



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

TRANSFERENCIA DE MODELOS ADMINISTRATIVOS PARA
LA CAPTACIÓN DE RECURSOS.
EL CASO DE LAS INSTITUCIONES DE ASISTENCIA
PRIVADA DE SAN JUAN DEL RÍO, QUERÉTARO.

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Doctor en Administración

Presenta

Rafael Urquiza Reséndiz

Director de Tesis

Dr. Angel Wilhelm Vázquez García

Santiago de Querétaro, Junio/2011



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Doctorado en Administración

TRANSFERENCIA DE MODELOS ADMINISTRATIVOS PARA LA CAPTACIÓN DE RECURSOS. EL CASO DE LAS INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PRIVADA DE SAN JUAN DEL RÍO, QUERÉTARO.

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de Doctor en Administración

Presenta

Rafael Urquiza Reséndiz

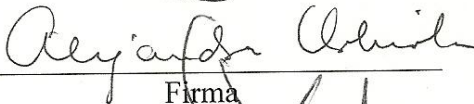
Dirigido por

Dr. Angel Wilhelm Vázquez García
SINODALES

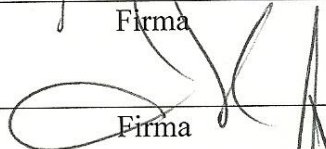
Dr. Angel Wilhelm Vázquez García
Presidente


Firma

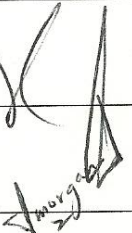
Dra. Alejandra Elizabeth Urbiola Solís
Secretario


Firma

Dr. José Antonio Robles Hernández
Vocal


Firma

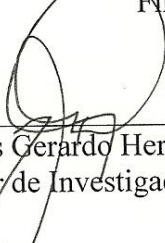
Dra. Josefina Morgan Beltrán
Suplente


Firma

Dra. Mónica Colín Salgado
Suplente


Firma

M.I. Héctor Fernando Valencia Pérez
Director de la Facultad


Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
Santiago de Querétaro

Junio/2011
México

RESUMEN

Más allá de la frontera de las empresas, la modernización de las organizaciones en México ha asumido diversos rostros en tanto la búsqueda de la eficacia y eficiencia. En el caso de las Instituciones de Asistencia Privada (IAP), la captación de recursos económicos retoma modelos organizacionales corporativos para legitimarse recuperando su misión, al proporcionar un bien o un servicio sin que medie el lucro, contraponiéndolo con su dinámica interna para su distribución y manejo. Por lo que la presente investigación es una primera mirada del proceso de institucionalización que ocurre en este tipo de organizaciones, bajo la perspectiva de la transferencia de modelos administrativos en aras de lograr una mayor eficiencia en la captación de recursos. La línea argumentativa se apoya del estudio de seis Instituciones de Asistencia Privada dentro del municipio de San Juan del Río, Qro.

(Palabras clave: Instituciones de asistencia privada, transferencia de modelos administrativos)

ADMINISTRATIVE'S TRANSFERENCY MODELS FOR THE CAPTURE OF
ECONOMIC RESOURCES, THE CASE OF PRIVATE ASSISTENCE INSTITUTIONS
OF SAN JUAN DEL RÍO, QUERÉTARO

ABSTRACT

Beyond the companies boundaries, the modernization of the organizations in México has assumed different faces in the fields of proficiency and efficiency. In the case of Institutions of Private Assistance (IAP), the captation of economic resources retakes the corporative organizational models in order to legitimize recovering their mission and providing a good or a service without making money against its internal dynamic for distribution and management. The present research is a first glance of the institutionalization process that happens in this kind of organizations, under the perspective of the transferency of administrative models to have a better efficiency to obtain monetary resources. This research is based on the study of six Private Assistance Institutions in the municipality of San Juan del Río, Qro.

IAP stands for Institución de Asistencia Privada in Spanish.

(Key words: Institutions of Private Assistance, transfer of administrative models and institutionalization.)

DEDICATORIA

*A ese maravilloso ser que un día me dio la vida
y con quien espero estar en algún momento nuevamente.*

A mi madre.

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo de mucho tiempo invertido no es únicamente un logro para mí, si bien me encuentro al frente él, existen muchas personas a las que quisiera agradecer y hacerlas partícipes de este logro que contribuye al conocimiento en el área administrativa.

A la Universidad Autónoma de Querétaro por apoyar la investigación que se desarrolla en este país así como a su Facultad de Contaduría y Administración que al crear programas doctorales como este, se preocupa por la actualización y el desarrollo de las diversas áreas del conocimiento que aquí se imparten, de esta forma agradezco las facilidades otorgadas para la realización de este trabajo.

A mi director de tesis, el Dr. Ángel Wilhelm Vázquez García quién con paciencia, conocimiento, actitud y demás atributos siempre positivos me impulsó en todo momento hasta la conclusión de este trabajo. Gracias Ángel, a veces faltan palabras para expresar un agradecimiento y Gracias también por creer en mí.

A mis hermanas Sofía, Ana y Juana quienes con su cariño de hermanos en los buenos y malos momentos sabían que iba a llegar al final.

A el “Inge Rojas”, a el “Conta Boni” y a la “Señora Vicky” quienes son pilares en la FCA de San Juan del Río y quienes han seguido mi trayectoria académica, gracias por todo su apoyo y palabras siempre positivas hacia mi persona. Especialmente Gracias “Inge Rojas” por no dejar que me detuviera ni un momento.

Agradezco mis maestros del doctorado Gloria Arroyo, Fernando Barragán, Tere de la Garza y Tere Páramo sin restar importancia a los demás doctores quienes gracias a ellos me

encuentro en una formación sólida y con este producto de su esfuerzo que en su momento realizaron y siguen realizando por los nuevos investigadores de este país.

A mis compañeros Oliva, Josefina, Paty, Rosy, Toño, Rosalía y Graciela quienes tienen grado de doctor todos ellos, fueron mi inspiración en todo momento por su experiencia y porque llegaron hasta el final como lo hago yo en este momento para tomar un nuevo camino.

A mis sinodales por su apoyo en cuanto a la adecuación de mi trabajo especialmente a la Dra. Josefina Morgan por su valioso apoyo.

A mis verdaderos y buenos amigos Ramiro e Israel que con su dinamismo y sencillez me apartaron hacia otra forma humilde de ver la vida y me permitieron una bonita convivencia cuando más lo necesité.

Finalmente a mis alumnos que por ellos me esfuerzo cada día para ser mejor profesionalista y mejor persona tratando de indicarles el hermoso camino de la vida académica como cimientamiento de los profesionistas que buscamos crear un mejor sociedad en la cual vivimos.

A todos sinceramente, Gracias.

INDICE

Resumen	i
Abstract.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos	iv
Índice	vi
Índice de Tablas.....	xi
Índice de Figuras	xii
Índice de imágenes	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. Planteamiento del problema de investigación	
1.1 Descripción del problema	5
1.2 Preguntas de investigación	9
1.3 Delimitación	11
1.3.1 El objeto de estudio.....	11
1.3.2 La dimensionalización del estudio.....	13
1.4 Objetivo general.....	17
1.4.1 Objetivos específicos	17
1.5 La relevancia y la pertinencia	18
1.5.1 La relevancia	18
1.5.2 La pertinencia.....	18

1.6 Mapa general de la investigación.....	19
---	----

CAPÍTULO II. Las ONL, el proceso de institucionalización y la transferencia de modelos, perspectiva teórica.

2.1 Mapa de la perspectiva teórica.....	22
2.2 Un acercamiento a la organización.....	26
2.3 El concepto de organización.....	32
2.3.1 Definición de organización.....	33
2.3.2 Repaso a la teoría de la organización.....	34
2.3.3 Percepciones subjetivas de la organización.....	38
2.3.4 Tipología de organización.....	38
2.3.5 Estructura de organización.....	42
2.3.6 Las organizaciones sociales.....	43
2.3.7 Las organizaciones voluntarias.....	43
2.4. Organizaciones no lucrativas (ONL).....	44
2.4.1 Antecedentes de las ONL.....	44
2.4.2 Características de la ONL.....	47
2.4.3 Debilidades de las ONL.....	48
2.4.4 Acercamiento al concepto de ONL.....	50
2.4.5 Clasificaciones de la ONL.....	51
2.4.6 Diferenciación entre las ONL.....	55
2.4.7 Trayectoria en México de las ONL.....	56

2.5 La Dimensión institucional del (NIS).....	56
2.5.1 Acercamiento al concepto de institución	57
2.5.2 El proceso de institucionalización	59
2.5.3 La legitimidad	63
2.5.4 La formalización	64
2.5.5 El viejo institucionalismo	65
2.5.6 El nuevo institucionalismo (NIS).....	66
2.5.7 El nuevo institucionalismo vs el viejo institucionalismo.....	69
2.5.8 Las organizaciones vs las instituciones.....	72
2.5.9 Las instituciones sociales.....	73
2.6 La transferencia de modelos	75
2.6.1 Orígenes de la transferencia de modelos	75
2.6.2 La construcción social de modelos organizacionales	76
2.6.3 Modelos de transferencia organizacionales	77
2.6.4 Características contrastantes de los modelos	81
2.6.5 El isofomorfismo	86
2.6.6 La transferencia de modelos	89

CAPITULO III. Metodología y estrategias de investigación

3.1 La importancia de la metodología de la investigación	93
3.2 El propósito de la investigación.....	94

3.3 El método.....	95
3.3.1 Unidades de análisis.....	96
3.3.2 Estrategia de investigación	98
3.3.3 Esquema de las entrevistas.....	102

CAPITULO IV. Instituciones de Asistencia Privada

4.1 Antecedentes y desarrollo en México.....	109
4.2 La Junta de Asistencia Privada (JAP).....	112
4.3 La asistencia privada.....	116
4.4 La Institución de Asistencia Privada	117
4.4.1 Roles y Responsabilidades de las IAP's	120
4.4.2 Retos en las IAP's.....	121
4.4.3 La problemática en las IAP's.....	123
4.4.4 La subordinación de las IAP's	125
4.4.5 La rendición de cuentas de las IAP's.....	126
4.5 Las IAP's y la religión católica en México	129

CAPITULO V. La captación de recursos, la transferencia de modelos y el proceso de institucionalización. El caso de estudio.

5.1 Las IAP's de San Juan del Río	132
5.2 El financiamiento de las IAP's	136
5.2.1 El lado oscuro en el financiamiento de las IAP's	146

5.3 Los modelos administrativos de las IAP's.....	147
5.3.1 Las estructuras de las IAP's.....	148
5.3.2 Los procesos básicos de las IAP's	151
5.4. La transferencia de modelos en las IAP's.....	156
5.5 El proceso de institucionalización	161
REFLEXIONES FINALES	165
REFERENCIAS	168
GLOSARIO	180
ANEXOS	181

Índice de Tablas	Pag.
2.1 Los autores representativos de la temática de investigación	24
2.2 Comparativo entre organizaciones lucrativas y no lucrativas	27
2.3 Aspectos generales de la teoría de la organización	36
2.4 Arreglo heterogéneo de organizaciones no lucrativas	53
2.5 Etapas y proceso de institucionalización	62
2.6 Tipos de legitimidad	64
2.7 Aspectos característicos del nuevo institucionalismo	70
2.8 Comparación entre el viejo y el NIS	71
2.9 Lista de rasgos de las instituciones sociales más importantes.....	74
2.10 Diferencia entre los modelos norteamericanos y japonés	83
2.11 Formas organizacionales de las distintas culturas	84
5.1 Entrevistas realizadas	135
5.2 Formas de captación de recursos en las IAP's	137

Índice de figuras	Pag.
1.1 El objeto de estudio	13
1.2 Temática contextual de la pregunta de investigación.....	14
1.3 La dimensionalización del estudio	16
1.4 La estructura de la investigación	20
2.1 La perspectiva teórica.....	22
2.2 La temática de la investigación	23
2.3 Clasificación de las organizaciones no lucrativas	54
2.4 Curva de institucionalización	61
3.1 Las unidades de análisis	97
3.2 La estrategia de la investigación.....	101
3.3 Los niveles jerárquicos en la entrevista.....	104
3.4 Relación de puestos para las entrevistas a profundidad	105
3.5 La observación y la entrevista en la asociación.....	106
3.6 Los indicadores.....	107
5.4 Estructura para una IAP para el alcoholismo y drogadicción	148
5.5 Estructura de una IAP que crea bienes	149
5.6 Estructura de una IAP que proporciona un servicio.....	150
5.7 Estructura de una IAP para proyectos de autosustentabilidad.....	151

Índice de imágenes	Pag.
5.1 Venta de artículos religiosos.....	143

INTRODUCCIÓN

Ante los embates que han ocasionado los procesos de globalización, en palabras de Lipovestky(2003) representa reconocer un rostro autoritario, excluyente, categórico, y austero en diversos niveles. Un cierto orden que impone reglas de actuación bajo un modelo social, político y económico anclado en un discurso neoliberal. En el terreno de las organizaciones implica un desdibujamiento de sus fronteras de actuación, un adelgazamiento de ciertas estructuras para fortalecer estrategias determinadas para obtener recursos de diversa índole y perfilarse con cierta autosuficiencia, planteando así su modernización con el estandarte de la mejora continua para *hacer más con menos*. Por lo tanto, identificar qué tipo de estrategias emplean cierto tipo de organizaciones para lograr tal autosuficiencia, también ubica un escenario donde los recursos son escasos y las demandas mayores. En otras palabras, la modernización de las organizaciones en México ha asumido diversas rutas ante la búsqueda de la eficacia y eficiencia.

En nuestra sociedad, podemos encontrar actualmente organizaciones en el sector público, el sector privado y otro más denominado *el tercer sector*. En éste último se encuentran las Asociaciones Civiles, las Instituciones de Beneficencia Pública y las Instituciones de Asistencia Privada, todas ellas no lucrativas. Si bien las organizaciones en el sector público y privado continuamente has sido estudiadas y vistas desde diversos ángulos, esta tesis se ha dedicado a estudiar parte de este tercer sector teniendo las Instituciones de Asistencia Privada de San Juan del Río, Qro. como caso de estudio.

La presente tesis se divide en cinco capítulos en las cuales se expresa la estructura de la investigación:

En el Capítulo 1, El problema de investigación. Se plantea un acercamiento hacia las cifras que expresan la cantidad de personas que se benefician con este tipo de instituciones, las cuales han servido a la sociedad a través de los años y manifiestan que el financiamiento es su principal preocupación. Esta situación es generalizada puesto que no existe un rubro federal ni estatal ni municipal que de manera directa sostenga económicamente las Instituciones de Asistencia Privada por lo que estas tienen la necesidad de buscar diversas maneras de allegarse de los recursos para su sustentabilidad y poder ofrecer el bien o el servicio a la sociedad demandante.

En el Capítulo 2, Las organizaciones no lucrativas, el proceso de institucionalización y la transferencia de modelos, perspectiva teórica. De acuerdo a la problemática expuesta, se analiza su contexto, haciendo un acercamiento a la teoría que corresponde a la temática de las organizaciones no lucrativas, la transferencia de modelos administrativos en las organizaciones y el proceso de institucionalización los cuales son los ejes teóricos de este trabajo de investigación. En todos estos, se analizan los principales aportes teóricos.

En el Capítulo 3, Metodología y estrategias de investigación. Se aborda en caso de estudio mediante una estrategia que nos permita estudiar la situación existente en las IAP's de San Juan del Río, Querétaro. Se establece probar esta disertación de manera cualitativa, se determinan las unidades de análisis y finalmente se crea la estrategia mediante la observación y la entrevista a profundidad. Aquí, se esquematizan las

entrevistas en una analogía de puestos a distintos niveles de una estructura organizacional y se determina en dónde se llevará a cabo la observación.

En el Capítulo 4, Instituciones de Asistencia Privada. Se hace el acercamiento a la teoría de las Instituciones de Asistencia Privada para apreciarlas como caso de estudio, En esta parte se argumenta de donde se derivan este tipo de instituciones y como ha sido su desarrollo en México, a quienes se encuentran subordinadas actualmente, cuáles son sus principales retos y cuáles son su principal problemática y sobre todo a quienes rinden cuentas.

En el Capítulo 5, La captación de recursos, la transferencia de modelos y el proceso de institucionalización. El caso de estudio. Se establece quienes son las Instituciones de Asistencia Privada que conforman este caso de estudio y qué es lo que en ellas se realiza. Se expresa lo encontrado en el trabajo de campo analizando: la captación de recursos, la transferencia de modelos y el proceso de institucionalización obteniendo los resultados correspondientes que nos llevarán dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas inicialmente en esta investigación a través de las reflexiones finales.

CAPITULO I

Planteamiento del problema de investigación

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción del problema

La investigación en el área de la administración en México, ha estado caracterizada por una amplia dificultad histórica en la realización de esta labor. Su desarrollo principal ha sido la transferencia de conocimientos realizados en otras latitudes, principalmente en los Estados Unidos. El escaso trabajo en investigación se ve reflejado en las publicaciones para esta disciplina, la administración presenta poco rigor académico, referido por la práctica del arbitraje (Montaño, 2000). A través del tiempo la investigación se ha llevado a cabo en organizaciones del sector público, del sector privado y desde hace algún tiempo, un poco se ha realizado en el llamado tercer sector, al cual se estará refiriendo a través de este trabajo.

En este marco, destacan algunos estudios realizados en el comparativo de organizaciones lucrativas y no lucrativas en el área de administración. Mencionan Newman y Wallender (1995) que el proceso administrativo es esencial en organizaciones tanto lucrativas como no lucrativas, pero existen grandes diferencias en la forma en que los procesos son llevados a cabo en estas. Ellos en su estudio identifican características en las organizaciones no lucrativas las cuales hacen diferencias en la administración con respecto a las organizaciones lucrativas. Mientras las organizaciones lucrativas tienen estructuras dominativas las cuales se enfocan al desempeño de los miembros, las organizaciones no lucrativas buscan completamente misiones públicas explícitas. En este mismo orden, tal es el caso de una cualquier empresa con ánimo de lucro y una Institución de Asistencia Privada.

El análisis de estas diferencias enriquece la teoría de la organización y si bien se encuentra abundante información acerca de las organizaciones gubernamentales así como organizaciones con ánimo de lucro, también se puede observar que a través del tiempo también han existido organizaciones no lucrativas, las cuales han creado instituciones teniendo por razón de ser, el ofrecer servicios a una sociedad, la cual carece de recursos económicos, el brindar apoyo a los más necesitados creando conciencia en las personas de ayudar al sector de la sociedad que más necesita en muchos aspectos. Entre algunos ejemplos se encuentra la Cruz Roja, Bomberos, Instituciones de apoyo a mujeres maltratadas, Instituciones de apoyo a niños con problemas cerebrales, entre otras, quienes se fortalecen cada día como instituciones que dan servicios y son socialmente activas. A muchas de estas organizaciones hoy día se les conoce como Institución de Asistencia Privada. En este mismo ambiente de investigación, la labor realizada sobre este denominado tercer sector es muy pobre, sobre todo en México.

Enfocando la problemática hacia las instituciones de asistencia privada (IAP), según cifras de la Junta de Asistencia Privada (JAP)¹ manifiesta que existen ubicadas más de 100 instituciones de esta naturaleza en el Estado de Querétaro, quienes compiten con proyectos entre ellas mismas para obtener financiamientos y lograr sus objetivos propios. Actualmente las Instituciones de Asistencia Privada atienden a un promedio de 92,548 beneficiados directos e indirectos anualmente, así mismo, cuentan con 530 trabajadores, 1,629 voluntarios y generan egresos por más de \$101,977,000.00 anuales (JAPqueretaro, 2010).

¹ La Junta de Asistencia Privada es un organismo descentralizado de gobierno que regula las Instituciones de Asistencia Privada. LIAP(2010)

Diariamente, estas instituciones buscan el sustento de una u otra forma, compiten con otras instituciones creando proyectos en donde se involucran sus necesidades primarias y los presentan ante grandes fundaciones como Fundación Teleton, Fundación de Nacional Monte de Piedad, Fundación Telmex, entre otras, así como entidades de gobierno como INDESOL (Instituto Nacional de Desarrollo Social) quien es un organismo de SEDESOL (Secretaria de Desarrollo Social) tratando de obtener el máximo de recursos para su sustento y lograr sus misiones planteadas. (Secretaria de Desarrollo Social, 2010) y (Instituto Nacional del Desarrollo Social, 2010).

Por lo expuesto por Carrillo, Robles y Tapia (2009), el trabajar a través de una organización constituida legalmente da la posibilidad de acceder a recursos públicos y privados. Al formalizar la organización, se envía el mensaje a la sociedad de que tu trabajo es profesional, y que se está dispuesto a cumplir con ciertos requisitos para que las actividades puedan ser financiadas y evaluadas, en caso de ser necesario. De la misma manera, se proporciona mayor confianza a las personas que estén pensando colaborar con fondos para la causa.

El subsidio a la institución obedece a un sistema administrativo interno para obtener los beneficios financieros adecuados para la subsistencia de la institución. De acuerdo a Euske y Euske (1991), la mayoría de las organizaciones no lucrativas reciben todos o la mayoría de sus recursos de otros, más que de quienes reciben su servicio. Estas difieren de las organizaciones lucrativas o empresas en este aspecto puesto que sus recursos los obtienen directamente de sus clientes.

En otro aspecto, Dimaggio y Powell (1999) manifiestan que existen cambios isomórficos en las organizaciones por medio de mecanismos coercitivos (que es cuando existen presiones formales e informales), miméticos (mediante la copia de modelos de

otras organizaciones) y normativos (por un medio profesional es que buscan similitudes); son un intento por hacer frente a la ambigüedad, la incertidumbre y la complejidad del ambiente institucional hoy día.

Los cambios isomórficos expresados por DiMaggio y Powell (1999) pueden ser manifiestos en cualquier organización y las Instituciones de Asistencia Privada dan evidencias de adquirir modelos administrativos (De la Peña, entrevista personal, 8 de julio de 2009) y (Aguirre, entrevista personal, 3 de julio de 2010) los cuales les permiten allegarse de más y mejores recursos para el logro de los objetivos de las instituciones en cuestión.

“Las instituciones para allegarnos de recursos, cada día nos demandan más trámites y resulta esto complicado, sin embargo, lo tenemos que hacer y no tenemos alternativa si queremos subsistir.” (E-01. Entrevista personal. 8/07/2009).

De esta forma queda de manifiesto que se les requieren mejores formas de operar así como trámites administrativos más formales, entonces, la preocupación para allegarse de más y mejores recursos empleando una mejor forma administrativa es en general y estas deben recurrir a emprender acciones que les permitan descubrirse entre ellas mismas, esto queda de manifiesto por lo que aprecia en el siguiente extracto de entrevista:

“Las IAP’s buscamos hoy más y mejores mecanismos para allegarnos de recursos, por eso nos hemos unido y hemos creado una asociación para aprender unas de otras, tenemos juntas mensuales y hemos creado una acta constitutiva de esta asociación, ha habido una muy buena respuesta”. (E-10. Entrevista personal. 3/07/2010).

Por todo lo anterior, es importante para la administración, conocer la forma en que este tipo de organizaciones no lucrativas (Instituciones de Asistencia Privada) se ven en la necesidad de adquirir modelos administrativos, para allegarse de los recursos necesarios y subsistir, creando estructuras de funcionamiento y mecanismos administrativos, siendo de esta forma que dan un resultado a una sociedad que cada día demanda organizaciones más humanas.

1.2 Preguntas de investigación

La pregunta central de la presente investigación se genera con base en lo expuesto en la problemática a investigar que se desarrolló en el punto anterior, esta es una pregunta sensorial general. Según Maxwell (1996) manifiesta que las preguntas de investigación indican lo que se desea saber o comprender y a partir de su formulación se conoce la dirección o el camino que tomará la investigación.

La pregunta refiere al concepto de los modelos administrativos y este se conceptualiza a la forma que integran estructuras formales en los elementos legitimados en el ambiente como la calidad total y las normas de certificación según Guillén, Pomar y Rendón (2008). De acuerdo a Barba y Solís (1997) la importación de prácticas y modelos administrativos se asume como de carácter técnico, sobre todo, en países en vías de desarrollo, sin embargo, en las prácticas administrativas se contiene una forma oculta correlativa de la manera de pensar y de sentir de los grupos en los cuales se originó el modelo, esto es la cultura, que con frecuencia se encuentran en el ámbito organizacional dinámico.

Para un ambiente globalizado, donde se busca continuamente la eficiencia así como la competitividad, se obliga a las organizaciones a buscar un mayor y más rápido desarrollo, adaptación y adopción de productos y servicios innovadores Ríos (2003), entonces en este contexto, se estudia esta adopción de modelos por parte de organizaciones que en este caso se refiere a las Instituciones de Asistencia Privada.

En este trabajo de investigación la pregunta central es la siguiente:

¿Cómo se manifiesta el proceso de institucionalización ante la transferencia de modelos administrativos en las Instituciones de Asistencia Privada en la búsqueda de una mejor captación de recursos?

Como ya se expresó, de esta pregunta se pueden desarrollar algunas preguntas que apoyan a la respuesta de la pregunta general de investigación y son las siguientes:

- *¿Cómo captan recursos las Instituciones de Asistencia Privada?*
- *¿Para una mayor eficiencia en la captación de recursos financieros, las Instituciones de Asistencia Privada tienen necesidad de hacer uso de una racionalidad instrumental?*
- *¿Por qué las entidades de gobierno, se interesan en que las Instituciones de Asistencia Privada sigan modelos formales definidos para poder entregar recursos financieros a éstas?*

- ¿Por qué las grandes organizaciones privadas, formalmente establecidas, piden que las instituciones de asistencia privada sigan modelos formales definidos para poder entregar recursos financieros a éstas?
- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de institucionalización en una institución de asistencia privada?

1.3 Delimitación

Ante la problemática de investigación y las preguntas de investigación formuladas en los puntos anteriores, es importante llevar a cabo una delimitación del problema de investigación, para ello se identifica el objeto de estudio que es el punto de enfoque o hilo conductor que guía el trabajo, también se dimensionaliza la investigación identificando cuales son los temas relacionados o ambiente que rodea al objeto de estudio con base en la temática contextual de la pregunta de investigación, ambos a continuación se presentan tanto el objeto de estudio como la temática.

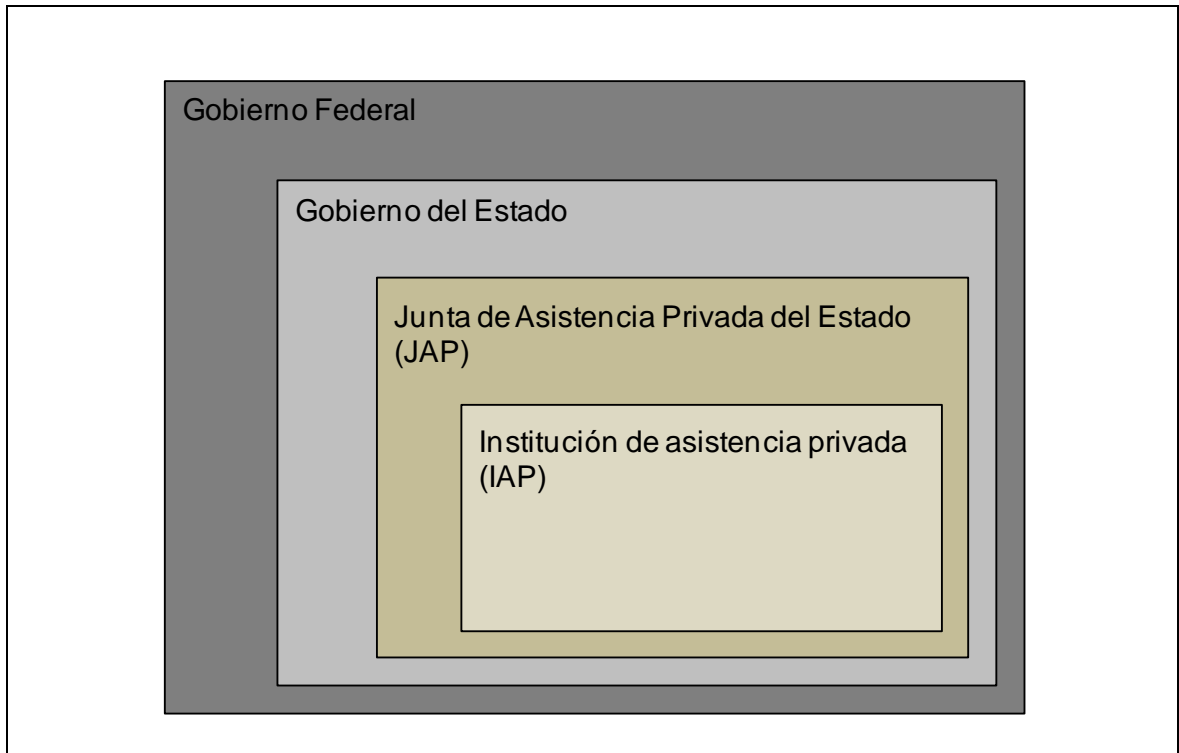
1.3.1 *El objeto de estudio*

Se trata de definir el caso, el fenómeno, suceso, individuo, comunidad, rol u organización sobre el que en un contexto limitado, se va a centrar el estudio. Se identifica el escenario, los distintos lugares o localizaciones así como los recursos disponibles manifiesta Rodríguez (1999). El fenómeno de interés es el objeto de estudio, es lo que queremos saber; la forma de construir su representación es el proceso

investigativo, con toda la complejidad empírica, metodológica, teórica y epistemológica, esto para Henríquez y Barriga (2003).

En este trabajo de investigación el objeto de estudio que se analiza es *La Institución de Asistencia Privada de San Juan del Río, Qro.*, la cual funge como hilo conductor que guía el estudio para dar respuesta a la pregunta central de investigación. Según Benedetto (1986) una organización no lucrativa, es en esencia aquella que no realiza distribución de rendimientos o excedentes de ingresos a ningún integrante de la organización. La Institución de Asistencia Privada (IAP) es una organización no lucrativa y estas son entidades jurídicas que con bienes de propiedad particular ejecutan actos con fines humanitarios de asistencia, sin propósito de lucro por su parte, para la (Secretaría de Gobernación, 2009), son organizaciones reguladas por la Junta de Asistencia Privada (JAP) que es la entidad que brinda servicios y apoyo en materia asistencial, financiera y jurídica a este tipo de organizaciones. En el Distrito Federal y en casi todos los Estados de la República Mexicana existe una Junta de Asistencia Privada u organismo homólogo. Figura 1.1.

Figura No. 1.1. El objeto de estudio



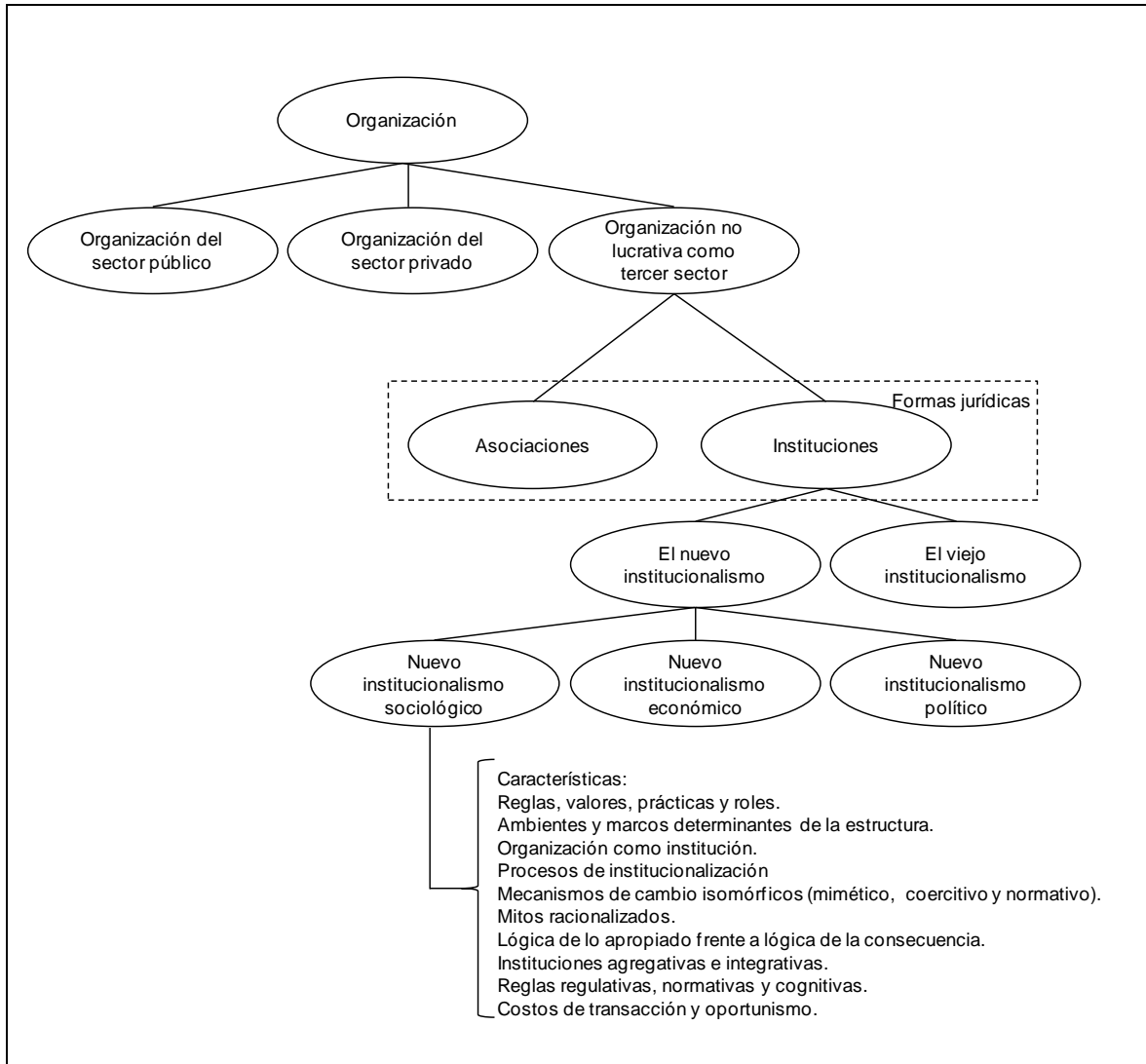
Fuente: Elaboración propia

1.3.2 *La dimensionalización del estudio*

En la figura 1.2 podemos apreciar el contexto general que circunscribe la problemática de investigación. La figura se presenta dentro de una generalidad que existen las organizaciones en tres sectores distintos, en el sector público, en el sector privado y hay un tercer sector que son las organizaciones no lucrativas. Existen dos formas jurídicas en las que se pueden conformar las organizaciones no lucrativas, estas se dan mediante asociaciones o instituciones. Las instituciones se visualizan mediante características propias de estas, y se analizan mediante el llamado viejo institucionalismo o institucionalismo histórico descrito por Oriol (2007) y el nuevo institucionalismo de

Meyer y Rowan (1999). Así mismo en el nuevo institucionalismo, nos encontramos con un económico, político y sociológico al que habremos de enfocarnos.

Figura No. 1.2. Temática contextual de la pregunta de investigación

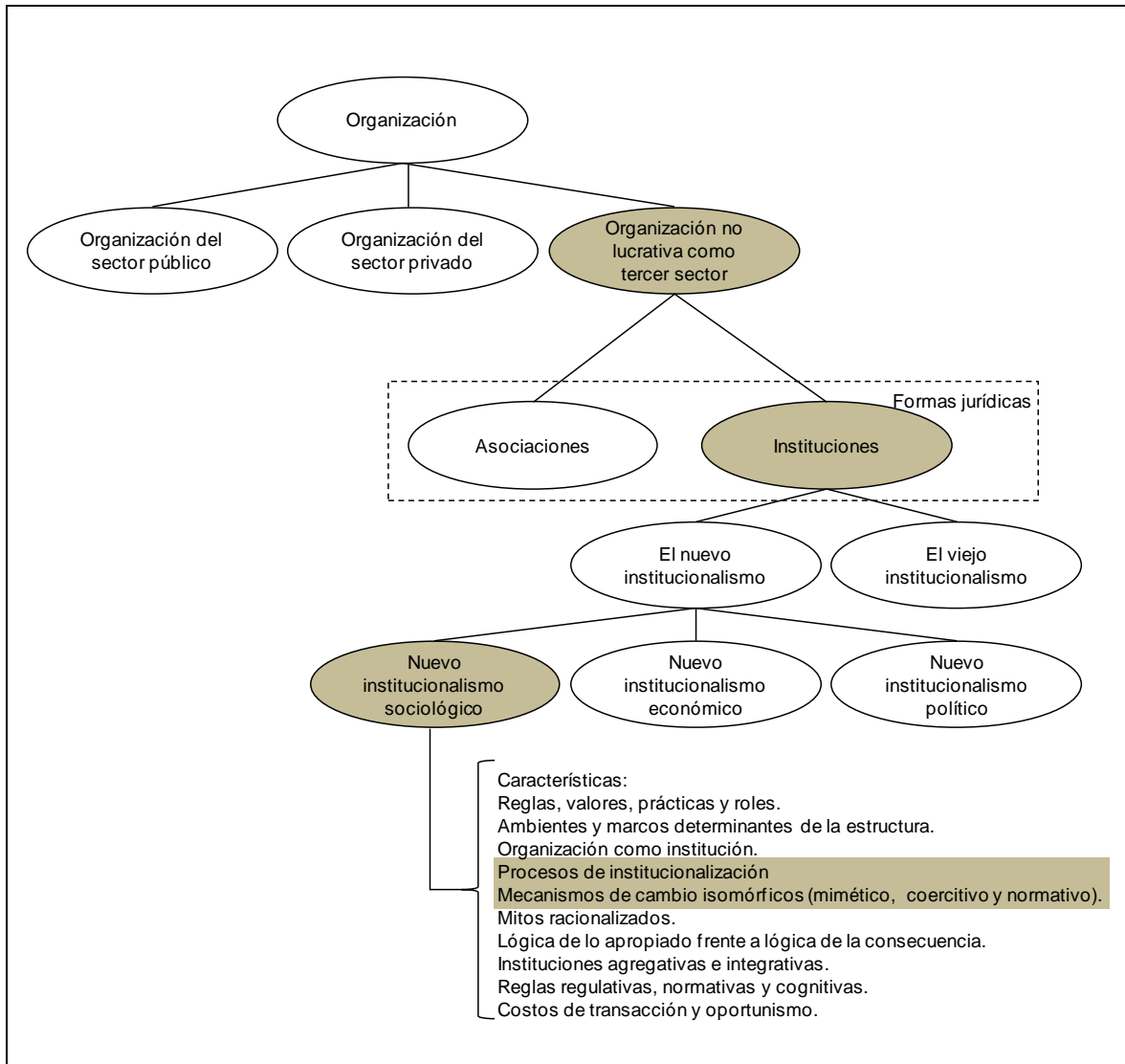


Fuente: Elaboración propia.

Una vez analizada la temática contextual de la pregunta de investigación, que se analiza con base al objeto de estudio y a la problemática de investigación, se determina que las dimensiones directas que se estudian en esta investigación son *las*

organizaciones no lucrativas, las instituciones bajo el esquema del nuevo institucionalismo sociológico así como el proceso de institucionalización y dentro de las características de este institucionalismo se aborda específicamente los mecanismos de cambios isomórficos de acuerdo a la pregunta de investigación. Figura 1.3

Figura No. 1.3. La dimensionalización del estudio



Fuente: Elaboración propia.

1.4 Objetivo General

La presente investigación tiene especial interés en contribuir al conocimiento en la administración analizando la operatividad de las Instituciones de Asistencia Privada, se destaca la forma en comprender cómo se manifiesta el proceso de institucionalización en ésta y de qué forma se realiza la transferencia de modelos enfocado hacia una mayor eficiencia en la captación de recursos.

1.4.1 *Objetivos específicos*

- Comprender la manera en que las Instituciones de Asistencia Privada optan por usar un modelo administrativo específico.
- Conocer por parte de los individuos que participan en las Instituciones de Asistencia Privada la forma de adaptarse a los nuevos sistemas administrativos al ser adoptados por la institución.
- Analizar la forma en que el modelo administrativo ayuda a obtener recursos en las instituciones de asistencia privada en la búsqueda de mejores formas de financiamiento.
- Conocer el proceso de institucionalización en la institución de asistencia privada una vez adquirido un modelo administrativo específico.
- Conocer los mecanismos con que cuenta una Institución de Asistencia Privada para allegarse de recursos y poder desempeñar su misión.

1.5 La relevancia y pertinencia

1.5.1 *La relevancia*

Las organizaciones no lucrativas, concepto de más de 100 años en México (Tema Editorial, 1994), han sido poco consideradas hoy día para la realización de estudios que muestren su funcionamiento; de esta manera, dar conocimiento de su comportamiento interno así como la realidad social que presentan puesto que su principal motivo de existencia es la satisfacción de necesidades de una sociedad. Este documento presenta un estudio exploratorio sobre organizaciones no lucrativas, específicamente las Instituciones de Asistencia Privada las cuales por su ausencia de información, podría considerarse este estudio como exploratorio.

Esta investigación se distingue porque estudia las Instituciones de Asistencia Privada mediante el proceso de institucionalización ante la transferencia de modelos, lo cual han sido poco estudiada bajo esta perspectiva. De la misma forma, aporta conocimiento en el área de administración sobre la realidad interna que existe actualmente en las organizaciones no lucrativas de México.

1.5.2 *Pertinencia*

La transferencia de modelos se manifiesta como una característica propia de las instituciones. Las instituciones hoy día son una representatividad de organizaciones no lucrativas Powell y Dimaggio (1995). Por lo anterior, el conocer el comportamiento interno de las organizaciones es la administración que en estas se ejerce. La forma en

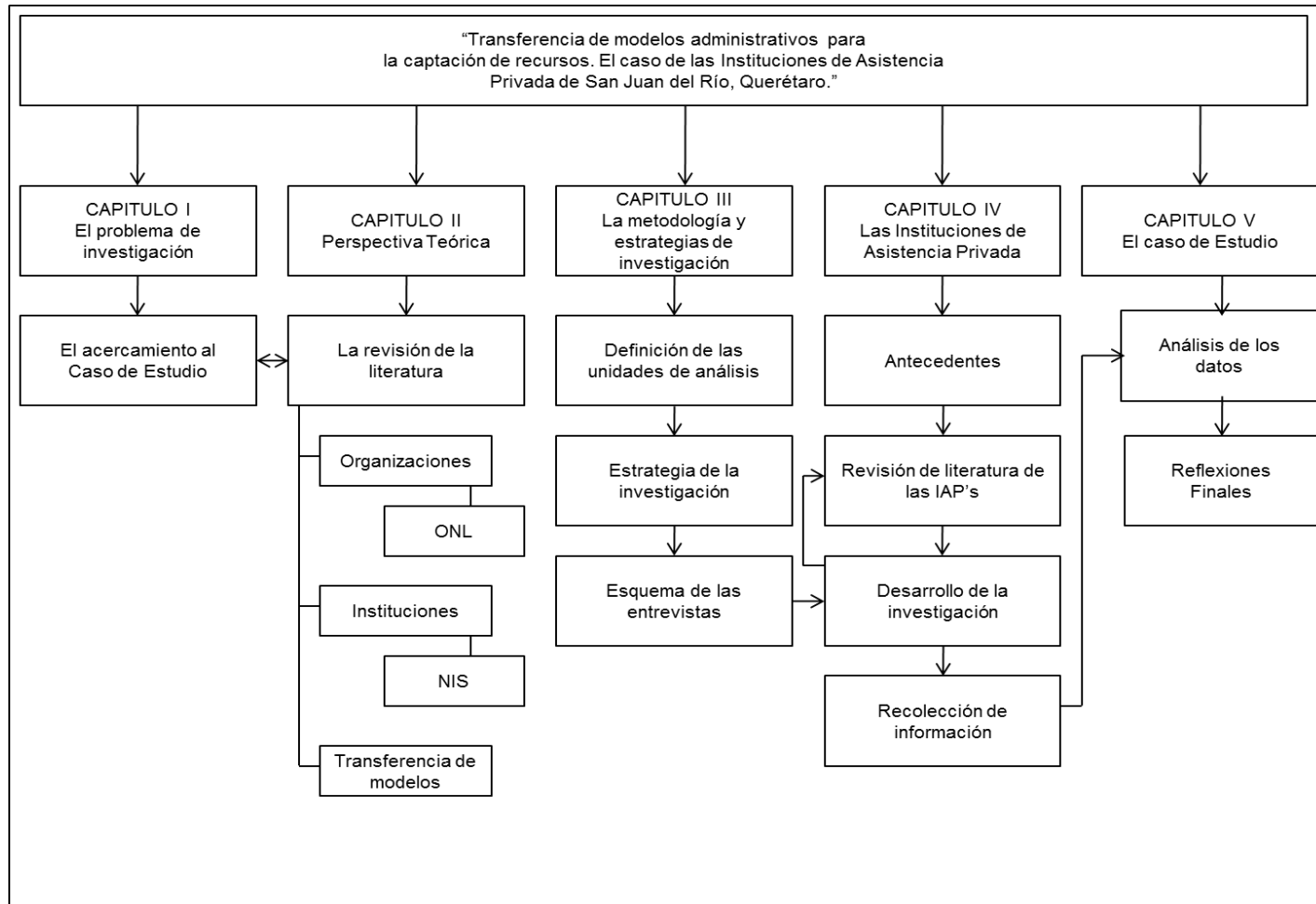
que pueda cambiar la administración en estas instituciones mediante el análisis de sus modelos administrativos que en ellas operan, le da la pertinencia a esta investigación.

Esta investigación se considera pertinente entonces en el área de la administración por encontrarse sobre líneas de investigación administrativas y, como ya se expresó, en México, la investigación en esta área ha sido relativamente poca hasta hace una década, sobre todo en cuanto a un rigor académico se refiere, hoy día varios investigadores en México, publican hallazgos en materia administrativa y la Universidad Autónoma de Querétaro, contribuye en ello para poder destacar las realidades que se viven hoy día en nuestro estado y en nuestro país dentro de sus organizaciones no lucrativas, específicamente, en las instituciones de asistencia privada.

1.6 Mapa general de la investigación

A continuación se presenta un panorama general de la forma en que se encuentra estructurado este trabajo de investigación. En este mapa se aprecia la forma en que está organizado el documento, las partes que comprende, la forma en que se relacionan los temas, la forma en que comienza y la forma en que concluye. Todo bajo una problemática de investigación y una pregunta que se le hace a la realidad de las instituciones de asistencia privada. Lo anterior se aprecia en la figura 1.4.

Figura 1.4. La estructura de la investigación



Fuente: Elaboración propia

CAPITULO II

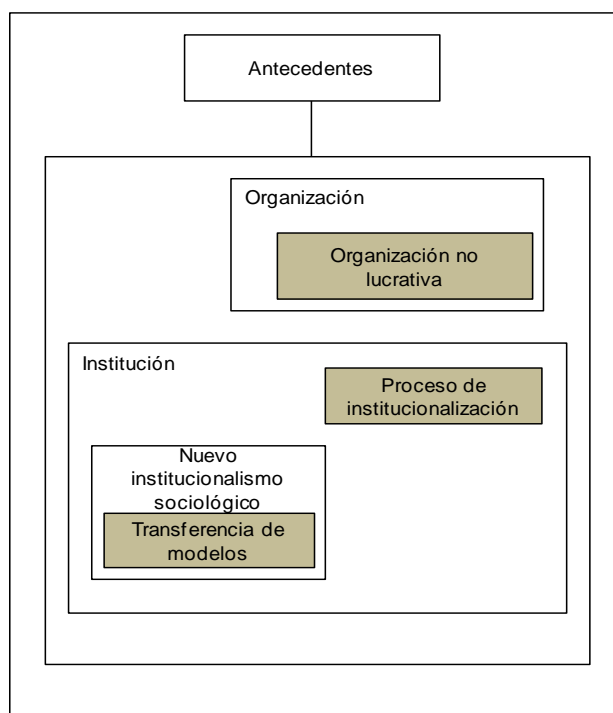
Las organizaciones no lucrativas,
el proceso de institucionalización
y la transferencia de modelos, perspectiva teórica.

2. LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS, EL PROCESO DE INSTITUCIONALIZACIÓN Y LA TRANSFERENCIA DE MODELOS, PERSPECTIVA TEÓRICA

2.1 Mapa de la perspectiva teórica

El estado del arte Figura 2.1, ilustra los temas específicos que se estudian y que circunscribe la pregunta de investigación. Tales temas apoyan a la respuesta que se pretende dar con este trabajo y son las *organizaciones no lucrativas*, las instituciones y su *proceso de institucionalización* así como la *transferencia de modelos* en el nuevo institucionalismo sociológico.

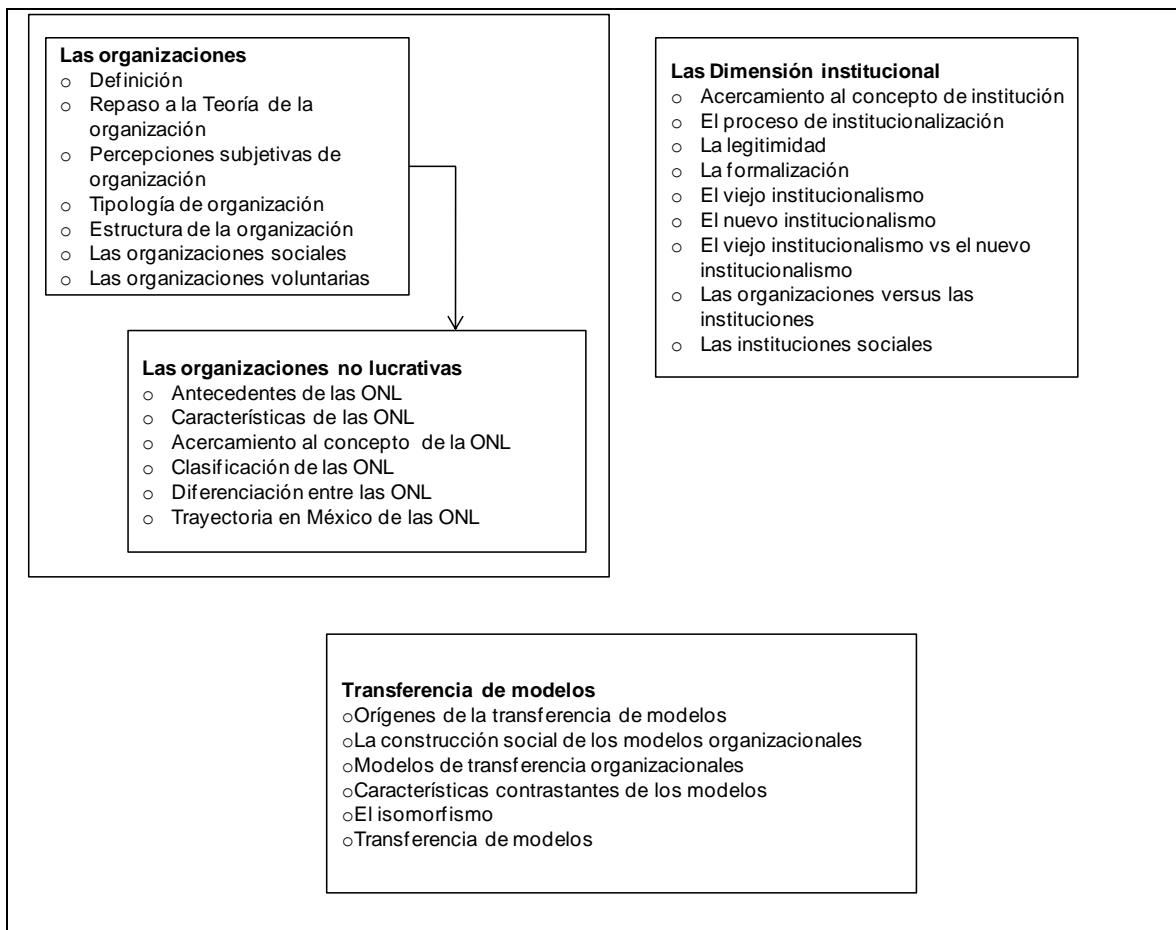
Figura 2.1: La perspectiva teórica



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica anterior se pueden apreciar las dimensiones precisas en donde se realiza la búsqueda teórica, en ellas se expresa una generalidad de los temas, y los conceptos específicos que se estudian en cada uno de ellos. En la Figura 2.2, estos ayudan a comprender el contexto general del objeto de estudio ante la pregunta de investigación, es un desglose de temas específicos cada tema general.

Figura 2.2. Temática de la investigación



Fuente: Elaboración propia

Una vez identificada la temática general y los temas específicos que comprenden el marco teórico, los autores representativos de cada uno de estos temas son de especial interés, por lo que en la tabla 2.1 se expresa en cada uno de los temas y subtemas, los autores que han hecho el estado del arte aportando conocimiento con sus trabajos a los cuales esta investigación ha recurrido y se fortalece.

Tabla 2.1. *Los autores representativos de la temática de la investigación*

Tema	Subtema	Autores representativos
Las organizaciones	Definición.	<i>Gane(2006), Lapassade (2008) Hall(1996), Dávila(2001) y Tijerina (2008)</i>
	Teoría de la organización	<i>Gane(2007), Dávila (2001) De la Rosa (2004)</i>
	Percepciones de organización	<i>Morgan(1997)</i>
	Tipos de organización	<i>Gane(2007), Hall(1996), Weber(1991) Mullins(2007), Katz y Khan(1978), North(1993).</i>
	La organización formal e informal	<i>Gane(2007), Koontz(2007), Martínez(1997)</i>
	Las organizaciones sociales	<i>Hall(1997), Martínez(1997)</i>
	Las organizaciones voluntarias	<i>Martínez(1997)</i>
Las organizaciones no lucrativas	Antecedentes de las ONL	<i>Soldevila(2000), Young & Billis (1990) Salamon(1994) y Hansman(1987)</i>
	Trayectoria en México de las ONL	<i>González (2005)</i>
	Características de las ONL	<i>Giner(1994), Montagut(1994) y Hudson(1995).</i>
	Características contrastantes de las ONL	<i>Newman & Wallender(1995), Salamon(1987) y Antony & Young(1984)</i>
	Definición de la ONL	<i>Soldevila(2000)</i>
	Clasificación de las ONL	<i>Henke(1992), Anthony y Herzllinger(1975), Newman y Wallender(1978) y Anthony & Young(1988)</i>
	Diferenciación entre las ONL	<i>Newman y Wallender(1995)</i>
Las instituciones	Definición.	<i>Scott(2006), Jepperson(1991), North(1973)</i>

		<i>y Lapassade(2008).</i>
	Institucionalización	<i>Berger y Luckman(2003), Zucker(1991), Powell(1991), Jepperson(1991) y Lawrence & Jennings(2001).</i>
	El proceso de institucionalización	<i>Tolbert y Zucker(1997)</i>
	legitimidad	<i>Suchman(1995) y Scott(2001)</i>
	El viejo institucionalismo	<i>Rivas(2003) y Oriol(2007)</i>
	Las organizaciones versus las instituciones	<i>North(1990) y Oriol(2007)</i>
	Las instituciones sociales	<i>Martínez(1997)</i>
El nuevo institucionalismo	Orígenes del nuevo institucionalismo	<i>De la Rosa(2002), Meyer y Rowan(1999)</i>
	Concepto del nuevo institucionalismo sociológico	<i>Meyer y Rowan(1977) y Oriol(2007) Meyer y Rowan(1999)</i>
	Aspectos característicos del nuevo institucionalismo	<i>De la Rosa y Contreras(2002)</i>
	El viejo institucionalismo versus el nuevo institucionalismo	<i>Rendón(2006)</i>
Transferencia de modelos	Antecedentes de la transferencia de modelos	<i>Clarck y Cleg(1998) y Montaña(2000)</i>
	Introducción a los modelos organizacionales	<i>Guillén y Pomar(2008) y Ríos(2003)</i>
	La construcción social de los modelos organizacionales	<i>Whitley(2003)</i>
	Modelos organizacionales	<i>Montaña(2006), Barba y Solís(1997)</i>
	Características contrastantes de los modelos	<i>Barba y Solís(1997), Montaña(2006), Lamers y Hickson(año) y Gámez(2004)</i>
	La difusión e isomorfismo	<i>Simmos et Al(2004)</i>
	Transferencia de modelos	<i>Harrison y Laberge(2002), Roger et Al(1994), Ríos(2003), Montaña(2006) y Gámez(2004)</i>
	La transferencia y reapropiación	<i>Solís(1997) y Magallón(2003)</i>

Fuente: Elaboración propia.

2.2 Un acercamiento a la organización

Las organizaciones son un componente dominante de la sociedad contemporánea, éstas tienen la capacidad dar beneficios o perjudicar en ciertos sentidos por lo que toda organización tiene un resultado. En sus escritos Hall (1996) argumenta que el ser humano nace, vive y muere dentro de las organizaciones y el resultado que estas ofrecen a los individuos se encuentra en los términos de colocación o logros de los individuos dentro del sistema de estratificación social. Por lo tanto, la organización también ofrece un resultado a la comunidad en la que se encuentra inserta, entonces las organizaciones sirven a los intereses de los grupos o los individuos. En este sentido, es importante estudiar las organizaciones y se encuentra una variedad de formas de analizar las teorías de éstas, sin embargo, cada investigador aprecia su propia perspectiva acerca de la organización que está estudiando. Manifiesta Perrow (1984), que cada investigador trabaja en las organizaciones de acuerdo a sus propios intereses y limitaciones ya sean de carácter académico, financiero, político, cultural o normativo por lo que una gran organización puede considerarse como una bestia con la cual se tiene que entrar en contacto para conocer sus distintas partes que la conforman.

Existen tres formas de ver las organizaciones, desde el sector público que se refiere a las entidades gubernamentales, desde el sector privado que se refiere a las organizaciones que ofrecen bienes y servicios a cambio de un lucro y finalmente el tercer sector o sector no lucrativo el cual oferta un bien o un servicio sin el objetivo de obtener una respuesta económica o lucrativa por parte de quien recibe el bien el servicio. En la Tabla 2.2 se analizan aspectos característicos propios de una organización lucrativa y no lucrativa.

Tabla 2.2. *Comparativo entre organizaciones lucrativas y no lucrativas*

Organizaciones lucrativas	Organizaciones no lucrativas
Son detonantes en la primera revolución industrial.	El Reino Unido y Estados Unidos son pioneros de las organizaciones no lucrativas.
Solo algunos de los bienes y servicios que estas ofrecen los ofrecen las no lucrativas.	Los bienes y servicios que estas ofrecen lo ofrecen también las lucrativas.
No son subsidiadas de gobierno.	Pueden ser subsidiadas por el gobierno.
Buscan fines lucrativos.	Su esencia es la de servir y no lucrar.
Las utilidades son repartidas.	Sus utilidades vuelven a ser invertidas y no son repartidas.
Tienen forma jurídica.	Tienen forma jurídica.
No existe voluntariado.	Existen personas que trabajan de manera voluntaria sin percepciones económicas.
Participan en un fisco.	Participan en un fisco pero tienen ventajas fiscales con respecto a las lucrativas.
Son laicas.	Pueden hacer uso de la religión para allegarse de recursos.
Usan administración para maximizar sus recursos y obtener utilidad.	Usan administración para maximizar sus recursos y obtener utilidad.
Son Sociedad Anónima de Capital Variable.	Son Asociación Civil o Institución de Asistencia Privada o Institución de Beneficencia Pública.
En ocasiones buscan participar en aspectos altruistas ante la sociedad.	Para la sociedad son de naturaleza altruista.

Fuente: Elaboración propia

Si se omite en este trabajo la organización pública, entonces debemos enfocarnos en lo lucrativo y no lucrativo, situemos entonces el sector lucrativo del cual podemos encontrar abundante información acerca de los estudios que este tipo de organización ha tenido a través del tiempo. De esta manera se puede ubicar la conformación de las organizaciones no lucrativas y como éstas también han evolucionado y se han situado como un tercer sector, sin embargo, hagamos un breve repaso de la evolución de las organizaciones en general.

Se inicia con el detonante que dio origen a la empresa: la Primera Revolución Industrial (1780 – 1960) Revolución del carbón y el hierro, así como la segunda Revolución Industrial (1860 – 1914) llamada la revolución del acero y la electricidad

quienes originan profundos cambios sociales y económicos ante la aparición de la máquina, la cual a su vez trae consigo la migración del taller artesanal a la industria, Coriat (1999). De esta manera, comienzan a generarse industrias las cuales posteriormente son vistas como organizaciones. Así entonces, las empresas comienzan nuevas forma de ser productivas llevando a la explotación del obrero a través de mecanismos ideados como el cronómetro y la línea de montaje conllevando a la desaparición del artesano Aktouf (2002). Por su parte Hernández manifiesta que es así entonces como surge la administración científica en los Estados Unidos en los años de 1900, ideada por Frederick Winslow Taylor quien la organización en su unidad básica era la función y la construcción de una estructura formal, necesaria para establecer primero los objetivos y, a continuación dividir el trabajo en unidades menores (tareas simples), que serían colocadas en forma de un sistema coordinado.

Continuando en esta trayectoria, señala Guevara (2001) que a partir de 1900, en Europa surge la Teoría Clásica de la Administración en la cual, su creador Henri Fayol manifiesta la necesidad de poner énfasis en la Estructura de la organización para lograr una máxima eficiencia en ella. El elemento humano en la organización estructuralista es un ejecutor de funciones interrelacionadas que forman parte de un todo organizado. Esta teoría no considera el aspecto psicológico y sociológico de los individuos dentro de esta gran máquina.

Siguiendo con este recorrido a través del tiempo, desde una perspectiva de Guilliespie (1991), Elton Mayo quien es el principal desarrollador de la escuela humanista en la teoría de la organización y quien es una de las personas que viene a poner en jaque la forma de trabajo que prevalecía en las organizaciones, a través de los estudios realizados

en Howthorne en Chicago durante 6 años en la empresa Western Electric, concluyen que en las personas prevalece un factor psicológico antes que el psicológico, que en las organizaciones existen organizaciones informales y que el ser humano tiene la necesidad de relacionarse socialmente para ser productivo dentro de las organizaciones.

Por otro lado, la teoría de la Burocracia según Guevara (2001), encabezada por el sociólogo alemán Max Weber realiza aportes que más adelante son retomados en la organización estructuralista en la teoría administrativa. Merton, Gouldner y Selznick citados por Guevara (2001), conciben que la escuela de la burocracia presentó una nueva perspectiva de la administración Kamenka (1998). Los conceptos de la burocracia influyeron fundamentalmente en el estudio de la administración pública, que constituye el campo lógico y natural para aplicar estas concepciones. Sin embargo, no sólo en las reparticiones gubernamentales se manifiesta el fenómeno burocrático. Todos los tipos de actividades administrativas utilizan burocracia, es decir, el trabajo basado en papeles y documentos que se mueven en secuencia continua entre las diversas unidades que componen una estructura organizacional.

En la trayectoria de la evolución de las organizaciones, el enfoque sistémico manifiesta que la organización es un sistema abierto y que tiene entradas, salidas y en la organización se encuentra un procesador que es el que transforma las entradas en salidas a través de procesos que son concebidos como una “caja negra” desde un exterior de acuerdo a Da Silva (2003). Por su parte Guevara (2001) nos dice que la teoría general de los sistemas (TGS) abarca tres aspectos principales. El primero es la ciencia del sistema, que implica la exploración científica de los todos y de la totalidad. El segundo es la tecnología del sistema, que abarca las técnicas, los modelos y los enfoques matemáticos

de la ingeniería de sistemas. En tercer lugar se encuentra la filosofía del sistema, que significa una reorientación del pensamiento y visión del mundo, que considera la introducción del sistema como un nuevo paradigma científico o modelo ideal.

En los años sesentas surge el enfoque situacional establece que nada es absoluto, todo es relativo, todo depende de. Las organizaciones son sistemas orgánicos adhocráticos los cuales entran en interacción con el ambiente externo de la organización y necesitan convivir con éste y adaptarse para su permanencia. Kast y Rosenzweig (2001) manifiesta que el enfoque de las contingencias procura entender las relaciones dentro de los subsistemas y entre ellos, así como entre la organización y su entorno. Además, intenta definir patrones de relaciones o configuraciones de variables. Este enfoque hace hincapié en la naturaleza variada de las organizaciones y trata de entender cómo operan bajo condiciones variables y en circunstancias específicas. Por su parte Gibson (2001) considera que las demandas de una situación se denominan contingencias. De acuerdo con esto, ni el enfoque mecanicista ni el orgánico es el diseño organizacional más efectivo; cualquiera puede ser dependiendo de la situación. El punto de vista de la contingencia da la oportunidad de alejarse del problema de elegir entre los modelos mecanicista y orgánico.

Como se puede dar cuenta, a través del tiempo las organizaciones se manifiestan como un ente que tiene una gran relación con el individuo, Hall (1996) argumenta que el resultado más importante que las organizaciones ofrecen a los individuos se encuentra en los términos de colocación o logros de los individuos dentro del sistema de estratificación social. Sin embargo, también existen organizaciones en las que los

individuos no necesariamente buscan una forma de colocarse ante una sociedad, las organizaciones a las que se refiere son organizaciones no lucrativas.

De la misma manera en que han evolucionado las organizaciones, se puede entender que a través de los años han existido instituciones en el sector privado, en el sector público o gubernamental y finalmente otro tipo de organizaciones las cuales son entidades con una amplia estructura nacional e internacional y con objetivos que pueden cumplirse, éstas se ocupan de una gran variedad de cuestiones y causas: el intercambio científico, la ayuda de emergencia, los asuntos humanitarios y por supuesto, la iglesia.

Hoy día, existen diversas instituciones las cuales ofrecen sus servicios a una sociedad carente de apoyo ante sus diversas necesidades sociales. Las personas cada día dependen más de las organizaciones no lucrativas. Newman & Wallender (1995) hicieron estudios sobre organizaciones no lucrativas para poder identificar y tener un mejor entendimiento en aspectos distintivos de manejo en este tipo de organizaciones

En México, Arias et Al (2000) citados por Montaña (2003) proponen una reflexión sobre el compromiso institucional de los trabajadores. Su investigación se realiza en una institución privada de beneficencia y aplican cuestionarios para probar estadísticamente sus hipótesis. Parten de una concepción de tres tipos de compromiso: a) afectivo, b) de continuidad y c) normativo. Se incluyen en el esquema teórico algunos factores que inciden en las modalidades del compromiso para pasar posteriormente a su medición en una muestra de 176 trabajadores. De entre los principales resultados presentados por los investigadores, en torno al primer tipo de compromiso, apoyados en un análisis de correlaciones, se pueden resaltar los siguientes: La existencia de una clara asociación

entre los dos primeros tipos de compromiso y una vinculación entre éstos y la decisión de permanecer en la organización. El compromiso afectivo, implica una relación directa entre las contribuciones personales, la consideración del trabajo como un reto, una mayor intensidad en el trabajo, un apoyo positivo percibido por la organización, la comprensión del papel –rol- y las perspectivas futuras.

2.3 El concepto de organización

En un breve acercamiento al concepto de organización, se dice que las organizaciones son sistemas sociales que varían en sus grados de complejidad. Existen un conjunto de organizaciones, las cuales son unidades sociales distintas. Visto de forma global, Gane (2007), manifiesta que el sistema entero puede ser visto como un sistema armónico desde los niveles superiores. Se tiene una estructura multinivel con organizaciones subordinas y enlazadas entre los niveles interactuando con sus actividades propias. Cuando la gente se asocia en grupos para emprender actividades particulares, se dice que la gente se encuentra organizada, la organización se refiere al grupo de actividades llevadas en un orden y los grupos quienes llevan estas actividades son llamados organizaciones. Estos grupos varían en su forma y tamaño, desde pequeñas familias has grandes corporaciones con cientos de empleados

2.3.1 Definición de organización

La organización según Scott (1964 p.66) “*son unidades sociales (o agrupamientos humanos) contruidos y reconstruidos de forma deliberada para buscar metas específicas. Las organizaciones se definen como colectividades que se han establecido para la consecución de objetivos relativamente específicos a partir de una base más o menos continua*”. Otra definición es la de Lapassade (2008 p.107) en donde “*una organización es una colectividad instituida con miras a objetivos definidos, tales como la producción, la distribución de bienes y la formación de hombres*”. De acuerdo a Dávila (2001 p.6) “*se entiende el ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales (tecnología, equipos, maquinaria, instalaciones físicas)*”. Por su parte Hall (1996) dice que:

[...]Una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con el conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad [...] (p.33).

En una manera más sencilla de ejemplificar la organización Dávila (2001) refiere por esta palabra las organizaciones productivas, de servicio, públicas y privadas, grandes, medianas y pequeñas, etc. Es muy importante, tener en cuenta que el concepto de organización es muy amplio –no se circunscribe- al de empresa. Y menos aún al de empresa productiva privada. Son organizaciones los ministerios, institutos y empresas estatales de carácter nacional, regional y local. También lo son las empresas privadas de las diferentes ramas de la economía: las firmas manufactureras, de servicios, entre otras,

y las asociaciones gremiales del sector privado: las asociaciones de comerciantes, industriales, banqueros, rentistas, por citar algunos. Pero, así mismo, consideramos como organizaciones las instituciones educativas –colegios, universidades-, los hospitales y organizaciones de asistencia social: asilos, reformatorios, entre otras. Lo son también las comunidades religiosas, las fuerzas armadas y los sindicatos, las juntas de acción comunal y la liga de consumidores, por mencionar algunos.

En una perspectiva de concebir la organización, Tijerina (2008) en su crítica, ve la organización como grupos de individuos integrados por una identidad común para lograr ciertos objetivos. Las considera como equipos que intentan ganar el juego en el que participan mediante aptitudes, estrategia y coordinación, y a través de intervenciones limpias y a veces sucias.

2.3.2 Repaso a la teoría de la organización

El estudio de las organizaciones y su comportamiento progreso durante el siglo XX y ahora se ofrecen ideas las cuales pueden realzar nuestro entendimiento. La teoría de la organización puede ayudar con el diseño y mejorar las organizaciones haciéndolas más eficientes y mejorarlas con el cambio. De cualquier manera según Gane(2007), su tamaño y la naturaleza de sus actividades, todas las organizaciones tienen cuatro factores en común:

1. Personas: quienes interactúan con otras.
2. Estructura: para canalizar y coordinar sus interacciones y esfuerzos.
3. Objetivos: Los cuales la organización busca alcanzar.

4. Administración: Para dirigir y controlar sus actividades las actividades en consecución de sus objetivos.

Los diversos enfoques sobre la teoría organizacional no han sido una obra exclusiva de un autor Dávila (2001), sino que han evolucionado y se han enriquecido (o empobrecido) con aportes de seguidores de los pioneros, los discípulos, de sus críticos y de los practicantes. No son incólumes, congelados en el tiempo o cosa parecida, por ello es necesario mostrar la evolución de unas y otras teorías.

La teoría de la organización se ha vuelto más compleja como la variedad de formas que ha sido revelada por la investigación. No hay reglas simples para determinar la mejor forma de organizar ante una situación dada. Las compañías que operan en el mismo mercado pueden no tener estructura similar. La cultura y estilo de organizaciones varía a pesar de que sus funciones parecieran ser similares. Firmas de industrias que operan en rangos grandes o pequeños. Según Gane (2007), en la administración pública hay varias formas de proveer servicios de gobierno comparables, y las actividades de los diversos departamentos pueden ser centralizados o dispersos.

Es necesario hacer un recorrido por los saberes de la organización, es decir, delinear la evolución de la teoría de la organización hacia los estudios organizacionales, pues es mediante estas disciplinas que puede reconocerse el carácter complejo de la noción de organización. El punto de partida es la teoría de la organización y por ello es necesario especificar que comprender su complejidad ayuda a comprender la complejidad de las organizaciones y viceversa. De la Rosa (2004) expresó de una manera concisa y clara el

desarrollo de las corrientes teóricas de la organización y sus aspectos más relevantes entre los siglos XIX y XX, Tabla 2.3.

Tabla No. 2.3. *Aspectos generales de la teoría de la organización*

Finales del siglo XIX	Corrientes teóricas de la teoría de la organización					Finales del Siglo XX
Características generales	Administración Científica	Relaciones Humanas	Burocracia	Comportamiento	Contingencia	Nuevas relaciones humanas
Concepción metafórica de la organización	Máquina (productiva)	Sistema (sociotécnico) cerrado.	Máquina (administrativa)	Sistema (decisorio) / Coalición política	Organismo	Máquina orgánica
Relación con el ambiente	Cerrada	Cerrada	Cerrada / abierta	-	Abierta	Abierta
Nivel de análisis	Individuo, procesos productivos, puesto de trabajo	Individuo, grupos pequeños, procesos productivos, organización	Organización, individuos y grupos	Individuos y organización	Organizaciones y ambiente	Individuos, grupos y organización
Parte de la organización emblemática de la corriente teórica	Racionalización de los procesos productivos	Estructura informal	Estructura formal y las reglas impersonales	Procesos decisorios	Estructura organizacional y ambiente / contexto	Individuo y estructura formal
Variable de análisis siempre implícita	Desempeño, eficiencia, eficacia y productividad individual, grupal y organizacional	Comportamiento, desempeño y productividad individual, grupal y organizacional	Comportamiento; desempeño individual; y eficacia y eficiencia organizacional	Comportamiento y desempeño individual y organizacional	Arreglo y desempeño estructural	Comportamiento y desempeño individual y grupal.
Principales aportes teóricos	El principio de one best way y los principios de la administración científica	El reconocimiento del individuo como ser humano, las relaciones informales, la relevancia del grupo, la organización como sistema sociotécnico en constante equilibrio y el nuevo papel del administrador.	Tipo ideal de burocracia, funciones y disfunciones burocráticas, funciones latentes, disfunciones de organización burocrática, capacidad estratégica del individuo (actor).	La racionalidad limitada, organización como sistema decisorio o como sistema de procesamiento de información, equilibrio organizacional, foco de atención secuencial, laxitud organizativa, organización como coalición política,	La estructura de la organización está en función del ambiente / contexto organizacional, complejidad ambiental, el principio de all depends, organizaciones mecanicistas y orgánicas.	Inadecuación entre el individuo y la estructura formal (el reconocimiento del individuo como un ser humano capaz).

				incertidumbre en la toma de dec.		
Autores relevantes	Taylor, Fayol	Roethlisberg y Dickson, Mayo (Círculo de Pareto de Harvard)	Weber; Merton; Blau; Gouldner; Crozier	Simon, March y Cyert	Woodward; Pugh, Lawrence y Lorsh; Burns y Stalker	Argyris; Herzberg; Maslow; McGregor; Likert
Aspectos metodológicos	Observación y experimentación de estudios de tiempos y movimientos	Observación de grupos pequeños, entrevistas y decisiones de grupo	Estudios de caso	Análisis (lógicos) de los procesos decisorios	Estudios comparativos con un gran número de organizaciones con ayuda de la estadística y de la informática	Investigaciones y análisis teórico
Función o técnica administrativa que origina	Thinkings Department, Departamento de la planeación de la producción	Departamento de entrevistas y posteriormente el Departamento de Recursos Humanos	Manual de procedimientos del trabajo	Planeación estratégica	Planeación estratégica / Diseño organizacional	Descentralización de las decisiones, delegación de responsabilidades, ampliación del cargo, autoevaluación del desempeño, desarrollo organizacional.
Problemas percibidos	Desorden, desperdicios, ineficiencia, necesidad de control	Monotonía del trabajo, ausentismo, rotación, conflicto, malas actitudes y baja moral	Disfunciones derivadas de la rigidez estructural	Racionalidad absoluta del hombre	Desacoplamiento estructura / ambiente	Desarticulación entre la estructura organizacional y el individuo
Concepción del tipo de estructura	Centralizada y formalizada; relaciones jerárquicas	Formal e informal; baja jerarquía y énfasis en la comunicación	Centralizada y formalizada; alta jerarquía	Centralizada y formalizada	Depende del tipo de organización y de su contexto / ambiente	Descentralizada e informal; baja jerarquía
Concepción de resolución del conflicto	Incentivos económicos	Satisfacción de necesidades psicológicas	Reglamentación	Pagos colaterales y procesos de negociación	-	Motivación personal, adecuación entre estructura e individuo
Concepción del individuo	Hombre económico, apéndice de la máquina	Hombre con sentimientos y con necesidad de hablar y ser escuchado	Hombre político con capacidad estratégica (hombre con cabeza)	Hombre administrativo, tomador de decisiones bajo circunstancias de incertidumbre y racionalidad limitada	-	Hombre motivado y competente

Fuente: De la Rosa (2004 p.154-156)

En más de un siglo el análisis y el estudio de la organización, y a través del tiempo la forma de organización da origen una etapa cubierta la cual deja legados por su estructura, funcionamiento y forma de comportarse de los individuos que figuran dentro ésta. Un análisis tan significativo como el que hace De la Rosa (2004), permite ilustrar en un amplio panorama lo que ha sido la teoría de la organización a través del tiempo.

2.3.3 Percepciones subjetivas de la organización

Las circunstancias organizacionales no solo tienen influencia formativa. La manera en la que las organizaciones toman sus formas también es vista por los administradores como una percepción. Morgan(1997) señaló que todas las teorías de la organización están basadas en imágenes implícitas o metáforas que nos llevan a ver y a entender mejor las organizaciones aún de manera parcial; identifica ocho metáforas: organizaciones vistas como máquinas, organismos, cerebros, culturas, sistemas políticos, flujo y transformación e instrumentos de dominación. La metáfora crea vistas aunque también crea limitaciones.

2.3.4 Tipología de organización

Existen varias clases de organizaciones, las cuales desempeñan una amplia variedad de funciones. Gane (2007), dice que estas varían principalmente en tamaño, complejidad, estructura, comportamiento y estilo. A través del tiempo se han hecho muchos intentos por clasificarlas basados en diversas características tales como autoridad, propósito,

beneficios y actividades. Estos sistemas generales de clasificación proporcionan alguna información de trasfondo y una mirada a su comportamiento organizacional.

Las distinciones que por lo común se hacen con las organizaciones según Hall (1996), como lucrativa en comparación con las no lucrativas, son construcciones sociales. En ocasiones estas construcciones son valiosas; otras veces no lo son. Así como la distinción entre hombres y mujeres es muy útil en ciertas circunstancias, en otros casos esta distinción se vuelve irrelevante. Así también lo son las distinciones basadas en el carácter lucrativo y no lucrativo.

Max Weber (1991), trabajó en la clasificación de las organizaciones distinguiéndolas de acuerdo al tipo de autoridad tradicional, carismática y burocrática. En la *autoridad tradicional* cuando los subordinados aceptan las ordenes de los superiores como justificadas porque esa siempre fue la forma en que se hicieron las cosas. El dominio patriarcal del padre de familia, del jefe del clan y el despotismo real representan únicamente el tipo más puro de autoridad tradicional. Asume dos formas de aparato administrativo para garantizar su sobrevivencia: Forma patrimonial que es cuando los subordinados dependen económicamente de esa autoridad y forma feudal que cuando los subordinados no dependen económicamente de la autoridad. Por otra parte en la *autoridad carismática* se identifica cuando los subordinados aceptan las órdenes del superior como justificadas, por causa de la influencia de personalidad y liderazgo del superior con el cual se identifican. El poder carismático es un poder sin base racional, es inestable y adquiere fácilmente características revolucionarias. El aparato administrativo en la dominación carismática involucra una gran cantidad de seguidores, discípulos y subordinados leales y devotos. Son los intermediarios entre el líder y la masa.

Finalmente cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, porque están de acuerdo con ciertos preceptos o normas que consideran legítimos y de los cuales se deriva el comando. El conjunto gobernante es electo y ejerce el comando de autoridad sobre sus comandados siguiendo ciertas normas y leyes. La obediencia no se debe a una persona, sino a un conjunto de reglamentos legales establecidos, estamos hablando de una autoridad en una organización *racional o burocrática*. El aparato administrativo en la dominación legal es la burocracia. Tiene su fundamento en las leyes y en el orden legal.

Por su parte, la clasificación basada en propósitos las agrupa de varias maneras Mullins (2007) quien distingue las siguientes categorías:

- Organizaciones económicas (firmas de negocios)
- Organizaciones de protección (ejército, policía, sindicatos)
- Organizaciones asociativas (clubs y sociedades)
- Organizaciones de servicio público (autoridades locales y hospitales)
- Organizaciones religiosas (iglesias)

De igual manera distingue la política, la educación y las organizaciones militares y organizaciones voluntarias. Una gran cantidad de organizaciones no encajan fácilmente en una clasificación y otras tienen multipropósitos.

También existen clasificaciones basadas en beneficios. Cuatro tipos de organizaciones pueden ser identificadas de acuerdo a quienes reciben los beneficios:

- *Asociaciones de beneficio mutuo*: Donde el beneficiario primario es el miembro, tales como partidos políticos, sindicatos y asociaciones profesionales.

- *Negocios*: Donde los propietarios y altos mandos son los beneficiarios tales como el sector industrial.
- *Organizaciones de servicio*: Donde el cliente es el principal beneficiario tales como hospitales y escuelas.
- *Organizaciones de bienestar público*: donde el beneficiario principal es el público en general, como departamentos centrales de gobierno, las fuerzas armadas y la policía. El beneficiario principal no es necesariamente el único beneficiario.

Otro sistema de clasificación basado en actividades primarias ha sido sugerido por Katz y Khan (1978) quienes dividen las organizaciones en cuatro clases:

- *Productivas o económicas*: Conciernen a la creación de riquezas, la manufactura de bienes y la provisión de servicios al público.
- *Mantenimiento*: concierne con la socialización de la gente para cumplir con roles en otras organizaciones y sociedades por ejemplo iglesias y escuelas.
- *Adaptables*: concierne con la búsqueda de conocimiento y el desarrollo de ideas como las áreas de investigación.
- *Políticas*: Conciernen con la adjudicación, coordinación y control de recursos materiales y humanos y otros subsistemas. Como son departamentos de gobierno, sindicatos y grupos de presión.

En otra manera de clasificar las organizaciones se encuentra con la que (North, 1993) citado por Tijerina (2008) sugiere al decir que las organizaciones no solo son empresariales, porque también incluyen a los cuerpos políticos (los partidos, el senado, la cámara de diputados, los ayuntamientos, las agencias reguladoras); los cuerpos

económicos (las empresas, sindicatos, cooperativas); cuerpos sociales (iglesias, clubes sociales, asociaciones deportivas); órganos educativos (escuelas, universidades, centros de capacitación).

2.3.5 Estructura de organización

Las organizaciones formales se refieren a la colección de grupos de trabajo según Gane (2007) han sido concienzudamente diseñadas por la administración Senior para maximizar eficientemente y conducir a los objetivos organizacionales. Por su parte Koontz (2007) dice que es una estructura intencional de puestos y funciones. El término formal no significa que contenga nada inherentemente inflexible o indebidamente limitante.

Por otra parte la organización informal se refiere a las redes de relaciones amistosas que espontáneamente se establecen entre los miembros de una organización con base en sus intereses comunes Gane (2007). La organización informal afecta el trabajo y la eficiencia de una organización. Por su parte Koontz (2007) coincide con Gane (2007) diciendo que la organización informal es el conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorable a resultados comunes; es una red de relaciones interpersonales que surge cuando se asocia la gente. La organización informal puede ser el resultado de los papeles que los miembros de un grupo de una empresa no satisfacen por completo a las necesidades u objetivos propuestos. Manifiesta Martínez (1997) que muchas veces dichos objetivos se logran abandonando los conductos establecidos y se obtienen resultados con mucha más rapidez y eficacia.

2.3.6 Las organizaciones sociales

El ser humano nace, vive y muere dentro de las organizaciones y el resultado que estas ofrecen a los individuos se encuentra en los términos de colocación o logros de los individuos dentro del sistema de estratificación social Hall (1997). Por lo tanto, la organización también ofrece un resultado a la comunidad en la que se encuentra inserta, entonces las organizaciones sirven a los intereses de los grupos o los individuos. Por su parte Martínez (1997) identifica que la mayoría de los logros que se alcanzan en una sociedad, se dan porque hay grupos de personas implicados en esfuerzos conjuntos. Al respecto, es importante reconocer que el concepto de organización procede del hecho de que el individuo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos por sí mismo, y solo cuando varias personas coordinan sus esfuerzos llegan a la conclusión de que juntos pueden conseguir más que ninguno de ellos en forma aislada.

2.3.7 Las organizaciones voluntarias

Son un aspecto importante de la sociedad. Para Hudson (1995), el interés por las organizaciones voluntarias se relaciona con numerosos valores culturales, uno de ellos es la preocupación por el humanitarismo, que se expresa en la ayuda que las organizaciones de voluntarios ofrecen a las personas necesitadas. Relacionado con este valor está el de la igualdad y el de la personalidad individual. Las organizaciones orientadas a ayudar al necesitado también ayudan a obtener, en gran medida, la igualdad en la sociedad y a apoyar el ideal del valor individual.

2.4 Las organizaciones no lucrativas (ONL)

En este trabajo de investigación se analizan las organizaciones no lucrativas las cuales determinan uno de los principales soportes de la sociedad, esto significa que son realmente necesarias y su importancia y su concepto así como sus características principales, son discutidas en el presente apartado para de esta manera contextualizar un acercamiento hacia las Instituciones de Asistencia Privada. Las organizaciones no lucrativas existen bajo una combinación de partículas de condiciones ideológicas, políticas, sociales y económicas, que son, a la vez, el producto de un único juego de experiencias históricas Hall (1987).

2.4.1 Antecedentes de las organizaciones no lucrativas

Soldevila (2000) considera que en el sector no lucrativo se engloban las organizaciones no lucrativas y, en general, se le identifica como el sector que considera los objetivos sociales por encima de los objetivos económicos. Este sector, conjuntamente con el sector lucrativo o privado y el sector público, configuran los tres sectores de la economía. Los tres sectores no tienen actividades exclusivas. La mayoría de veces los servicios que ofrece el sector no lucrativo están en competencia con otros servicios que pueden ofrecer tanto el sector privado como el sector público, y otras veces, trabajan de forma conjunta, por lo que los tres sectores pueden estar relacionados, y generalmente, necesitan coordinar su esfuerzos para ofrecer mejores servicios sociales.

En los últimos años la importancia de las organizaciones no lucrativas, voluntariados o sector no gubernamental se ha incrementado en los ambientes de una diversidad

económica, política y social Young y Billis citado por Euske y Euske, (1991). Manifiestan que los cursos académicos sobre organizaciones no lucrativas, especialmente en escuelas de negocios están floreciendo en las universidades.

No hay demasiado consenso entre los investigadores en determinar el origen exacto de las organizaciones no lucrativas. Hay quien defiende el origen de las mismas en la antigua India con el emperador Asoka (274 – 232 a. C.), porque se ofrecían servicios médicos a los más pobres; y otros autores consideran que se debería comenzar a hablar de las organizaciones no lucrativas cuando éstas reciben subsidios del Estado, teniendo presente que los primeros que constan fechan del siglo XIX en California. Donde sí hay consenso, es en considerar, por una parte, los Estados Unidos y el Reino Unido como países pioneros en el sector no lucrativo; y por otra, en afirmar el gran desarrollo que han sufrido las organizaciones no lucrativas en todo el mundo en las últimas décadas tanto en tamaño, como en aparición de literatura en este sector. Existen diferentes teorías que explican este desarrollo en las organizaciones no lucrativas dentro de la sociedad, Salamon (1994) demuestra que el sector no lucrativo ha crecido globalmente debido, básicamente, a la crisis del bienestar social, a la crisis del petróleo y a la recesión económica de los años ochenta, a la crisis del medio ambiente y ecológica a la crisis política de los países comunistas, a la dramática revolución de la comunicación y del crecimiento global de la economía en los años sesentas y setentas. Hay también varias teorías que explican este crecimiento, como son: la teoría del fracaso del gobierno, (Weibrod, 1975), la teoría del fracaso de mercados y la teoría del control del consumidor de Hansman (1987). De todas formas, estos argumentos no pueden generalizar a todos

los países puesto que solo son un marco global y los países tienen sus propios factores específicos que explican su propio crecimiento.

Las organizaciones no lucrativas ofrecen gran diversidad de servicios (como por ejemplo: salud, servicios sociales, arte y espectáculos, servicios laborales, educación o servicios profesionales). Han nacido con objetivos de índole filantrópica y de caridad haciendo servicios sociales y humanos. Históricamente las organizaciones no lucrativas han sido impulsadas y gestionadas por voluntarios. Estos dos motivos han influido para que durante muchos años, la información económica de las organizaciones no lucrativas no haya sido pedida de forma obligatoria por el Estado. Además, estas organizaciones pueden estar formalmente constituidas bajo diferentes formas jurídicas (asociaciones, fundaciones, colegios profesionales, federaciones, entre otras). Todos estos hechos hacen que sea difícil unificar definiciones, características, clasificaciones, problemática y sistemas de control; y al mismo tiempo perjudica la cuantificación total del sector. Los investigadores remarcan la poca información que hay del volumen total de este sector, debido a que no hay registro común para la diversidad de sectores y formas jurídicas de las organizaciones no lucrativas.

2.4.2 Características de las organizaciones no lucrativas

El sector no lucrativo se asocia con el sector que se responsabiliza de ofrecer servicios sociales y no busca obtener beneficios económicos por los servicios que presta al impulsarse con el trabajo del voluntariado. Giner (1994) adiciona que es un sector pluralista, sin una estructura empresarial predeterminada produciendo bienes y servicios

públicos, vayan o no a algún sector específico o a una sociedad entera. Montagut (1994) añade también que la actividad que se da en este tipo de organizaciones se encuentra financiada en gran parte por el sector público.

Hudson (1995) considera a las organizaciones no lucrativas como un tercer sector adicional a sector público y al sector privado; en este tercer sector manifiesta que muchas veces es difícil diferenciarlo a los otros dos sectores porque pueden estar haciendo las mismas actividades, o bien pueden colaborar para ofrecer bienes o servicios sociales.

En el estudio realizado en Estados Unidos por Newman y Wallender (1995) en el cual analizan varias organizaciones no lucrativas en diversos sectores de la sociedad encuentran características contrastantes las cuales parecen contar para problemas inusuales de administración en las empresas estudiadas y son las siguientes:

- El servicio es intangible y difícil de medir. Esta necesidad es a menudo confundida por la existencia de múltiples objetivos.
- La influencia del cliente puede ser débil. A menudo las organizaciones tienen un monopolio local y los pagos de los clientes pueden pasar a segundo término.
- El compromiso de un empleado a la causa puede minar su lealtad a la empresa.
- Las personas que contribuyen con recursos pueden meterse a la dirección interna.
- Restricciones en el uso de recompensas y castigos resultan de la primera y tercera característica.
- Los líderes carismáticos de la empresa pueden ser de importancia para resolver conflictos y en vencer restricciones.

Tanto las organizaciones lucrativas como las no lucrativas mantienen determinadas características que las hacen diferentes, los autores resaltan determinados aspectos que ellos encuentran relevantes para de esta manera identificar mejor la organización no lucrativa.

2.4.3 Debilidades de las organizaciones no lucrativas

En las organizaciones no lucrativas se sintetizan estas debilidades y se pueden identificar como carencias en el sector no lucrativo Salamon (1987), y son:

1. *Insuficiencia filantrópica.* Los recursos financieros que es capaz de movilizar este sector son fundamentalmente en forma de donaciones y de cuotas pagadas por sus miembros y son marcadamente insuficientes para hacer frente a sus necesidades.
2. *Incertidumbre e irregularidad en la recepción de los recursos financieros.* Problema que deriva de la incierta predisposición individual respecto de las donaciones privadas influido por una extensa heterogeneidad de variables sociales, económicas, culturales; o bien, porque se trata de donaciones públicas o subvenciones que siempre están sometidas a la irregularidad del pago de estas instituciones.
3. *El problema del amauterismo.* Debido a la insuficiente incapacidad de planificación y gestión, y debido también al reducido nivel de profesionalidad de su personal, a menudo compuesto por voluntariado. Es una debilidad más relacionada con el tamaño, antigüedad y calidad de los recursos humanos de la

organización más que con la forma jurídico-institucional que tenga, y se suele dar en organizaciones pequeñas y jóvenes.

4. *El problema del particularismo filantrópico.* Se centra en la tendencia de las entidades no lucrativas a responder a los intereses de sus grupos promotores (religiosos, económicos, ideológicos o particulares), excluyendo o marginando de sus recursos a una parte de la población, o, en sentido inverso, generando el rechazo o la resistencia de la población hacia este tipo de entidades por presentar estas etiquetas religiosas ideológicas.
5. *El problema del paternalismo filantrópico.* Reside en el hecho de que las entidades no lucrativas generan sentimiento y relaciones de dependencia en sus colectivos beneficiarios, dado que sus intervenciones surgen por recursos voluntarios (como puede ser la caridad) y no se generan como un derecho subjetivo. Es más propio de las entidades ligadas a organizaciones de base ideológica y/o religiosa concreta y no de las asociaciones y cooperativas no lucrativas y de profesionales.

Al hablar de los recursos para las organizaciones no lucrativas Anthony y Young (1984) manifiestan que este tipo de organizaciones reciben la mayoría de sus recursos de terceros más que de sus clientes directos para servicios otorgados a la comunidad. También existen organizaciones no lucrativas en la que sus recursos se obtienen directamente de sus clientes. Esta distinción es importante porque la satisfacción del cliente no está directamente relacionada con la generación de recursos para algunas organizaciones no lucrativas.

2.4.4 Acercamiento al concepto de organización no lucrativa

Existen diversas definiciones de estos tipos de organizaciones los cuales se complementan unos a otros y en este trabajo de investigación se abordan para poder obtener una propia. Las organizaciones no lucrativas están formadas por un grupo de individuos que se asocian para cualquiera de los siguientes tres propósitos: (1) realizar tareas públicas que se les ha asignado desde el Estado; (2) realizar tareas públicas que tienen demanda pero ni el estado ni las organizaciones lucrativas quieren hacer; o (3) influir en la dirección de políticas estatales, del sector lucrativo o de otras organizaciones no lucrativas. Soldevila (2000) expone su propia definición de una organización no lucrativa siendo aquellas que:

Tienen como principal objetivo ofrecer servicios sociales a los ciudadanos o a sus asociados.

- Estos servicios son muy diversos y engloban servicios de salud, educación, cultura, deportes y ocio, religión, servicios sociales locales, nacionales e internacionales, protección de medioambiente asociaciones laborales y profesionales.
- La mayoría de sus miembros aportan su trabajo de forma voluntaria.
- Pueden adoptar cualquier forma jurídica no mercantil, por ejemplo: fundaciones, asociaciones, sociedades deportivas, mutuas, colegios profesionales, federaciones, etc.
- Tienen carácter no gubernamental.
- El objetivo económico de obtener beneficio no es para la maximización del mismo ni para repartirlo entre los socios, sino que en caso de que se obtenga beneficio es

para mejorar los servicios que se dan y para reinvertirlo en la propia organización; esto implica que todas las decisiones a tomar sobre los beneficios serán subsidiadas a las referentes a los objetivos organizacionales.

- Pueden utilizar las mismas formas de financiación que las empresas privadas, pero en general, están financiadas vía donaciones procedentes de particulares, de otras organizaciones sin ánimo de lucro, de empresas privadas o del estado o con subvenciones de las administraciones públicas o con las aportaciones de sus asociados.
- Tienen ventajas fiscales (varía en función de qué organización no lucrativa es y en qué país trabaja).

En este acercamiento al concepto de organización no lucrativa podemos apreciar la objetividad que inicialmente tienen este tipo de organizaciones y las razones que podrían ser diversas para que un grupo de individuos se agrupe para crear una de ellas.

2.4.5 Clasificaciones de la organización no lucrativa

Para clasificar las organizaciones no lucrativas se puede tener en cuenta el servicio que estas ofrecen. El concepto de servicios puede adquirir más subclasificaciones como las siguientes: a quién se les está ofreciendo los servicios no lucrativos, a quién se orientan los servicios que ofrecen, qué tipo de servicios se ofrecen; o, qué servicios realizan. La clasificación de Henke (1992) es la siguiente:

- *Organizaciones públicas no lucrativas*: creadas formalmente por comunidades para darles servicios. Financiadas con dinero público, vía tasas o impuestos, y pueden ser

organizaciones estatales o municipales. En sociedades democráticas están dirigidas por representantes elegidos electoralmente y de los cuales se espera que actúen para conseguir los mejores intereses de la comunidad.

Y también están

- *Organizaciones no gubernamentales sin ánimo de lucro*: Están creadas por grupos de personas que comparten intereses comunes, como la educación o la salud. Generalmente no están financiadas por tasas ni impuestos, y dependen de la voluntad de sus miembros para obtener fondos de financiación. En los últimos años han crecido en número y en volumen.

Para Anthony y Herzlinger citados por Soldevila (2000) clasifican las organizaciones no lucrativas en función de a quien se orientan, las presentan en tres categorías:

- *Organizaciones orientadas al cliente*: ofrecen servicios a los clientes de forma individual por una cuota que paga el cliente o por otra organización a quien la cuota le es reembolsada por organizaciones públicas. Incluye universidades, hospitales, servicios de limpieza, correos, compañías de ballet local y servicios de transporte.
- *Organizaciones orientadas al sector público*: existen para ofrecer servicios para el público o parte de ese público. La mayoría de los servicios que ofrecen son intangibles y difíciles de medir su eficiencia y eficacia. Son los sistemas públicos de educación, medio ambientales, policía, bomberos, administración. Se suele confundir a las organizaciones no lucrativas orientadas al cliente y a las orientadas al sector público.

- *Organizaciones orientadas a sus miembros*: Organizaciones que solo ofrecen servicios a sus miembros, incluyen iglesias, cooperativas, clubes sociales y asociaciones de profesionales.

Newman y Wallender, (1978) encuentran un arreglo heterogéneo de este tipo de organizaciones como se puede ilustrar en la siguiente tabla 2.4

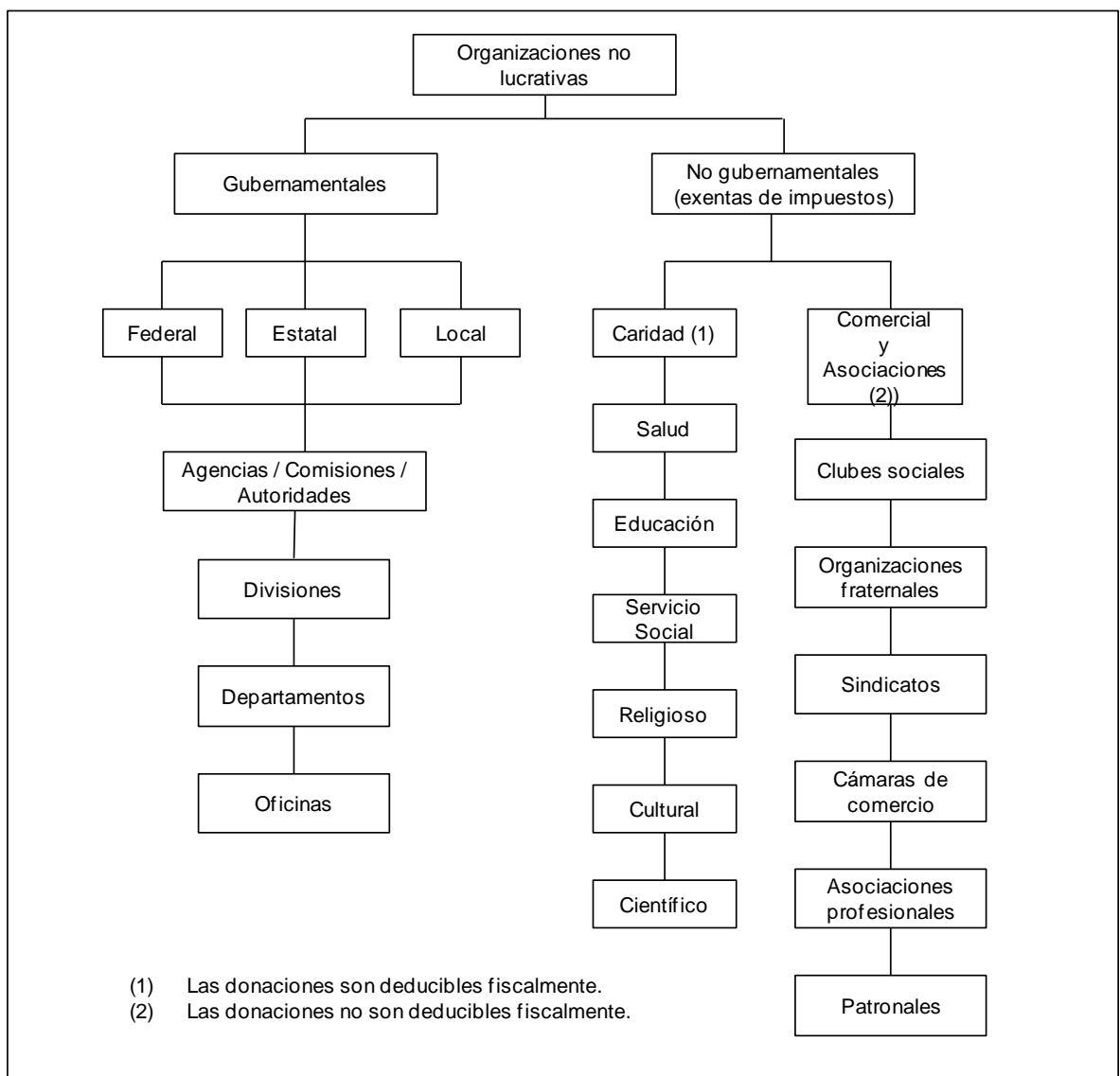
Tabla No. 2.4. *Arreglo heterogéneo de organizaciones no lucrativas*

Servicios desempeñados	Organizaciones
Servicios de salud	Hospitales Clínicas.
Educación	Universidades Escuelas Escuelas de comercio
Servicio social	Bienhechoras Guarderías Asesoramiento de familia
Cultura y Artes	Orquestas Bibliotecas Museos
Cooperativas	Seguros Bancos Mercados
Otras gubernamentales no	Religión Investigación científica Asociaciones Clubs Uniones
Otras de gobierno	Uniformada: <ul style="list-style-type: none"> • Armada • Policía • Bomberos Civiles: <ul style="list-style-type: none"> • Regulatoria • Fiscal • Justicia

Fuente: Newman & Wallender (1978) p. 25

En otro esquema Anthony y Young (1988) muestran otra clasificación en donde diferencian las organizaciones no lucrativas en función de si son entidades gubernamentales o no gubernamentales, y estas a su vez las dividen en función de si ofrecen actividades filantrópicas o comerciales, teniendo en cuenta si las aportaciones son o no deducibles como se puede apreciar en la figura 2.3.

Figura 2.3. Clasificación de las organizaciones no lucrativas



Fuente: Anthony y Young (1988 p.51)

2.4.6 Diferenciación entre las organizaciones no lucrativas

La administración efectiva en las organizaciones no lucrativas en el sector social concierne a su crecimiento. Las personas cada día dependen más de las organizaciones no lucrativas. Newman y Wallender (1995) han hecho estudios sobre organizaciones no lucrativas para poder identificar y tener un mejor entendimiento en aspectos distintivos de manejo en este tipo de organizaciones. La comparación de los procesos de administración en diversas organizaciones rápidamente revela que la clasificación no lucrativa es muy amplia para ser usada en el análisis administrativo. Primero porque se puede encontrar un arreglo heterogéneo de este tipo de organizaciones como se ilustró en la tabla 2.3 y segundo, en varias organizaciones lucrativas y no lucrativas sus operaciones son similares.

Las diferencias entre este tipo de organizaciones se encuentran sus estructuras formales, su alta adaptabilidad, su informalidad, sus largos programas, su planeación estratégica. Es sutil el hecho de que la maximización del lucro es altamente abstracto, es usado cuando un valor de criterio se elige entre cursos alternativos de acción, pero por sí mismo da guía como alternativas a examinar en cambio, un administrador debe ver las estrategias, seleccionar tecnologías, establecer políticas y programas, movilizar recursos y crear un diseño de administración la cual integre estas fuerzas en su prioridad. El lucro motiva verdaderamente a las estrategias o programas. La ausencia de objetivos claros puede llevar a las organizaciones a dificultades, pero el lucro en las organizaciones no lucrativas, la dicotomía es muy general para ser útil. Es impotente como suministro a una buena dirección.

2.4.7 Trayectoria en México de las organizaciones no lucrativas

En México, en los últimos años las organizaciones no gubernamentales han crecido en número e importancia. Suele considerarse como tales a aquellas organizaciones que se encuentran fuera del quehacer estrictamente económico y del ámbito gubernamental. Según sus fines, estas asociaciones son muy diversas y su auge se relaciona entre otras cosas, con acciones que la sociedad civil tomó a su cargo en la década de 1990 cuando muchos organismos gubernamentales desaparecieron de la escena. Para México, el llamado no lucrativo, o solidario, o tercer sector, está conformado por diversas organizaciones que cooperan en los ámbitos variados como son la asistencia social, organizaciones sociales y civiles, educación, salud, cultura, medios profesionales y laborales, recreación y deportes (González, 2005).

Las *organizaciones sociales* están en relación con el momento político de México a finales de los años noventa, ya que en esas fechas surgieron nuevas instituciones que cambiaron la percepción y el ejercicio de los derechos políticos, como el del Instituto Federal Electoral y la Comisión Nacional de los Derechos Humanos. La época será recordada por la *transición política* hacia elecciones legítimas y por la influencia de ideologías y políticas gubernamentales de *libre mercado*, con el repliegue de las funciones de asistencia social. González (2005).

2.5. La dimensión institucional desde el nuevo institucionalismo sociológico (NIS)

Las instituciones son importantes porque reducen los costos de la transacción, definen regímenes de autoridad, establecen los derechos de la propiedad, coordinan la vida de

los individuos al dirigir las reglas del juego, así como las normas y costumbres, y contribuyen al desempeño económico (Eggertsson, Nelson y Sampat) citados por García (2005). En este sentido, se considera que el término instituciones es muy amplio, incluye distintas instancias y corrientes específicas.

2.5.1 Acercamiento al concepto de Institución

De acuerdo a Scott (2006), la institución es una estructura cognoscitiva, normativa o reguladora o la actividad que proporciona la estabilidad y el significado para el comportamiento social. Según este autor, las instituciones son transportadas por varios canales como culturas, estructuras y rutinas, que funcionan en múltiples niveles de jurisdicción. Mientras tanto Jepperson (1991) define la institución como un procedimiento organizado y establecido en forma de un sistema constituido normativo de autoreproducido, rutinas socialmente construidas. Mientras la institución representa una orden (un pedido) social o el modelo que ha alcanzado un cierto estado o la propiedad, la institucionalidad denota el proceso que conduce a este estado.

Las instituciones son las reglas de juego en una sociedad o, más formalmente son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana. Por consiguiente, estructuran incentivos en el intercambio humano, sea político, social o económico. North (1973), manifiesta que el cambio institucional conforma el modo en que las sociedades evolucionan a lo largo del tiempo, por lo cual es la clave para entender el cambio histórico.

Las instituciones son un conjunto de actos o ideas completamente instituido que los hombres encuentran delante de ellos y que se les impone en mayor o menor medida. Lapassade (2008) sostiene que por esta palabra entendemos, tanto los usos y modos, los prejuicios y las supersticiones, como las construcciones políticas o las organizaciones jurídicas esenciales, pues todos estos fenómenos son de la misma naturaleza y solo difieren por su grado. En suma, la institución es en el orden social lo que en el orden biológico es la función, y así como la ciencia de la vida es la ciencia de las funciones vitales, así también la ciencia de la sociedad es la ciencia de las instituciones definidas de este modo.

En un ejemplo de institución que usa Lapassade (2008) dice que “[...] *la escuela es una institución social regida por normas atinentes a la obligación escolar, los horarios, el empleo del tiempo, etc. Por consiguiente, la intervención pedagógica de un docente sobre los educados se sitúa siempre dentro de un marco institucional: aula, escuela, liceo, facultad, pasantía o prácticas. [...]*” (p. 219) El término institución entonces adquiere un doble sentido, por un lado un dato, una institución es un sistema de normas que estructuran un grupo social, regulan su vida y su funcionamiento y por otro lado un acto en el que instituir es hacer entrar en una estructura. Al mismo tiempo, el término recibe una significación jurídico político. Las instituciones son las leyes que rigen la sociedad. Es el sentido que conserva el marxismo en el cual sitúa las instituciones y las ideologías en las superestructuras de la sociedad.

2.5.2. El proceso de institucionalización

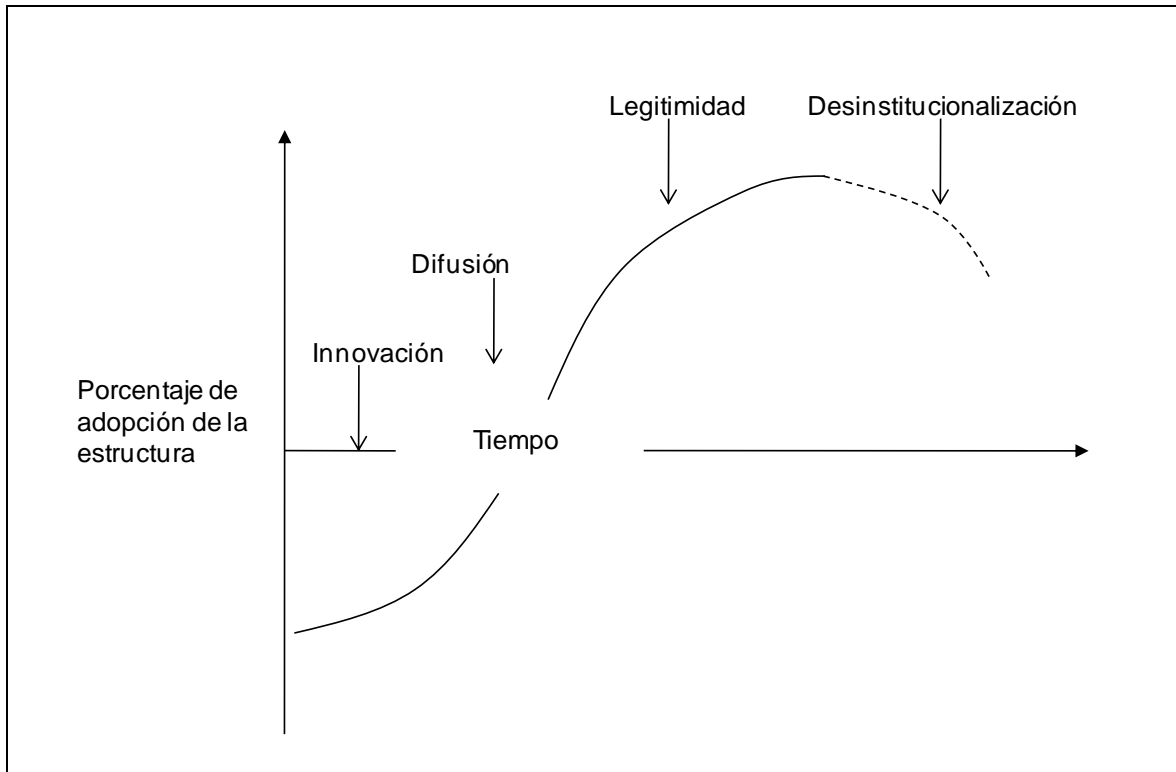
Se considera el fenómeno de institucionalización según Berger y Luckman (2003) que para ocurrir "[...] siempre que haya tipificación recíproca de acciones habituales por los tipos de actores [...]". (p. 76) Un juego de acciones habituales, cuyo proceso de formación precede la institucionalización es atribuido con el tiempo (la historicidad) y en una manera compartida, a un cierto actor o los actores que comienzan a realizar papeles en el contexto social. Berger y Luckman (2003) señalan que la institucionalización está precedida por la habituación, en tanto que un acto sea repetido con frecuencia. "[...] crea una pauta para que luego pueda reproducirse con economía de esfuerzos y que ipso – facto es aprehendida como pauta para quien lo ejecuta [...]" (p.64). La habituación posibilita que un acto se instaure como rutina y que, por tanto, permita restringir opciones (seleccionar) y toma innecesario definir cada situación de nuevo.

Se entiende la institucionalización como un proceso por el cual actores individuales transmiten lo que socialmente es definido como verdadero y, al mismo tiempo, como una variable de cuanto una acción puede ser considerada directamente en una realidad social dada Zucker, (1991) quien defiende la posición en el que generalmente el proceso de institucionalización ocurre como un subproducto de la creación de otras estructuras, pero que una vez institucionalizado, la estructura o la actividad son mantenidas sin cualquier necesidad de acciones remotas. Por su parte, Powell (1991) sostiene la creencia que la institucionalización es un proceso obligatorio que fuerza las unidades de una población a hacerse asimiladas a otras unidades que afrontan los mismos desafíos, una idea que será explorada bajo la denominación de isomorfismo.

Según Jepperson (1991), una posible medida del grado de institucionalización de un objeto concierne su vulnerabilidad a la intervención social. Así, una institución es menos vulnerable a la intervención si es arraigado en una estructura de organizaciones. Este autor también cree que en más de una institución es visto como natural (el derecho considerado) o no sujeto al interrogatorio, más alto su grado de institucionalización.

Examinando las características temporales del fenómeno de institucionalización, Lawrence, Winn y Jennings (2001) indican un modelo típico de acontecimientos y relaciones en un proceso de institucionalización, mostrado en la figura 2.4 en donde: (1) fase inicial de innovación que implica a pocos actores; (2) fase de difusión rápida; (3) saturación y etapa de legitimación completa y finalmente encontramos (4) fase de desinstitucionalización.

Figura No. 2.4. Curva tradicional de institucionalización



Fuente: Lawrence and Jennings (2001 p.37)

Para Tolbert y Zucker (1997) la estructura en la institucionalización de un modelo tiene tres etapas (pre-institucionalización, semi-institucionalización y plena-institucionalización) caracterizados por un proceso secuencial (habitualización, objetivación y sedimentación), esto puede ser visto en la siguiente tabla 2.5.

Tabla 2.5. *Etapas y proceso de institucionalización*

Etapa	Proceso	Descripción
Pre-institucionalización	Habitualización	Incluye las innovaciones y cambios hechos en respuesta a problemas específicos organizacionales que resultan en estructuras en la etapa de pre-institucionalización limitada en términos de operación y, generalmente no permanentes. Toma en consideración las soluciones adoptadas en otras organizaciones con la posibilidad de la ocurrencia del mimetismo.
Semi-institucionalización	Objetivación	Consiste en el desarrollo del consenso social entre los tomadores de decisiones en la organización sobre el valor de la estructura para obtener y analizar información y su diseminación en otras organizaciones del mismo ramo (monitoreo interorganizacional), empleando la difusión de la estructura. En esta etapa, los líderes (defensores del cambio) juegan un papel importante, realizando las tareas de teorización de aquel objetivo de atribuir legitimidad general cognoscitiva y normativa.
Institucionalización plena.	Sedimentación	Es caracterizado por la propagación prácticamente completa de sus estructuras para el grupo entero de actores teorizados como adoptadores convenientes y la perpetuación de estructuras durante un período bastante largo de tiempo.

Fuente: Tolbert y Sucker (1997 p.38)

2.5.3 La legitimidad

Un factor que se encuentra muy ligado a la institucionalización, es la legitimidad, la cual constituye una suposición percepción generalizada de las acciones deseadas para una entidad, se encuentra dentro de un sistema de normas, valores, creencias y definiciones construidas socialmente. Según Suchman (1995) la legitimidad jugaría un papel central en la transformación intelectual hecha posiblemente por la teoría institucional proporcionando la base para la formulación de un marco teórico alrededor de fuerzas cognoscitivas y normativas.

De acuerdo a Scott (2001), la legitimidad fue primeramente como un punto central en la vida social por Weber, quien identificó sus fuentes en la tradición, en el carisma y en la racionalidad. En la búsqueda de la legitimidad y la aceptación social, las organizaciones buscan hacer sus acciones, estructuras y prácticas que estas se vuelvan más cercanas a patrones que buscan ser socialmente correctos, esta conformidad para las organizaciones se vuelve más eficiente en el sentido de que garantiza su sobrevivencia a través de la mejora y el reconocimiento de la sociedad.

Suchman (1995) propone la tipología siguiente que concierne el concepto de legitimidad: legitimidad pragmática, legitimidad moral y legitimidad cognoscitiva. Según él, los tres tipos implican una percepción generalizada que las actividades de la organización son deseables o apropiadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencia y definiciones, cada uno distinguido por su comportamiento dinámico, como es mostrado en la siguiente tabla 2.6.

Tabla 2.6. *Tipos de legitimidad*

Pragmática	Moral	Cognoscitiva
Basado en el cálculo de los intereses de los actores que más estrechamente son vinculados a la organización.	Refleja una evaluación positiva de la organización y sus actividades, basadas en valores socialmente construidos.	<p>Consiste en la aceptación de la organización como es necesario o inevitable del punto de vista de un marco decidido cultural.</p> <p>La existencia de la organización es dada por sentado, que quiere decir que los actores más se imaginan su inexistencia.</p>

Fuente: Adaptada de Suchman (1995)

La legitimidad es un concepto que los autores reconocen como buscado por las organizaciones y que juega un papel central para el desarrollo de la teoría institucional.

2.5.4 La formalización

Para lograr la legitimación según Tolbert y Zucker(1997), la organización debe haber pasado por un proceso de formalización hacia su interior. La formalización es un proceso mediante el cual la organización fija las reglas y medios así como los medios para garantizar su cumplimiento. De acuerdo con Mintzberg(1999) existen tres tipos de formalización: *según el puesto, según el flujo de trabajo y según las reglas*. En una formalización según el puesto, la organización atribuye al puesto en sí una serie de

características de comportamiento, documentándolo como por regla general en la descripción formal de dicho puesto. En la formalización según el flujo de trabajo, en vez de vincular a las características del puesto, la organización puede introducirlas en el mismo trabajo. Por último, en la formalización según las reglas, se instauran una serie de reglas para todo tipo de situaciones, puestos, trabajo y trabajadores. Sea cual sea el medio de formalización, el poder que determina como se realiza dicho trabajo pasa del individuo a la estructura de la organización.

2.5.5 El “viejo” institucionalismo

El institucionalismo clásico o tradicional, fue un enfoque formal y legal por la influencia del derecho y de la propia filosofía política, que en la mayoría de las veces se agotaba en el estudio de los regímenes políticos y de las constituciones. En este se le concede particular importancia a las instituciones y estructuras, a las reglas y procedimientos así como organizaciones y demás variables que integran en conjunto el sistema político y que tienen una influencia en las relaciones, conductas, comportamiento, estabilidad e inestabilidad de los gobiernos y en general, en su papel de producción y reproducción de la sociedad, esto según Rivas (2003)

En el institucionalismo histórico según Oriol (2007), adopta una perspectiva amplia de las instituciones y oscila entre dos vertientes; la primera define las instituciones como valores, rutinas o modelos mentales que influyen en el comportamiento de los actores; la segunda las concibe como reglas formales que surgen en la pugna de intereses contrarios.

2.5.6 El “nuevo” institucionalismo

Para el nuevo institucionalismo, el institucionalismo sociológico, el institucionalismo económico y el institucionalismo político, representan un conjunto heterogéneo de enfoques que versan sobre las diversas relaciones entre institución y organización (o entre instituciones y organizaciones), y cuyo sustento se encuentra en nociones como individuo, actor, roles, identidades, comportamientos, reglas, regulación construcción / constitución, ambientes, estructuras, racionalidad limitada, costos y transacciones entre las más destacadas. El neo institucionalismo o nuevo institucionalismo según March y Olsen (1993) debe ser abordado y visto como una propuesta y búsqueda de ideas alternativas que simplifiquen las sutilezas del saber empírico de un modo teóricamente útil.

2.5.6.1 Orígenes del nuevo institucionalismo

El nuevo institucionalismo en su versión integral, tiene sus antecedentes en las ciencias sociales, básicamente en la economía, la sociología y la ciencia política. De la rosa (2002), hace un recorrido histórico para determinar estos orígenes e identifica que fue a mediados del siglo pasado en donde se reconoce la diferencia entre institución y organización apoyándose en autores como Gouldner y Selznick. También identifica otro antecedente neoinstitucionalista donde se desarrollan las ideas de Simon Cyert y Williamson centrados en el estudio de la firma y la toma de decisiones bajo una perspectiva económica y psicológica. De la Rosa concreta que el nuevo institucionalismo no representa una ruptura ante el viejo institucionalismo sino una continuidad y

complementariedad. El nuevo institucionalismo aparece a mediados de los sesenta con los trabajos de Meyer y Rowan (1999).

Para Vergara(1993) el nuevo institucionalismo no es una corriente homogénea, al igual que De la Rosa(2002) distingue tres vertientes que corresponden a tres disciplinas sociales distintas primero: el nuevo institucionalismo sociológico desarrollado por Scott, Meyer, Dimaggio, Zucker y Powell principalmente quienes su trabajo está soportado en la teoría de las organizaciones. Segundo el nuevo institucionalismo como análisis económico que parte de los trabajos de Ronald Coase y enriquece con sus aportaciones Williamson y lo define como el intento por crear una teoría de las instituciones. Tercero: el nuevo institucionalismo de March y Olsen más cercano a la ciencia política.

2.5.6.2 Concepto del nuevo institucionalismo sociológico (NIS)

En sus escritos (Meyer y Rowan, 1999), a diferencia de las vertientes cuya ascendencia es más económica, el institucionalismo sociológico subrayan que las limitaciones cognitivas de las personas y entiende que las instituciones reproducen en forma reflexiva comportamientos prescritos socialmente. Las instituciones surgen entonces de la estructura y los valores sociales e influyen en ellos a través de los hábitos y las rutinas asociadas. A diferencia de la elección racional, las instituciones no solo afectan el cálculo estratégico de los actores sino también su orden de preferencias que se construyen socialmente siguiendo una lógica de apropiación. En este proceso de apropiación social en el que las decisiones se adaptan más a los convencionalismos -o a la forma natural de hacer las cosas- que en una racionalidad instrumental de medios y

fines. Así, las decisiones no se toman para lograr objetivos precisos sino para indicar que se persiguen esos objetivos en forma adecuada. La apropiación de las decisiones está determinada por su conformidad con aquello que una red social supone dado.

Aunque la institución como elemento central de esta corriente, se conceptualiza de varias maneras señala Oriol (2007); sin embargo, se puede detectar en ella aspectos comunes como su insistencia en el acto colectivo, la gran importancia que se le concede en ella a la norma y a la regla, la búsqueda de la legitimidad, una cierta crítica a la racionalidad económica y la importancia del sentido de la acción, es decir y en síntesis, la institución se conceptualiza como mecanismo de regulación social.

El nuevo institucionalismo sociológico cuestiona el carácter exclusivamente funcional y objetivo de las estructuras formales. Estas poseen también una funcionalidad simbólica al incorporar un conjunto de sentidos socialmente compartidos. Meyer y Rowan (1999 p. 15) mencionan que las “*organizaciones reflejan de modo estructural la realidad construida socialmente*” Esto cuestiona el arreglo formal como respuesta analítica a problemas específicos de coordinación y control al incorporar la legitimidad como parámetro fundamental para la supervivencia.

2.5.6.3 Aspectos característicos del nuevo institucionalismo

Para las tres vertientes en el institucionalismo sociológico, político y económico, existen aspectos característicos que se pueden apreciar en la tabla 2.7, misma en la que se presenta una colección de autores representativos en el marco del nuevo institucionalismo, en la tabla se plasman los aspectos más importantes que utiliza esta

nueva corriente organizacional haciendo énfasis en la importancia de la práctica de estas actividades.

2.5.7 El nuevo institucionalismo versus el viejo institucionalismo

El nuevo institucionalismo resulta una propuesta teórica que busca diferenciarse del viejo institucionalismo; el institucionalismo sociológico es una de las corrientes actuales más reconocidas en la Teoría de la Organización; representa a la vez un intento por actualizar algunos de sus originales planteamientos centrales y proporcionar una relación de conjunto que relacione los aspectos organizacionales con los sociales. En un comparativo que hace Rendón (2006) entre el viejo y el nuevo institucionalismo y que se plasma en la tabla 2.8, analiza las ideas principales en diversas dimensiones.

Tabla 2.7 Aspectos característicos del nuevo institucionalismo

Corriente	Principales aspectos característicos	Autores representativos
Nuevo institucionalismo	<ul style="list-style-type: none"> • Reglas, valores, prácticas, roles y rutinas como componentes esenciales de la institución. • Ambientes y marcos institucionales como determinantes de la estructura y acción organizacional. • La organización como una institución en sí misma. • Procesos de institucionalización Campo organizacional, isomorfismo institucional y mecanismos de cambio isomórficos (mimético, coercitivo y normativo). • Mitos racionalizados • Lógica de lo apropiado frente a la lógica de la consecuencia. • Instituciones agregativas e integrativas • La institución como el conjunto de reglas regulativas, normativas y cognitivas. • Costos de transacción, oportunismo. 	<p>DiMaggio y Powell, (1983); Powell y DiMaggio (2001); March y Olsen (1997); Meyer y Rowan (1977); Peters (2003); Tolbert y Zucker (1996); Zucker (1987 y 2001); Jepperson (2001); Williamson (1989); North (1993); Scott (1995 y 2001)</p>

Fuente: Extracto De la Rosa y Contreras (2002)

Tabla 2.8. *Comparación entre el viejo y el nuevo institucionalismo sociológico.*

Dimensión	Ideas principales.	Viejo institucionalismo sociológico	Nuevo institucionalismo sociológico
Política	Sistema de control.	Poder.	Disciplina.
	Explicación del comportamiento organizacional.	Grupos de presión.	Búsqueda de legitimidad.
	Importancia del conflicto.	Central.	Periférico.
	Incorporación de los miembros.	Cooptación.	Aceptación de la regla.
Comportamiento	Énfasis estructural.	Estructura informal.	Naturaleza simbólica de la estructura formal.
	Fuentes de comportamiento.	Valores, normas y actitudes que general compromisos.	Reglas, rutinas, guiones, esquemas generales y hábitos.
	Interacción.	Socialización.	Roles asignados.
Racionalidad	Crítica a la racionalidad.	Consecuencias imprevistas.	Actividad no reflexiva.
	Fines.	Desplazados.	Ambiguos.
	Ambiente.	Local.	Sectorial o social.
	Lugar de la institucionalización.	La organización.	La sociedad.
Espacio y tiempo	Horizonte de estabilidad.	Bajo, búsqueda del cambio.	Alto, persistencia del estado actual.
Teórica	Autores representativos.	Merton, Selznick Blau y Gouldner.	March y Olsen, Powell, DiMaggio, Sucker, Scott, Meyer y Rowman.

Fuente: Rendón (2006 p. 18)

Una forma de analizar en nuevo institucionalismo es mediante una de sus principales características que es el isomorfismo institucional y mecanismos de cambio isomórficos (mimético, coercitivo y normativo), por lo que en el siguiente apartado se aborda tal temática con los autores más representativos, esto nos ayuda a entender cómo se presenta en nuevo institucionalismo en las organizaciones.

2.5.8 Las organizaciones versus las instituciones

Las instituciones son las reglas formales e informales que estructuran la interacción social, los incentivos y restricciones que dan forma a la interacción humana North citado por Oriol (2007). Mientras que las “instituciones son las reglas del juego, las organizaciones son los jugadores. Su interacción genera el cambio institucional”. Instituciones y organizaciones componen el esquema básico del análisis institucional en el que organizaciones (grupos de presión, gobierno, administración, legislativo, plataformas ciudadanas) con distintas capacidades e intereses operan con incentivos y restricciones definidos institucionalmente. Las instituciones establecen los incentivos y las restricciones que guían la percepción, las preferencias, y las decisiones de los individuos y organizaciones. La distinción entre reglas y actores es básica para entender los procesos de formación de preferencias y el cambio institucional.

El cambio institucional es el fruto de la interacción entre organizaciones e instituciones como ya se mencionó, esto es por los entornos de incertidumbre y competencia, y es un resultado incremental del alineamiento progresivo de incentivos provenientes de distintos niveles de instituciones. Oriol (2007) identifica que gran parte

de los fracasos de las reformas políticas e institucionales se debe a la falta de comprensión de la secuencia entre el cambio institucional, cambio organizativo y políticas públicas.

2.5.9 Las instituciones sociales

Para Martínez (1997) estas son parte de la sociedad, regulan y dan marco a las actividades humanas. Es decir, satisfacen las necesidades básicas de la sociedad, como la supervivencia, mantienen el orden en el grupo y motivan a sus integrantes mediante un sistema de valores y objetivos que definen el propósito de la vida en sociedad. Al satisfacer estas necesidades, las instituciones canalizan las acciones humanas en pautas rutinarias.

La estructura institucional juega un papel importante, con el objeto de destacar los actos o ideas y las creencias que siguen los individuos dentro de la sociedad William G. Sumner presentó un análisis descriptivo de la estructura de las instituciones sociales constituidas por personas, equipos, estructuras y rituales (costumbres, reglas y ceremonias). A dicho análisis Stuart Chapin agregó ciertos aspectos que identifican a las cinco instituciones básicas de la sociedad: familia, religión, gobierno, economía y educación. Todos citados por Martínez (1997) y lo expresan en la tabla 2.9 que a continuación se ilustra.

Tabla 2.9. *Lista de los rasgos de las instituciones sociales más importantes*

Familia	Religión	Gobierno	Negocios	Educación
Actitudes y pautas de conducta.				
Afecto	Respeto	Lealtad	Eficacia	Amor al
Lealtad	Lealtad	Obediencia	Economía	conocimiento
Responsabilidad	Adoración	Subordinación	Astucia	Atención en clase
Respeto	Generosidad	Cooperación	Beneficios	Estudio
				Plenitud
Rasgos de la cultura simbólica.				
Matrimonio	Cruz	Bandera	Dinero	Colores en la
Velo de novia	Imagen	Sello	Patente	escuela
Uniforme	Altar	Mascota	Eslogan	Mascota
“Nuestra canción”	Cantos	Himno	Música comercial	Canción escolar
				Sello
Rasgos de la cultura utilitaria.				
Casa	Iglesia	Edificios públicos	Tienda	Aulas
Departamento	Ornamentos	Discursos	Almacén, oficina	Biblioteca
Muebles	Erudición	Material de oficina	Formularios	Gimnasio
Automóvil	Oraciones litúrgicas	Formularios		Libros
Permiso de especificaciones orales y escritas.				
Permiso de matrimonio	Credo	Contratos	Contratos	Títulos
Testamento	Derecho canónico	Constitución	Permisos	Reglas
Genealogía	Libros sagrados	Tratados	Franquicias	Currículum
Ley matrimonial	Tabús	Leyes	Estatutos	Graduación requerida
Ideologías.				
Amor romántico	Tomismo	Nacionalismo	Responsabilidad empresarial.	Libertad académica.
“Siempre juntos”	Liberalismo	Estado de derecho	Derechos del trabajo.	Educación progresista.
Individualismos	Neoortodoxia	Republicanismo		Clasismo.

Fuente: Martínez (1997 p. 127)

2.6 La transferencia de modelos

2.6.1 Orígenes de la transferencia de modelos

En un periodo de veinte años, de 1950 a 1970, se distinguen *nueve* paradigmas como dominantes en el término de las organizaciones (árboles de decisiones, rejilla administrativa, teoría X y teoría Y, entre otras) después en solo *diez* el número de paradigmas se duplica a dieciocho, que van desde la curva del aprendizaje, las unidades estratégicas de negocios y la cadena de valor hasta movimiento como *intrapreuning* (emprendedor), cultura corporativa y en el extremo de la inmediatez *managing one-minute* (administrador al minuto) Clark y Clegg, citados por Montaña (2000).

La difusión generalizada de estos modelos requiere que se enfatizen los aspectos positivos de la práctica considerada como exitosa, sin incorporar los posibles efectos implícitos en la realidad privilegiando además los aspectos formales estructurales, de manera abstracta en detrimento de las condiciones socio-históricas. (Montaña, 2000). Eso se explica porque cuando un mito legitimado en el ambiente –como el caso de un modelo organizacional reconocido socialmente como exitoso- trata de incorporarse al funcionamiento cotidiano de una organización, puede pasarse por alto que las reglas institucionales se elaboran en niveles muy altos de generalización, mientras que las condiciones técnicas varían según condiciones específicas no uniformes y quizá únicas por lo que surgen otros conflictos entre las reglas categóricas y la auténtica eficiencia del modelo.

2.6.2 La construcción de modelos organizacionales

La complejidad organizacional conduce a las organizaciones a importar modelos administrativos y a integrar en sus estructuras formales sus elementos legitimados en el medio ambiente como la calidad total y las normas de certificación, los cuales se constituyen como mitos racionalizados necesarios para su supervivencia. Tal integración es posible, por la tendencia homegeneizadora existente entre las organizaciones de clase mundial, lo que ha permitido la transferencia de modelos y un cambio cultural propicio para su apropiación y reapropiación. Guillen y Pomar (2008) sostienen que esta transferencia de modelos ha posibilitado la creación, desarrollo y crecimiento de pequeñas y medianas empresas, disminuyendo riesgos y dándoles mayor seguridad.

Para Ríos (2003) la transferencia de modelos y prácticas organizacionales es un fenómeno que ocurre con frecuencia en el ámbito organizacional dinámico, globalizado, donde se busca continuamente la eficiencia así como la competitividad lo cual obliga a las organizaciones a buscar una mayor y rápido desarrollo, adopción, adaptación e intercambio de productos y servicios innovadores así como de conocimientos.

Los modelos organizacionales son construcciones sociales y pueden por lo tanto ser analizados desde dicha perspectiva teórica. Las posibilidades mismas de su transferencia están implícitas en la manera en que ellos son construidos. Si bien, el conjunto de prácticas a partir de los cuales se originan obedecen siempre a particularidades locales específicas Whitley citado por Montaña (2000), su elaboración mental colectiva se inscribe en una lógica distinta, aunque relacionada.

2.6.3 Modelos de transferencia organizacionales

Conceptualizar el modelo organizacional no es algo sencillo, Montaña (2006) propone que el modelo organizacional es una representación general de las estructuras y los procesos formales básicos asumidos para lograr los objetivos planteados por la organización. Para Montaña (2006) un modelo corresponde a una visión racional instrumental y su definición resulta necesariamente ambigua, puesto que el conjunto de variables consideradas, puede variar ampliamente, además dice que esta representación puede no constituir un buen reflejo de la realidad, no solo por considerar exclusivamente aspectos funcionales, sino por constituir, de manera importante, una estrategia discursiva en pos de la legitimidad. En síntesis, Montaña (2000) define que un modelo organizacional es una abstracción teórica realizada a partir de un caso exitoso, principalmente de una empresa ubicada en un contexto nacional de alto desarrollo económico.

De acuerdo a Barba y Solís (1997), existen principalmente *seis* diferentes modelos organizacionales: el alemán, el francés, el norteamericano, el quebequense, el japonés y el coreano. De cada uno de ellos proporcionan un breve concepto de lo que el modelo representa. Barba y Solís (1997) se apoyan en autores como Aktuff y Coriat en una búsqueda para la identificación plena del modelo en cuestión. A continuación se expresan brevemente cada uno de estos modelos:

- *Modelo Alemán.* Sin lugar a dudas una de las características importantes a destacar de la cultura alemana corresponde a la descripción realizada por el mismo Max Weber sobre los lazos existentes entre la ética protestante y el

capitalismo. En Alemania el manager no es un héroe cultural, si alguien tiene el papel de héroe es posiblemente el ingeniero. Sus sistemas de aprendizaje son muy efectivos y existen tanto a nivel del taller en la fábrica como en la oficina, donde se alterna trabajo práctico y cursos en salones de clase. Un trabajador con alta preparación y desarrollada conciencia de responsabilidad no necesita de un manager. Para este modelo, en primer término, la noción de democracia industrial como el resultado directo de la colaboración entre patrones y sindicatos y en segundo término, las relaciones sociales al interior de la organización inscrita en los contextos de búsqueda y paz social y en formas generalizadas de seguridad social.

- *Modelo francés.* Los directivos franceses suscriben un modelo personalista y social de la organización que es entendida como una colectividad de personas a dirigir. En esta perspectiva, tal parece que el principio organizador de los franceses busca asegurar el orden y el desempeño a través de la clarificación jerárquica de las relaciones de autoridad entre los actores. Se considera que la autoridad está investida en la persona. El modelo francés es eficazmente construido sobre la tradición profesional que da orden a una estructura organizacional basada en el honor como expresión del orgullo por el oficio.
- *Modelo estadounidense.* La apropiación del saber gremial y artesanal, permite la separación de actividades operativas de producción y actividades administrativas de dirección y control. Los obreros son especializados en trabajos simples, repetitivos, individuales y que no requieren alta capacitación, lo que facilita su entrenamiento, su contratación y dado el caso, su recambio y despido, en razón

de la abundancia de mano de obra barata de los inmigrantes. Las líneas de montaje necesarias a la producción en masa imponen un control del tiempo y una cadencia que eleva la intensidad del ritmo de trabajo controlado por los ingenieros.

La organización es percibida como un sistema de tareas a realizar, de funciones a asumir y de objetivos a lograr. Por lo tanto, las estructuras se definen de acuerdo a las actividades y la relación entre los actores de la organización, base en una posición funcional despolitizando con ello sus relaciones. Los directivos y ejecutivos deben coordinar actividades y definir responsabilidades. La autoridad se ejerce de manera circunscrita e impersonal, y existe una subordinación al orden y a la racionalidad de la organización, no a la figura de la persona que ejerce la autoridad. Existe una jerarquización de los problemas en donde la responsabilidad se asigna a los individuos en función de su competencia.

- *El modelo quebequense.* Los trabajadores pueden esperar un trato justo, un trato basado en la honestidad, en la apertura, en poder ser escuchados, en la revalorización del acto de compartir y menores símbolos de autoridad. Existe un paternalismo en el sentido feudal del término, ya que los directores son tratados como padre de familia y los lores locales que pueden ser consultados en aspectos concernientes a la vida social.
- *El modelo japonés.* La carrera de un individuo tendrá el apoyo de un “padrino” que le aconseja y de una formación continua, así como lapsos de estadía en diferentes lugares de la organización que le permiten un buen conocimiento

general de la misma. Todos los niveles y todas las secciones son movilizadas hacia una constante superación. La congruencia del modelo se ajusta a la valorización creciente de sus recursos humanos mediante una socialización transparente de la información y la facilidad de contactos, los cuales se refuerzan con una actitud directa, un trato sencillo y de puertas abiertas por parte de los dirigentes.

El modelo japonés se orienta a la producción de volúmenes limitados sin existencias ni economías de escalas, de productos diferenciados y variados. En las organizaciones innovadoras que usan este modelo, la importancia está en la participación de todos los trabajadores y no en un equipo de ingenieros expertos, para proponer mejoras a procedimientos y productos para lo cual se organizan en círculos de calidad. Existe delegación de tareas y responsabilidades en la que esta delegación permite reducir el número de niveles jerárquicos y proporcionan un sistema de información abierto a todo el mundo que permita conocer la situación general de la organización. Los principios de *just-in-time* (en el momento) y cero inventarios eliminan los costos financieros inherentes a los grandes inventarios de productos intermedios y productos terminados.

- *El modelo coreano.* Existe una estructura centralizada de planificación para definir las prioridades y supervisar la afectación de recursos, cuyo perfil económico se orientó fundamentalmente a las actividades de exportación para generar las divisas necesarias para el financiamiento de su crecimiento. Existe transferencia de tecnología que se inició con actividades de montaje con elementos importados, pero que en el transcurso de los años se desarrollaron y

diversificaron hasta la fabricación y exportación de productos electrónicos rivalizaron con los gigantes mundiales de la industria. Existen los *chaebol* que son el equivalente de holding o trust financiero que controlan los grupos familiares propietarios por intermedio de empresas ligadas por redes de participación cruzada. Los *chaebol* intervienen en múltiples esferas de la actividad económica teniendo regularmente una dimensión internacional. Apoyados por redes de información distribuidas en el mundo entero y por sus propias casas comerciales, disputan los mercados con las grandes potencias comerciales.

2.6.4 Características contrastantes de los modelos

En el siguiente cuadro, se detectan diversas diferencias culturales que repercuten de manera importante en la transferencia hacia otros contextos. A pesar de la diversidad que se aprecia, predominan el norteamericano y el japonés, sin embargo, el modelo burocrático predomina ante cualquiera de ellos.

Las particularidades de los modelos les dan una identidad propia; sin embargo, las diferencias más importantes para explicar las implicaciones en los casos de transferencia de modelos son: la filosofía del modelo, la consideración del factor humano, las modalidades en la toma de decisiones y el conocimiento. Como se mencionó, predominan los modelos japonés y norteamericano y de ellos se hace una especial mención en la tabla 2.10.

Los dos modelos que se analizan en la tabla 2.10 presentan diferentes filosofías. Por su parte, la filosofía de la organización burocrática se orilla hacia la eficiencia, la individualidad y la racionalidad, por otra parte el modelo japonés (posburocrático) se orilla hacia la innovación, la mejora continua y el apoyo a la creatividad del trabajo en equipo. En el factor humano se distingue plenamente la parte mecánica que representa la persona para la burocracia y finalmente cabe destacar el desarrollo de las personas para la creación del conocimiento en el modelo posburocrático.

Para Montaña (2006) la construcción de modelos se realiza tanto para legitimar la acción organizacional como para dar la impresión de que las prácticas que contiene son relativamente fáciles de transferir a otros ámbitos. Proporciona coherencia al pasado, sentido al presente y certidumbre al futuro tanto para la organización productora como para aquellas que son seguidoras.

Tabla 2.10. *Diferencias entre los modelos norteamericanos y japonés*

Aspectos	Norteamericano	Japonés
Filosofía del trabajo.	<p>Influencia de la perspectiva puritana – calvinista.</p> <p>Interés por rendir culto al individualismo – materialista (propiedad).</p> <p>Búsqueda de eficiencia y eficacia.</p>	<p>Bases del modelo Taylorista – Fordista.</p> <p>Sus principios: reducción de desperdicio, mejora continua, autonomía.</p> <p>Mayor relevancia de los recursos humanos en el proceso de innovación.</p>
Situación del factor humano en el trabajo.	<p>Relaciones sociales regidas por lo formal y por el arreglo jerárquico.</p> <p>La participación de los trabajadores se asegura con los mitos institucionalizados y por las relaciones informales.</p>	<p>Empleo garantizado de por vida y una jubilación activa.</p> <p>Los trabajadores participan en espacios formales e informales, su participación en el trabajo es semi autónoma con un alto grado de compromiso y disposición a la colaboración. Pero también con un alto grado de riesgo y competitividad en el grupo y frente a otros grupos.</p>
Toma de decisiones.	<p>Administración funcionalista e instrumental.</p> <p>La organización se enfoca a las tareas y cumplimiento de objetivos.</p> <p>Separación entre trabajo operativo y directivo.</p>	<p>Estructura de organización plana, flexible con un alto grado de descentralización en la toma de decisiones en los grupos semiautónomos.</p>
Conocimiento.	<p>La racionalización y especialización del trabajo del trabajo no permiten el desarrollo de la creatividad.</p>	<p>Énfasis en la creación del conocimiento organizacional.</p>

Fuente: Barba y Solís (1997 p. 84)

En otra perspectiva, dentro de los estudios del management comparativo, encontramos por ejemplo, el realizado por Lammers y Hickson citado por Gámez(2004) quienes distinguen tres formas organizacionales con base en aspectos culturales de diversos países, cada cultura representa una forma organizacional distinta, tomando como ejemplo determinante las estrategias empresariales de las manifestaciones en cultura, en este sentido, Lammers y Hickson establecen la topología que se ilustra en la tabla 2.10.

Tabla 2.11. *Formas organizacionales de las distintas culturas*

Formas organizacionales	Características	Países
Tipo latino	Alta centralización, estratificación rígida, desigualdades pronunciadas, altos niveles de conflicto y áreas de incertidumbre.	Francia, Italia, España.
Anglosajón	Mayor descentralización, menos rigidez en la estratificación y flexibilidad en la reglas.	Estados Unidos, Países escandinavos, Inglaterra.
Tipo tradicional	Liderazgo paternalista, reglas implícitas, falta de fronteras entre lo organizacional y no organizacional.	Países en desarrollo (América latina).

Fuente: Lammers y Hickson citados por Gámez (2004 p. 192)

Lisa Hoecklin citada por Gámez (2004) manifiesta que se han identificado y descrito cuatro modelos organizacionales en cuanto al reclutamiento de personal y la forma de hacer carrera dentro de las organizaciones basados en las diferencias culturales nacionales, estos son el anglo, el alemán, el japonés y el latino y se describen a continuación:

- *El modelo anglosajón.* Es valorado principalmente el individualismo, la competitividad y el cumplimiento de la norma al momento de seleccionar al personal. Prevalece la competitividad y para admitir un nuevo recurso se valoran más los resultados de exámenes de inteligencia.
- *El modelo latino.* Es relevante cómo se adapta e interactúa con el grupo, y las relaciones positivas con las personas en las más elevadas posiciones jerárquicas. En las culturas latinas se pone mayor énfasis en la personalidad, comunicación y habilidades sociales en el seno de la organización.
- *El modelo alemán.* Incluye suizos, holandeses y escandinavos, cuya preparación se enfocan más a la preparación del individuo para la realización de carreras funcionales. Se valoran especialmente a los recursos con un alto nivel de entrenamiento
- *El modelo japonés.* Es altamente competitivo y su reclutamiento de personal está basado en una élite, procedente de las universidades de más alto nivel. Las funciones que les son inicialmente asignadas pueden tener o no relación con sus estudios profesionales.

2.6.5 El isomorfismo

Freeman (1982), manifiesta que las organizaciones que han operado desde hace muchos años y hoy día son grandes, están en un punto en que sus ambientes dominan en vez de ajustarse ellas al ambiente. Por ello, las economías más grandes del mundo han invadido mercados surgiendo el isomorfismo. Meyer(1983) considera que existen dos tipos de isomorfismo: 1) *el isomorfismo competitivo* que se relaciona con la competencia del mercado, el cambio de nichos así como las medidas de ajuste y 2) *el isomorfismo institucional* en donde la atención pública y la ceremonia subyacen en la vida organizacional moderna.

En algunas organizaciones de ambientes institucionales complejos, existe la resistencia de los individuos a incorporar los cambios que exige el entorno, de esta manera, dificultan el proceso de isomorfismo que lleva a las organizaciones a colocarse en los niveles de competitividad internacional o mundial. Esta compleja situación de rechazo se ve manifiesta en las evaluaciones e inspecciones inherentes a una organización institucionalizada. Los organismos certificadores verifican que se estén cumpliendo los parámetros comprometidos y los individuos consideran entonces que existe una contradicción en lo relacionado con los rituales de confianza y buena fe propios de la organización. Morgan (2009).

Stradgaard y Dobbin(2006) realizaron estudios en donde encuentran que el isomorfismo considera formas iguales y el polimorfismo formas diferentes; al hablar de individuos como personas, sujetos con una identidad propia y diferente a cualquier otra, no puede hablarse de isomorfismo. Sin embargo, en las organizaciones si puede hablarse

de polimorfismo considerando que pueden establecerse formas y procedimientos así como criterios y filosofías similares a las organizaciones exitosas, incluso puede considerarse el medio ambiente. Las organizaciones se igualan al ambiente que prevalezca, se adaptan adecuando sus esquemas internos.

Simon et al (2004) consideran que Los mecanismos de difusión son esencialmente cuatro: la imitación (o emulación), el aprendizaje, la coerción y la competencia. Dichos procesos de isomorfismo están relacionados y también comparten puntos con teorías de la elección racional, de la organización y el institucionalismo histórico, tales mecanismos a continuación se enlistan:

- La fuerza principal del isomorfismo mimético o imitación, es la incertidumbre. Cuando no es claro cuál forma organizativa es mejor, es más probable la limitación. La percepción de que algunas formas organizativas dan buenos resultados aumenta la legitimidad de adaptación en otros sitios.
- El mecanismo de aprendizaje se ilustra mejor por el siguiente ejemplo, un país muchas veces adopta instituciones o políticas que funcionan en otro. Este proceso reduce costos de analizar el problema y buscar la solución, y aprovecha la experiencia de otros países.
- El isomorfismo coercitivo se deriva de las presiones (o la persuasión) directas e indirectas que ejercen las organizaciones sobre otras organizaciones más grandes de las que dependen o con las que tienen contacto.
- La teoría de la competencia señala en un ejemplo que muchas veces los gobiernos escogen instituciones que permiten atraer más inversión o reducir costos de sus empresas.

DiMaggio y Powell (1995) plantean desde su perspectiva que las organizaciones son moldeadas por fuerzas externas y procesos que incluyen acuerdos tanto miméticos como normativos. Además argumentan que el estado y las profesiones, entre otros agentes, ejercen presión sobre las organizaciones para homogeneizar sus burocracias. Tal presión –apuntan estos autores- permite expresar el isomorfismo institucional, proceso que conduce a otras organizaciones a imitar a otras que son consideradas socialmente como exitosas. En estos procesos de influencia llega a predominar uno de estos tres elementos: la coerción (isomorfismo coercitivo), la imitación (isomorfismo mimético) o las normas (isomorfismo normativo).

- *Isomorfismo coercitivo.* Representa a una organización adoptando ciertas características, debido a las presiones ejercidas por un agente poderoso como el Estado, por otras organizaciones con mayor capacidad de negociación o por la sociedad. En este tipo de isomorfismo, el Estado puede utilizar la fuerza para hacer cumplir las disposiciones. También puede utilizar símbolos que refuercen la legitimación a través de otras organizaciones.
- *Isomorfismo mimético.* Refiere el proceso de copia o imitación que llevan a cabo algunas organizaciones, quienes siguen las pautas de comportamiento y estructuración propias de la organización líder que representa la racionalidad y el éxito. Así la mimesis busca simplemente adoptar aquellos elementos que parecen conducir a una organización por el camino correcto, evitando con ello los procesos de prueba y error característico de las organizaciones poco exitosas.

- *Isomorfismo normativo*. Se encuentra relacionado con la profesionalización. En este caso, los grupos de profesionales quienes proporcionan la legitimación requerida por las profesiones que ellos representan, extendiendo su influencia a las organizaciones, por ejemplo, a través del personal.

2.6.6 Transferencia de modelos

La búsqueda de soluciones a problemas locales, por medio de la reapropiación de modelos transferidos de otras organizaciones, campos organizacionales o instituciones nacionales e internacionales, parece no resultar una opción satisfactoria al encontrar dificultades en el proceso de reapropiación de los mismos, Harrison y Laberge citados por Ríos (2003), consideran el proceso de reapropiación como la serie de factores, interacciones, negociaciones, reinterpretaciones, y reinención de significados que intervienen en la adopción, consolidación o rechazo de un modelo organizacional por los actores de la organización receptora.

Las necesidades actuales de sobrevivencia llevan a las organizaciones a recurrir a estrategias de construcción de redes de alianzas, asociaciones y acuerdos de cooperación e interacción obligada, en un mundo cada vez más interesado en la transferencia del conocimiento y modelos o prácticas específicas. Existe dinamismo en los procesos de institucionalización como procesos inseparables, Ríos (2003). Las organizaciones transfieren modelos o herramientas de otras para solución de sus problemas o bien para legitimarse ante ellas.

Una forma de transferencia es la institucionalización manifiesta Montaña (2006), puesto que la institución hace referencia a una representación abstracta acerca del tipo de organización que debe cumplir ciertas expectativas sociales, tales como el hospital, la empresa, la prisión el ejército. Fayol citado por Montaña (2006) decía que el gran éxito de la empresa industrial se debió a la capacidad de ésta de construirse sobre los cimientos del ejército.

Una vez que se conoce que el aspecto cultural en el ámbito internacional existen diversas formas de organizaciones para diversas culturas Gámez (2004) hace hincapié en lo importante de reflexionar sobre la transferencia de modelos organizacionales porque no es posible pasarlo con facilidad de una sociedad a otras.

En una escala global, en un análisis de transferencia de modelos en América del norte Gámez (2004) identifica que las formas de comercio internacional se han modificado de manera importante puesto que la forma de trabajo tiene que responder a una fuerza de trabajo multicultural; es decir, para que una organización tenga éxito ya no basta que opere en un solo idioma o en una sola cultura, sino que un nuevo entorno internacional turbulento y fluctuante exige a las organizaciones el adaptarse al medio ambiente con el uso de modelos organizacionales innovadores. El problema surge cuando se pretende adoptar de manera simplista y acrítica modelos y estrategias empresariales extranjeras sin adaptarlas a la realidad propia, específicamente en países de América latina.

Para el surgimiento de un modelo organizacional exitoso, se representa como toda tecnología, una realidad particular y contingente que es necesario hacer y deshacer para asegurar su transferencia, ya que no puede ser dominada, adaptada y optimizada sin

tener cierta capacidad de producción propia esto en un concepto de Barba y Solís (1997), en este mismo contexto, el término más apropiado para designar este proceso, es el del *traslado* que se refiere a una simple copia sin que medie abstracción teórica alguna, y la *transferencia* implica abstracción teórica pero oculta los elementos no transferibles y las consecuencias negativas porque su finalidad es lograr la generalización del modelo. La transferencia requiere además de un proceso de decodificación que promueve un conjunto de ajustes. En los dos casos, el *traslado* y la *transferencia* se asiste a un proceso de *reapropiación* el cual es un proceso análogo al *ajuste*, esta corresponde al orden técnico, mientras que la *reapropiación* se relaciona con la significación social, implica la reelaboración del sentido, una especie de *resemantización* del modelo. Montaña (2000).

CAPITULO III
LA METODOLOGÍA Y
ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN

3. LA METODOLOGIA Y LAS ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN

3.1 La importancia de la metodología de investigación

Para Sampieri (2006) a lo largo de la historia de la ciencia han surgido diversas corrientes de pensamiento tales como el empirismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, la fenomenología, el estructuralismo así como varias formas de ver e interpretar como la etnografía y el constructivismo que han originado diversas formas de búsqueda del conocimiento. Sin embargo, las anteriores corrientes se han popularizado en dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo.

En términos generales, los dos enfoques cuantitativo y cualitativo son paradigmas de la investigación científica, pues ambos emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos en su esfuerzo por generar conocimiento. Si bien el enfoque cuantitativo es un enfoque que ha sido utilizado para probar muchas teorías, en esta investigación específica se centra en la teoría planteada mediante el método cualitativo.

La investigación cualitativa es un proceso interpretativo de indagación basado en distintas tradiciones metodológicas –la biografía, la fenomenología, la teoría fundamentada en los datos, la etnografía y el estudio de casos- que examina un problema humano o social de acuerdo a Vasilachis (2007). En esta investigación por lo tanto, se trata de abordar el problema mediante la metodología cualitativa de investigación usando un estudio de caso.

3.2 El propósito de la investigación

Para Vasilaschis (2007 p.74) *“Los propósitos se refieren a la finalidad última del trabajo de investigación <<por qué>> o al <<para qué>> se le realiza. Independientemente de la denominación dada usualmente a este componente – testimonio, justificación u objetivo último-, es importante explicitar el propósito. Evidentemente pueden presentarse uno o varios motivos para realizar el estudio”*. Otros autores como Hernández (2006), el propósito lo llaman *Justificación* que es la exposición de razones.

El propósito básico de este estudio el cual utiliza una estrategia cualitativa, es analizar y conocer la forma en que las instituciones de asistencia privada (IAP) en San Juan del Río, Qro., crean una organización formal basadas en un modelo, en el cual, su operatividad se ve forzada a situarse en una forma de trabajo pre establecida, y de esta manera, buscar hacia el exterior recursos financieros de sustento para con estos lograr sus objetivos. Al identificar la forma en que estas instituciones llevan a cabo este proceso, se estará aportando conocimiento a la forma en que este tipo de instituciones son administradas.

Mediante este análisis de naturaleza cualitativa se da testimonio de la situación que prevalece actualmente en estas instituciones de asistencia privada y que conlleva a que estas mismas instituciones tengan más conocimiento real y profesional de lo que en ellas acontece mediante un amplio panorama en el que ilustre el trabajo que desarrolla.

3.3 El método

En esta estrategia de investigación se describe la forma en que habrá de abordarse la investigación, para ello es necesario determinar a qué se refiere el método de investigación y Vasilachis (2007) lo define como

“[...] El método, término de origen griego que significa <<camino>>, se refiere a todos los procedimientos utilizados en el estudio para producir conocimientos, al responder a las preguntas de investigación, concretar los propósitos e interactuar con el contexto conceptual. Este componente del diseño de la investigación también adoptará características diversas de acuerdo con la tradición de investigación cualitativa elegida.” (p.86)

Actualmente en San Juan del Río, Querétaro, se encuentran establecidas seis Instituciones de Asistencia Privada (japqueretaro, 2010), que son la totalidad de instituciones de esta naturaleza, mismas que se encuentran plenamente ubicadas para llevar a cabo el estudio en ellas y estas se enlistan a continuación:

1. Fundación Bertha O. de Osete I.A.P. (A)²
2. Grupo Despertares I.A.P. (B)
3. La Sonrisa de Dios I.A.P. (C)
4. Dejando Huella I.A.P. (D)
5. Sembrando Esperanzas I.A.P. (E)
6. Un nuevo amanecer I.A.P. (F)

Las tres primeras (A,B y C) se han unido y han invitado a otras ocho organizaciones las cuales son asociaciones civiles y son:

1. Fundación mexicana para la planeación familiar A.C. (G)

² Bertha O. de Osete es una Institución de Asistencia Privada la cual se encuentra ubicada en San Juan del Río, Qro. Sin embargo, ésta se encuentra registrada ante la JAP de México D.F.

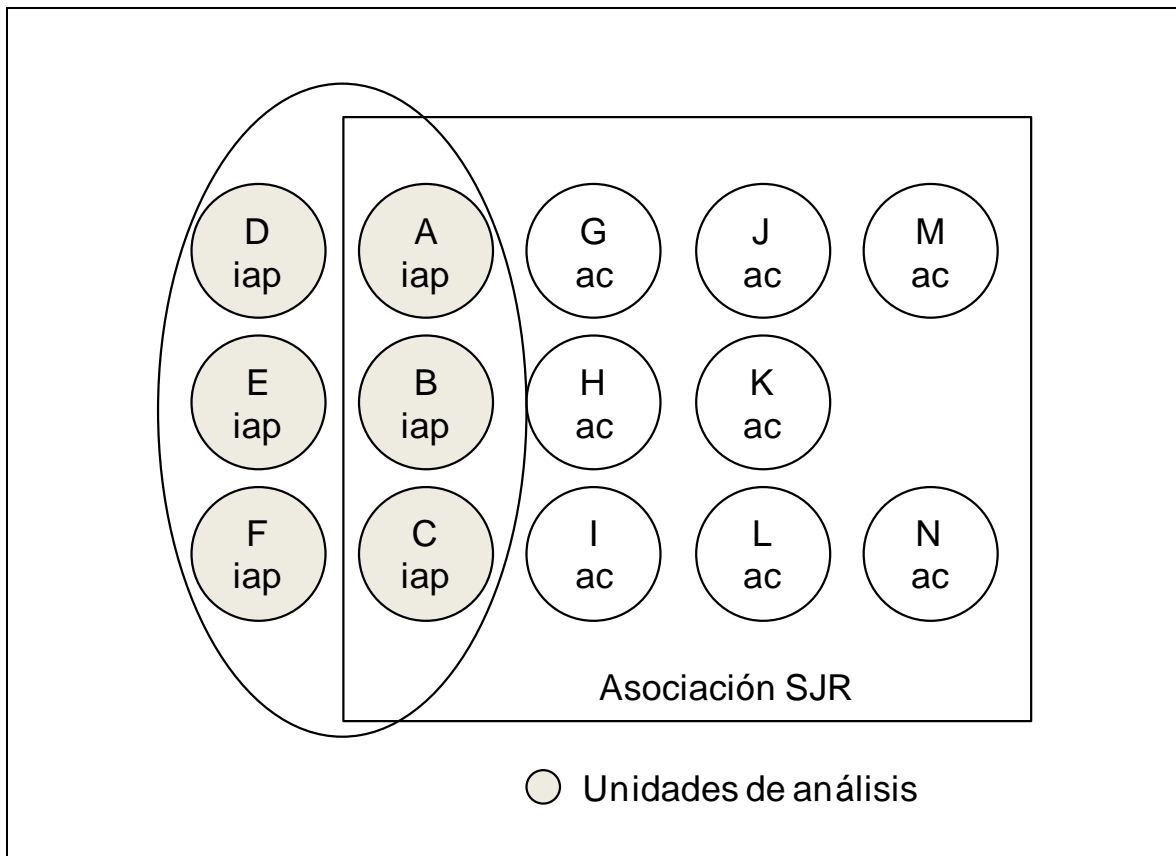
2. Grupo Reto San Juan del Río A.C. (H)
3. Grupo Lazos de Fe A.C. (I)
4. MA. HNINI Desarrollo integral comunitario A.C. (J)
5. Instituto de proyección integral y de cultura familiar A.C. (K)
6. Club rotario de San Juan del Río A.C. (L)
7. Liberalia escritores A.C. (M)
8. Centro Cultural Tayga A.C. (N)

Creando de esta manera una asociación entre ellas con el objetivo de colaborar, aprender de ellas y entre ellas, unirse para tomar fuerza de presencia ante entidades y búsqueda de mejores financiamientos. (De la Peña, entrevista personal, 8 de julio de 2009). Es de trascendencia identificar que estas son las organizaciones fundadoras de la asociación. Es importante mencionar que las asociaciones civiles mediante una serie de trámites pueden cambiar a Instituciones de Asistencia Privada y ser reconocidas por la Junta de Asistencia Privada (JAP) del estado.

3.3.1 Unidades de análisis

Argumenta Vasilachis (2007) que cuando se refiere a unidades de análisis, se trata de *“Identificar las unidades de análisis, aquello sobre lo cual se estudiará. Estas pueden ser: individuos, grupos, organizaciones, comunidades, documentos escritos, programas, entre otros”* (p.87). La Figura 3.1 presenta las unidades de análisis elegidas para este estudio.

Figura No. 3.1. Las unidades de análisis



Fuente: Elaboración propia

En esta figura 3.1 la Asociación denominada *Unidos por San Juan*, se refiere a las instituciones de asistencia privada y las asociaciones civiles que se han unido con el propósito de aprender unas de otras y de esta manera poder trabajar conjuntamente para allegarse de recursos; es importante mencionar que esta asociación hoy día se ha constituido legalmente y que se encuentran trabajando retroalimentándose mes a mes mediante reuniones de trabajo que sostienen. Por lo anterior es importante mencionar que las unidades de análisis a considerar en el estudio, son las instituciones de asistencia privada que pertenezcan o no a la asociación mencionada. Es importante considerar que

en la asociación que han conformado se podría apreciar la transferencia de modelos entre ellas de carácter mimético en palabras de Dimaggio y Powell (1999), es decir, mediante la copia de modelos a otras organizaciones.

3.3.2 Estrategia de investigación

La observación:

Normalmente es la primera etapa de la investigación cualitativa y puede realizarse no sólo preguntando a las personas implicadas en cualquier hecho o fenómeno social, sino también observando. La observación permite obtener información sobre un fenómeno o acontecimiento tal y como éste se produce. Rodríguez (1999) hace referencia que *Allí donde se sospeche una posible desviación o distorsión en el recuerdo que afecte a los datos, es también preferible utilizar la observación antes que otros métodos.*

Existen tres formas de realizar la observación de acuerdo a Schwart y Jacobs (1984) las cuales son la observación participativa la cual implica estar en presencia de otros sobre una base de actualidad y tener algún tipo de posición nominal para ellos como alguien que forma parte de su vida diaria, otra forma de realizar observación es mediante la observación no participativa, que puede ser una especie de espía o un miembro ingenuo y finalmente se tiene la postura del observador conocido en el cual quienes son observados saben que el investigador está entre ellos y quién es.

En esta investigación se toman dos posturas para estudiar el fenómeno que se está presentando, primero se toma la posición de observación no participativa, al acudir a las

entidades A, B, C, D, E y F de la Figura No. 3.2 y se visualiza la forma que desarrollan sus actividades cotidianas en los primeros acercamiento a los objetos de estudio. Posteriormente se toma el rol de observador conocido al acudir a las reuniones de la Asociación SJR y se toma nota de lo que se plantea para lograr los objetivos de la asociación.

Existen también nombres coloquiales que se le da a la observación, como lo es el “*vagabundeo*” para Rodríguez (1999), y que lo conceptualiza como “[...] *es una de las estrategias que el investigador utiliza en las primeras fases de su estudio como parte de sus contactos iniciales de su entrada en el campo. Es un proceso para iniciar contactos informales en el campo de cara a obtener una representación vivida de la población que va a ser objeto de estudio*”. (p. 110). El Vagabundear por lo tanto, implica situar aquello que es común: informarse sobre los participantes, aprender dónde se reúnen, registrar las características demográficas de un grupo de estudio, construir mapas sobre la distribución física del lugar y establecer una descripción del contexto de los fenómenos o procesos particulares objeto de consideración como lo mencionan Goetz y LeCompte (1984 p. 89-90) quienes Rodríguez (1999) cita para comprender mejor el concepto.

En esta investigación se aplica la estrategia de *vagabundeo* como un primer acercamiento al objeto de estudio, se acude a su ubicación física y se pone en contacto con las personas que dirigen las instituciones de asistencia privada o con personal de A,B,C,D, E y F de la Figura 3.2 creando vínculos para las entrevistas obteniendo así las primeras aproximaciones reales del objeto de estudio que conlleva a los primeros registros en el levantamiento de datos.

La entrevista:

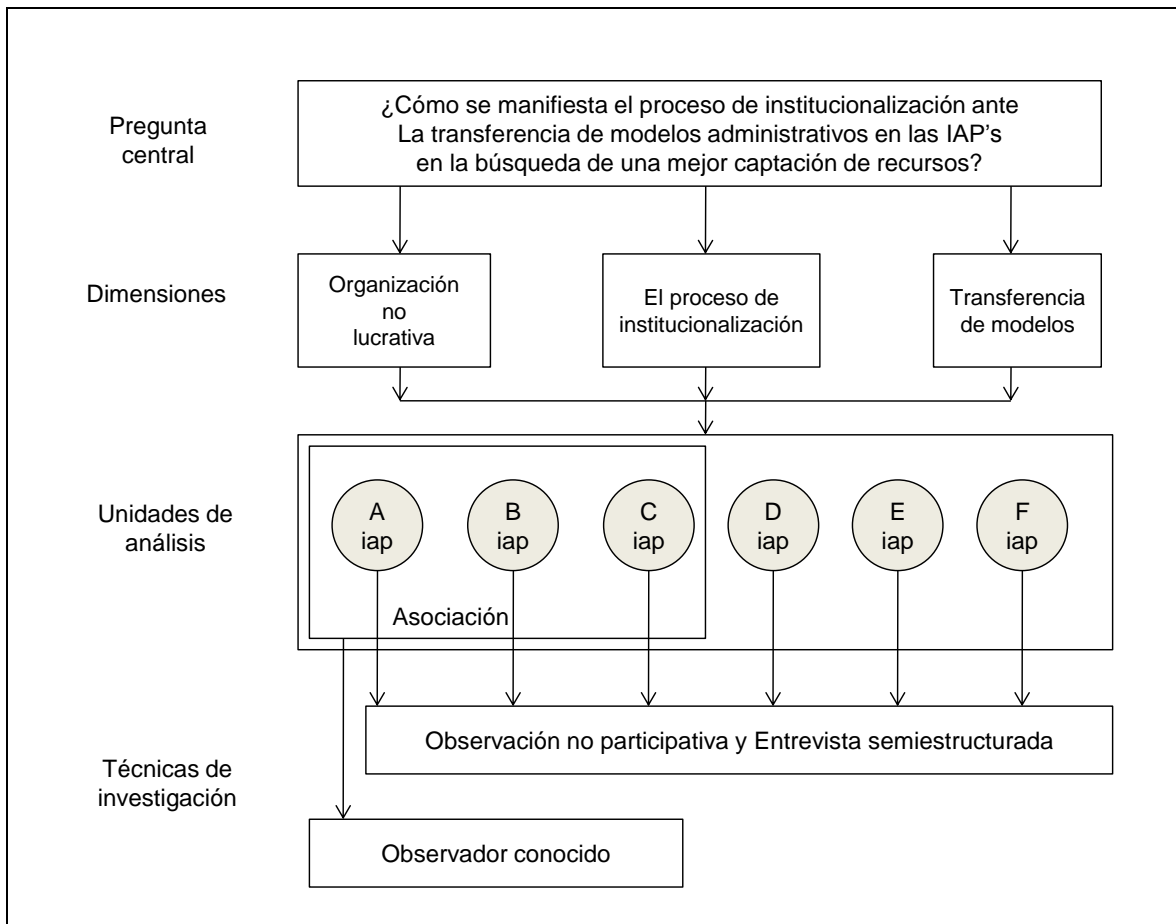
La entrevista cualitativa de acuerdo a Hernández (2006) es una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). Para Schwart y Jacobs (1984) la entrevista reconstruye la realidad de un grupo social, los entrevistados son tratados como fuentes de información general. Se les pide que hablen en nombre de gente distinta de ellos mismos y que proporcionen información acerca de de los procesos sociales y las convenciones culturales que trascienden a sus propias vidas personales. Las entrevistas por lo general toman dos formas básicas estructuradas y no estructuradas. La primera supone, en un grado o en otro, que el investigador ya conoce la cosa exacta que la entrevista debe descubrir son una serie de preguntas previamente determinadas por el entrevistador, por otro lado las no estructuradas corresponden a que el investigador pregunte mediante el proceso de interacción sin preguntas previamente calculadas o formuladas.

Se crean entrevistas semi estructuradas las cuales proporcionan información determinante para evaluar la heterogeneidad o homogeneidad de aspectos que se presentan y son determinantes para construir una estructura formal del objeto de estudio en cuestión. Las entrevistas se llevan a cabo con los representantes principales de la IAP quienes son los actores en este estudio que dan respuesta a la pregunta de investigación.

Una vez analizadas las estrategias metodológicas para abordar el problema de estudio, se presenta la Figura 3.2 en la cual se ilustra las relaciones que llevan a buscar la respuesta a la pregunta de investigación. Este método guía el estudio mediante el enmarque teórico que ilustra el estado del arte, se ubican las unidades de análisis que en

este caso son cinco instituciones de asistencia privada de las cuales tres de ellas pertenecen a una asociación. Se analiza la misma asociación. Finalmente se definen las técnicas de investigación con las que se realiza el estudio.

Figura No. 3.2. La estrategia de investigación



Fuente: Elaboración propia.

3.3.3 Esquema de las entrevistas

En la figura 3.3 se ilustra una estructura jerárquica tradicional en una organización, en ella se ilustran los tres niveles organizacionales y se realiza una relación visual a la correspondencia de la dimensión temática a estudiar por la entrevista en cada uno de los niveles. Así mismo se confronta con la relación de los posibles puestos jerárquicos en la IAP tanto en una estructura tradicional como en sus puestos propios que se desempeñan dentro de una IAP en cada uno de sus niveles.

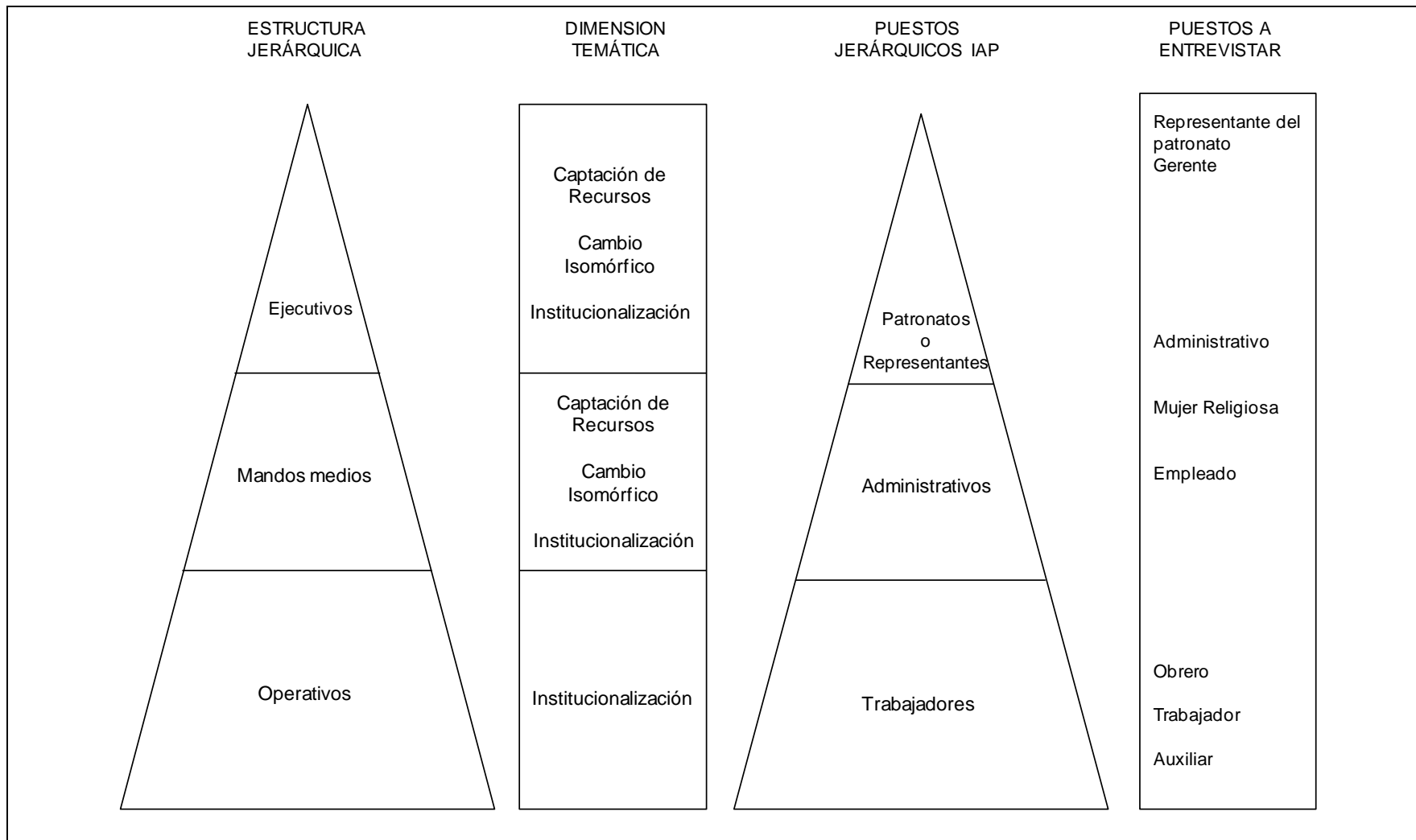
La figura 3.4 muestra cada una de las Instituciones de Asistencia Privada que se estudian en este trabajo de investigación indicando en cada una de ellos los puestos que se abordan con la entrevista. Cabe mencionar que en la parte superior de la figura no se ilustra una IAP sino propiamente la Junta de Asistencia Privada de Querétaro en la cual el puesto a entrevistar es el máximo ejecutivo de la junta. Esto para recabar información correspondiente al financiamiento y cambio isomórfico que pueda revelar para las IAP's en cuestión.

Como ya se mencionó, tres Instituciones de Asistencia Privada se han unido y se han aliado con asociaciones civiles las cuales tienen interés mutuo de aprender unas de otras, para ello se hace observación en las reuniones que llevan a cabo mes a mes, siendo importante al concluir estas reuniones abordar mediante entrevistas a los participantes de IAP's con el fin de conocer lo relacionado a las dimensiones que se estudian en este trabajo de investigación. Figura 3.5.

La figura 3.6. Esta expresa las tres dimensiones temáticas de esta investigación y de estas se desprenden los indicadores que son los que se utilizan como referentes en cada una de las preguntas de la entrevista semiestructurada, tales indicadores revelarán lo que ocurre en la Institución de Asistencia Privada ante la pregunta central de investigación dando así respuesta a la misma.

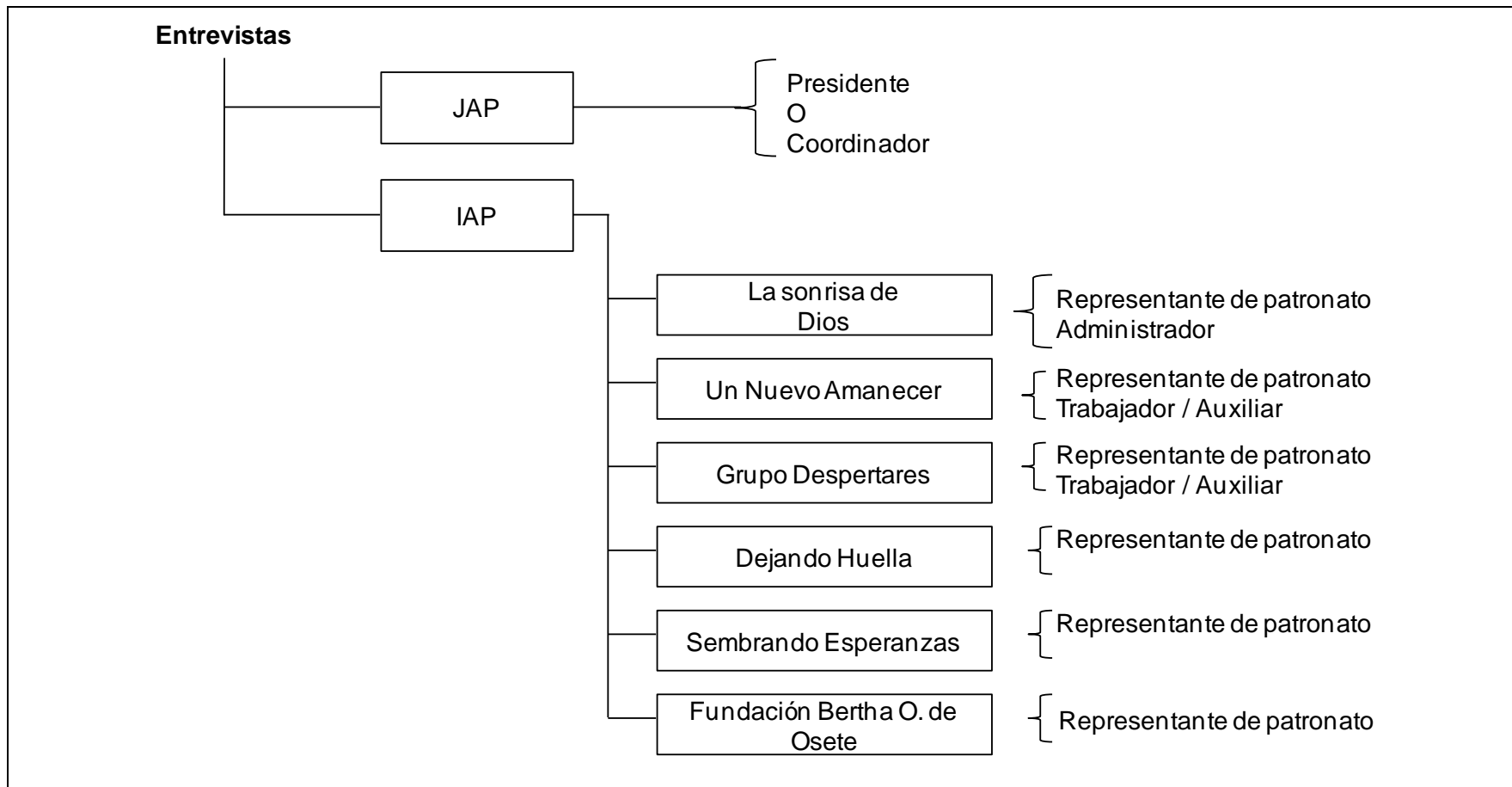
En las tres figuras 3.3, 3.4, 3.5 y 3.6 se da el amplio panorama de la realización de la entrevista en este trabajo de investigación. La justificación del porqué de esos puestos a entrevistar, se da en un análisis visual de las respuestas que se desean obtener de cada puesto que corresponde a cada una de las dimensiones temáticas del trabajo de investigación para dar respuesta al problema de investigación.

Figura No. 3.3. Los niveles jerárquicos en la entrevista



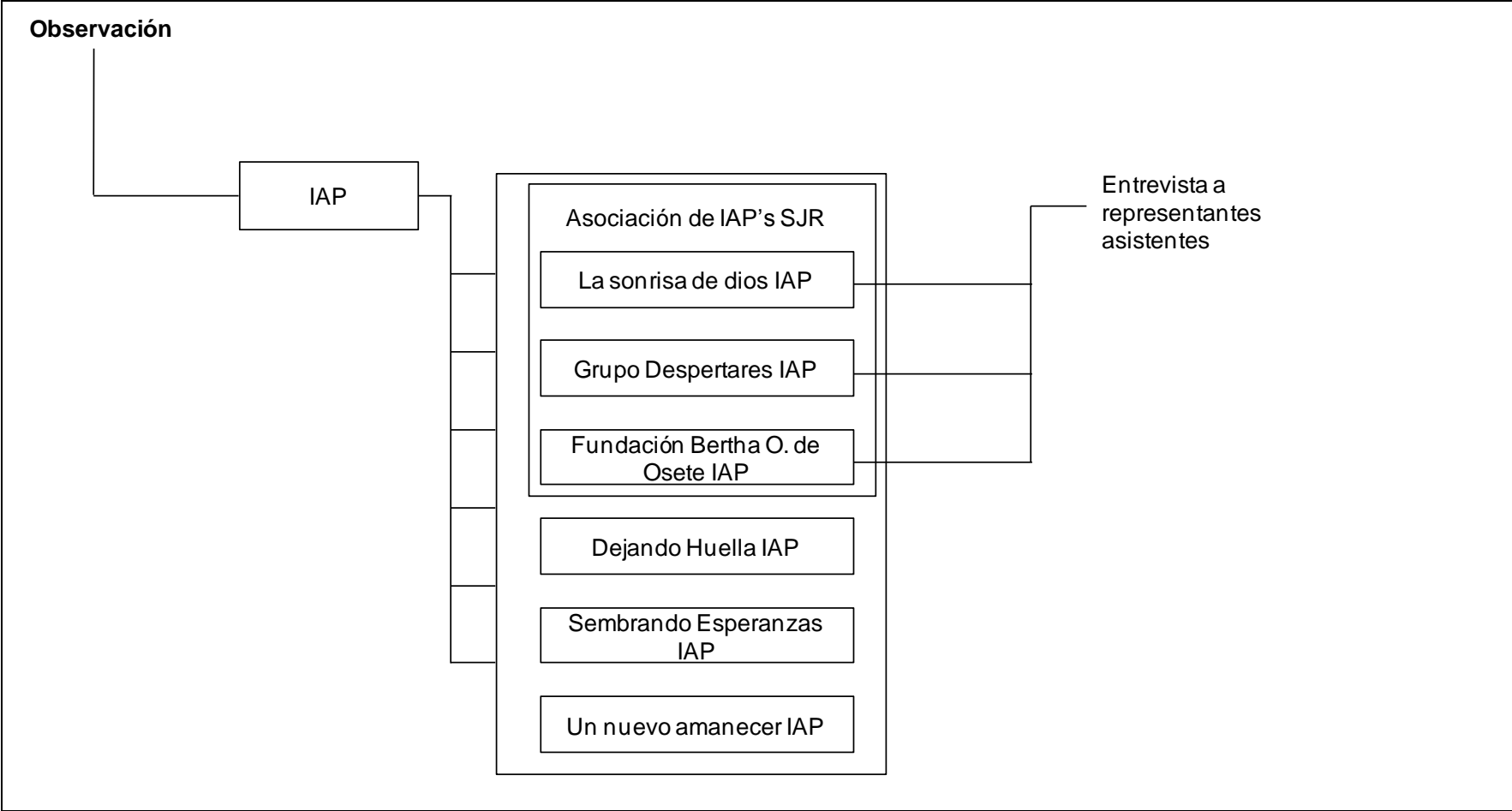
Fuente: Elaboración propia

Figura No. 3.4. Relación de puestos para entrevistas a profundidad



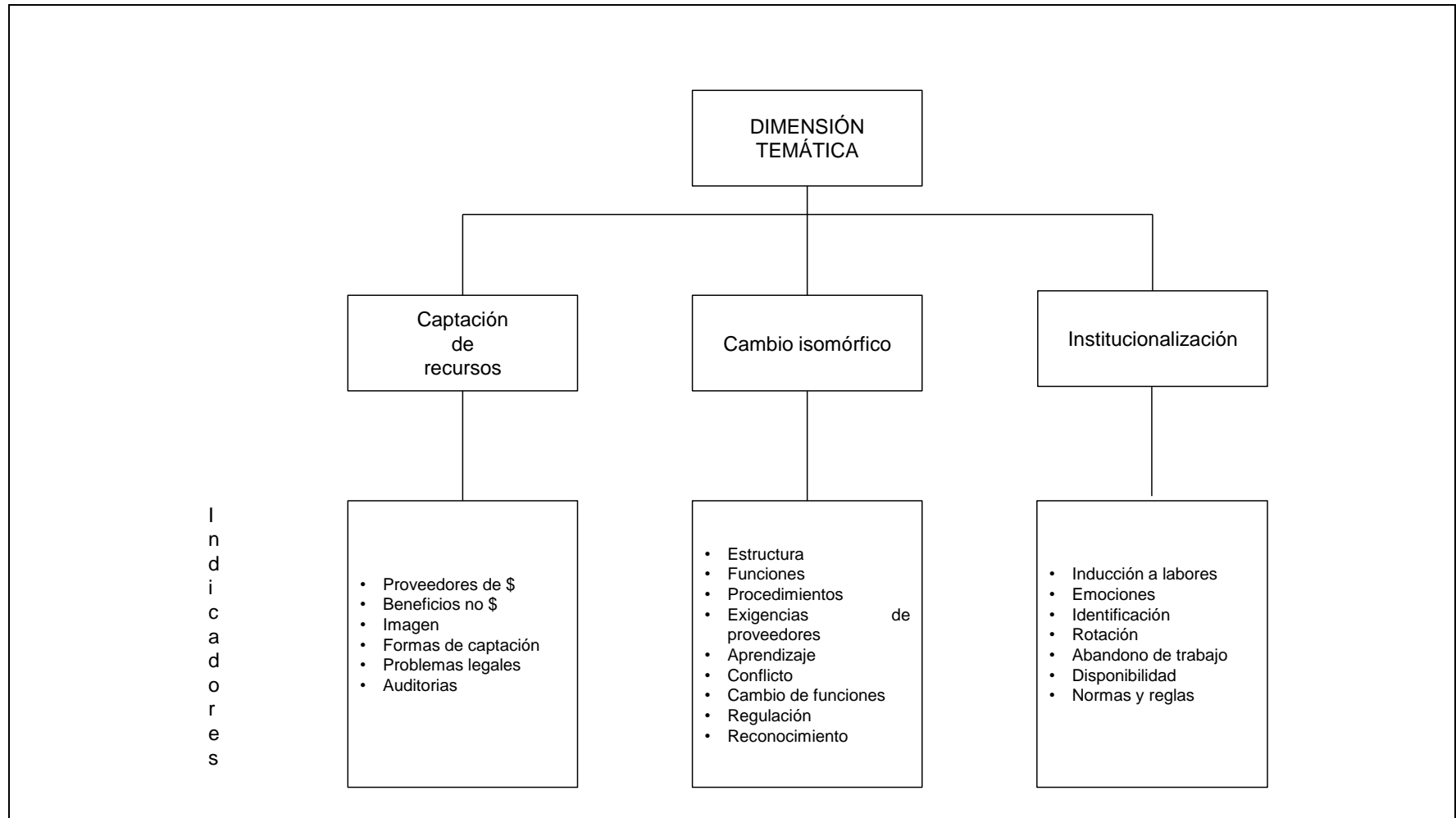
Fuente: Elaboración propia

Figura No. 3.5. La observación y la entrevista en la Asociación



Fuente: Elaboración propia

Figura No. 3.6. Los indicadores



Fuente: Elaboración propia

CAPITULO IV

Las Instituciones de Asistencia Privada (IAP)

4. INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PRIVADA

4.1 Antecedentes y desarrollo en México

La empatía por ayudar o asistir a los demás ha sido conducida por una serie de ideologías o principios éticos y morales de todo tipo. Reconociendo que han sido estos los que han dado pauta para el desarrollo y evolución de los sistemas asistenciales, llámese caridad, filantropía, beneficencia o, humanismo. Este desarrollo ha enmarcado dentro de este devenir histórico una serie de etapas que no necesariamente tendrían que haber sido superadas; ni que con esto quiera decir que en la actualidad hayan dejado de aplicarse. La asistencia según el Patronato Nacional de promoción del Voluntariado (1994) puede clasificarse de la siguiente manera:

- *De ayuda espontánea e inmediata.* Lo que para muchos es una caridad primaria cuya naturaleza moral se encuentra fuertemente vinculada al mundo de lo religioso.
- *Institucionalización de la beneficencia.* Ordenado y sistematizando sus acciones asistenciales, con existencia de un espíritu caritativo, la diferencia con la primera radica en que son normadas y reguladas por el estado.
- *Estado benefactor.* El estado asume la responsabilidad para garantizar mínimos de bienestar y justicia a la sociedad a través de instituciones de seguridad social.
- *Acciones de asistencia social.* Que van más allá de la simple y convencional ayuda al necesitado, buscan superar y trascender sus limitaciones, perfeccionar sus aciertos y consolidar sus logros. Buscando la permanente colaboración de

agentes sociales diversos. Promoción del bienestar y el desarrollo social integral; además de la activa participación y corresponsabilidad de los beneficiarios.

Estas prácticas han encontrado su cauce de varias maneras, ya sea como ayuda aislada con génesis en concepciones éticas, filosóficas y religiosas o como una integración de políticas sociales por parte del Estado donde existe el reconocimiento a la pobreza como resultado de las deficiencias presentes en la estructura económica. Sin embargo, sea cual fuere la práctica, no hay que dejar de mencionar que algunas de ellas han sido objetos de esquemas de explotación con el objetivo de paliar la miseria que estos generan, pero en otros casos si han constituido verdaderos esfuerzos por contrarrestar condiciones marginales, resultantes de las relaciones económicas y políticas presentes en toda sociedad.

A partir de la administración socialista del General Lázaro Cárdenas, sexenio a través del cual se concretizaron la mayoría de los paradigmas revolucionarios, en este entonces el concepto de asistencia social es elevado al rango de derecho social y el mismo Estado asume la responsabilidad de brindarla, garantizando el acceso a los sectores más desamparados. Los planes que se conciben a partir de 1934 resaltan la necesidad de contar con un sistema asistencial a nivel nacional que regule y replantee a visión conmisericordiosa de la asistencia por lo que proyecta la creación del Departamento Nacional de Asistencia Pública y Seguro Social.

Es a partir de 1937 con la creación de la Secretaría de Asistencia Pública cuando se normaliza la obligación del Estado de intervenir en la protección social, reconociendo a

través de la ley que da origen a dicho organismo; la necesidad de modificar el concepto de *beneficencia* por el de *asistencia pública* revocando la concepción caritativa.

Las instituciones no son un simple fenómeno de la superestructura bajo hegemonía y dirección de las clases dominantes según (Fuentes, 2000), son organismos transversales a toda sociedad apareciendo como organismos reguladores de la crisis del desarrollo capitalista en todos los niveles. Así, la asistencia social se convierte en un instrumento en los Estados modernos para incorporar a quienes son relegados de los beneficios sociales y proteger a quienes viven en situaciones límites de vida. Cabe aclarar que la asistencia no es un sustituto de las políticas de combate a la pobreza, aunque también participa de ellas. Su importancia radica en que le es posible llegar al núcleo del desarrollo humano, las familias y sus miembros donde es posible detectar de manera latente las necesidades a atender.

Las instituciones sociales pueden ser divididas en dos grandes grupos CEMEFE (2000):

- *Públicas*: Estas instituciones buscan brindar asistencia social dependiendo directamente del gobierno en cualquiera de sus tres niveles, cubriendo las necesidades de la población en materia de salud, educación, alimentación, vivienda, entre otras. Algunas instituciones públicas que pertenecen al país son: DIF (Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia), IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social), ISSSTE (Instituto de Seguridad Social al Servicio de los Trabajadores), entre otras.

- *Privadas*: Estas atienden necesidades sociales al igual que las primeras, pero buscan llegar a quienes no han recibido apoyo necesario por parte del Estado y de la misma sociedad. Dentro del marco legal el Estado reconoce dos formas de constituirse legalmente Asociación Civil (A.C.) y Institución de Asistencia Privada (I.A.P.)

4.2 La Junta de Asistencia Privada (J.A.P.)

Prevista en la ley respectiva, promulgada el 7 de noviembre de 1899. Esta ley que define la beneficencia privada para el distrito y territorios federales como *actos que se ejecutan haciendo uso de fondos particulares con un fin de caridad o instrucción*, regula la creación, funcionamiento, desarrollo y en su caso liquidación o extinción de instituciones de asistencia privada, estableciendo que el estado no puede ocupar sus bienes que la voluntad del fundador debe ser cumplida inexorablemente y, por último, que la legislación debe favorecerlas con prerrogativas fiscales, tanto de carácter local como federal. Para hacer cumplir esta ley surge la Junta de Beneficencia Privada como un órgano dependiente del ejecutivo federal.

Además en Tema Editorial (1994) se sostiene que es un órgano desconcentrado del gobierno, que se rige por la Ley de Instituciones de Asistencia Privada y tiene como función esencial la de cuidar y asesorar a las instituciones que crean los particulares con el propósito de realizar actos humanitarios de asistencia, sin propósitos de lucro. Concisamente se podría afirmar que la junta tiene como propósito el promover la creación de nuevas instituciones de asistencia privada, favorecer su fortalecimiento y

desarrollar y cuidar que su patrimonio se emplee con honestidad y eficiencia, en el objeto que el fundador o fundadores de la institución establecieron al crearla.

De 1904 a 1942, la junta estuvo representada por siete representantes del gobierno federal y ningún representante de las instituciones privadas. Esta situación se mantuvo hasta 1943 cuando se establece que al consejo, integrado por tres representantes del gobierno federal –designados por el presidente de la república- se agreguen tres vocales electos por representantes de las IAP's, calificadas de acuerdo a su situación patrimonial, y un presidente, designado por el titular del ejecutivo federal. En esta misma forma se establece el cambio de denominación a *asistencia* tanto para la beneficencia pública como para la privada.

Mediante una reforma posterior, en 1986, se norma el criterio de clasificación para atender la materia del servicio asistencial, creando cuatro grupos de atención dentro de la junta: servicios educativos, atención a la salud, auxilio a la niñez y cuidado a los ancianos. Se incrementa en esta reforma a cuatro el número de vocales Aguilar (1997). En el año de 1991, se modifica la Ley de Instituciones de Asistencia Privada y se crea una quinta vocalía para el sector privado, denominada como *otra clase de servicios asistenciales*. Esta ley establecía que el presidente de la junta (por un periodo de tres años y con opción a reelección sucesiva) *será designado por el Jefe del Departamento del Estado, quien lo elegirá de una terna que le sea presentada por los vocales representantes de las instituciones*. LIAP (Art. 84,1)

Para 1991, la Junta de Asistencia Privada se le confiere el estatuto de un órgano desconcentrado del Gobierno del Estado. El 14 de diciembre de 1998 entró en vigor una nueva Ley de Instituciones de Asistencia Privada a fin de darles una mayor representación a las IAP's pues esta contará con cinco representantes de las instituciones de asistencia privada y cuatro del gobierno. Así bajo términos confusos y legislación escasa, brotan y proliferan múltiples asociaciones civiles privadas o voluntarias que por el hecho de no tener lucro en ellas se consideran como parte del tercer sector Junta de Asistencia Privada (1993).

El criterio para categorizar a estas instituciones filantrópicas mexicanas aún es difícil de conformar, se ha tratado de diferenciar en base a objetivos, concepciones y métodos de trabajo que las distinguen entre sí tomando en cuenta también el curso histórico durante el cual han surgido. Existen una amplia variedad de obras y por consiguiente de identidades que las llega a hacer muy distintas entre ellas, sobre todo en la manera en como pretenden incidir y dar solución a los problemas sociales.

No es posible observar un crecimiento formal de un crecimiento importante de agrupaciones formales que buscan amarrar su labor estableciéndose legalmente, ya que según cifras del Centro Mexicana para la Filantropía, en los últimos 20 años se han creado tantas I.A.P.'s y a A.C.'s como en los cien años anteriores. El profesor Alvarez(2001), las divide de la siguiente forma a manera de categorizarlas:

- *Complementarias o subsidiarias.* Ocupan espacios en los que las políticas sociales e instituciones no gubernamentales no son capaces de llegar debido a la ineficiencia del aparato o por la insuficiencia de recursos. Estas por lo regular se

encargan de la atención de los sectores y grupos que históricamente han quedado al margen de los derechos sociales.

- *Nacidas o diseñadas por el aparato gubernamental.* Su propósito es desempeñar una política social a fin a los lineamientos gubernamentales, y que al estar constituidas de esta forma, pueden allegarse de fondos de índole internacional que señala como requisito de participación de la sociedad civil organizada.
- *Las que inciden a nivel de las políticas públicas.* Su labor no está en función exclusivamente de apoyar a sujetos o grupos carentes de recursos, sino que buscan tomar espacios y posiciones en asuntos públicos, cuya opinión dentro de un contexto democrático busca incidir en las políticas sociales.

4.2.1 *La Junta de Asistencia Privada (JAP) del estado de Querétaro.*

La Junta de Asistencia Privada en el estado de Querétaro es un organismo administrativo desconcentrado de la secretaría de gobernación que tiene como fin el fomento y regulación de las Instituciones de Asistencia Privada. Está integrada por un presidente, designado por el Gobernador del Estado de una terna de personas que al efecto propongan las Instituciones de Asistencia Privada y siete vocales, de los cuales cuatro serán electos por estas últimas y los tres restantes provenientes de organismos públicos, como son el sistema para el desarrollo integral de la familia, la Secretaría de Desarrollo y Finanzas y la Coordinación de Salud (japqueretaro, 2010).

Objetivos de la JAP del Estado de Querétaro:

- Cuidar que las instituciones del Estado, cumplan con todas las finalidades para las que fueron creadas.
- Promover la profesionalización de las personas involucradas en la asistencia social en el Estado, a través de cursos de capacitación.
- Promover y gestionar la obtención de donativos y aportaciones por medio de la vinculación con otras organizaciones.
- Proporcionar a las Instituciones un programa de capacitación de acuerdo a sus necesidades.
- Prestar a los responsables de las instituciones las asesorías necesarias.

4.3 La asistencia privada

Por lo que a la *asistencia privada* se refiere, se puede afirmar que es una rama de la *asistencia social*, que es norma y precepto de la *justicia social*, por lo que constituye un derecho. La ayuda y el cuidado, son obligaciones del estado y, por lo tanto, constituyen un servicio público que deben satisfacer los gobernantes. Pero no por considerar a la asistencia como un servicio público es dable concluir que corre exclusivamente a cargo del Estado, se impone la colaboración de los particulares con espíritu altruista o responsabilidad ciudadana. Concebida la *asistencia social privada* como acción, en colaboración con el Gobierno, en beneficio de la colectividad, no cabe duda de que esta acción debe realizarse de manera coordinada con la entidad gubernamental responsable de la asistencia social (vinculando, 2010).

4.4 La Institución de Asistencia Privada

Son entidades jurídicas que con bienes de propiedad particular ejecutan actos con fines humanitarios de asistencia, sin propósito de lucro. Estas organizaciones son reguladas por la Junta de Asistencia Privada que es la entidad que brinda servicios y apoyo en materia asistencial, financiera y jurídica a este tipo de organizaciones. En el Distrito Federal y en casi todos los Estados de la República Mexicana existe una Junta de Asistencia Privada u organismo homólogo (Secretaría de Gobernación, 2009). Además en (Tema Editorial, 1994) se sostiene que las Instituciones de asistencia privada pueden crearse en vida de sus fundadores o mediante disposiciones testamentarias, están a cargo de uno o más patronos designados, según el caso, por el fundador o fundadores; por ellos mismos al ocurrir una vacante, o inclusive, por la propia Junta de Asistencia Privada, cuando no es posible que la designación se realice en los términos de los dos primeros casos. No obstante que el patronato de una institución tiene la representación legal y la administración de la misma, por lo que a esta se refiere, tiene una serie de limitaciones que atienden a la necesidad de proteger el patrimonio institucional y el cumplimiento del objeto asistencial y de la voluntad del fundador.

En el aspecto legal las Instituciones de asistencia privada son personas morales con fines no lucrativos, por tanto, no están sujetas al pago de impuestos, sin embargo, si tienen otras obligaciones que la propia ley establece, su forma de constitución es una sociedad civil o una asociación civil, personas morales ambas, reguladas por el Código Civil que no tienen fines de lucro, pero hay fines económicos, es decir, son organizaciones sociales de ayuda, por tanto, la propia Ley del Impuesto sobre la Renta,

no las considera contribuyentes y por tanto no están obligadas a pagar el Impuesto Sobre la Renta (ISR) o Impuesto al Valor Agregado (IVA) salvo algunos casos (UAS, 2009).

Soldevila (2000) identifica que para las IAPs, como parte del sector de las organizaciones no lucrativas, el postularse como parte del rubro de *servicios sociales* las obliga a captar gran parte de su personal como trabajo voluntario. Giner (1994) añade este elemento las posiciona dentro de un rubro híbrido ya que por un lado carece de una estructura empresarial predeterminada, pero por el otro responde a la lógica de funcionamiento de las de empresas bienes y servicios. Sin embargo, Montagut (1994) señala que las actividades de las IAPs encuentran –directa o indirectamente- grandes beneficios por parte del sector público. Las organizaciones no lucrativas existen bajo una combinación de elementos donde convergen un sin número de condicionantes de orden ideológico, político, social y económico, que son, a la vez, el producto de un juego único de experiencias históricas concentradas en un punto (Hall, 1987).

De esta forma, el análisis de estas diferencias enriquecen su perspectiva conceptual, donde el tipo de información versada se encuentra con cierto tipo de orientación e intención, también se puede reconocer una cierta omisión al estudio de las organizaciones no lucrativas (Vázquez, 2007). Las cuales poseen una cierta lógica de actuación, con una misión específica: el ofrecer servicios al grupo social donde se inserta. En su mayoría atiende a necesidades sociales de cobertura donde las instancias gubernamentales no permean con prontitud. Es la atención a sectores de la población que carecen de recursos económicos y su nivel de marginación social es considerable debido a restricciones para acceder a la educación y la difusión de la cultura o debido a no contar con los medios suficientes para atender problemas derivados de su propia

vulnerabilidad social como la adecuada atención médica a enfermedades crónicas o alteraciones genéticas. Para las IAPs el brindar apoyo a estos sectores intenta crear *conciencia* en las personas de ayuda mediante un mecanismo de apoyo voluntario y asistencial, proyectando el mensaje: *ayuda a quién más lo necesita* apoya la retórica de su discurso organizacional (Vázquez, 2004). En el universo de estas organizaciones se encuentran casas de asistencia para niños en situación de calle, Instituciones de apoyo a mujeres violentadas y embarazadas, Centros para la atención a adicciones, Instituciones de apoyo a niños con diversas discapacidades, Organizaciones que buscan el acceso a soluciones de vivienda a familias de bajos recursos económicos, Centros de internamiento para enfermos en fase terminal VIH- SIDA o cáncer, entre otros.

En el Seminario Internacional del Estudio Comparativo del Tercer Sector citado por (Peña, 2005), menciona acerca del quehacer que les ha dado una identidad con características propias que de alguna manera distingue a las Instituciones de Asistencia Privada de otros sistemas y a continuación se mencionan tales características:

- Atienden necesidades sociales y trabajan por el bien común.
- Están institucionalizadas y tienen personalidad jurídica.
- Son privadas, institucionalmente están separadas del gobierno. No pertenecen al aparato gubernamental.
- Son no lucrativas, no distribuyen superávit entre sus miembros. Pueden acumular beneficios pero no distribuirlos entre sus asociados sino utilizarlos en actividades que sirvan para cumplir la misión de la organización.
- Son auto-gobernables, no reciben mandato de entidades externas, tienen sus propios procedimientos para gobernarse.

- Convocan al trabajo voluntario ya sea a nivel consejo, y/o a nivel de staff.

4.4.1 Roles y responsabilidades de las IAP's

La asistencia social es inherente a los principios de justicia social e igualdad de oportunidades. La vulnerabilidad de ciertos grupos y sus condiciones de desamparo remiten a causas complejas y sus efectos de marginación y falta de opciones. Por ello; así como la política social es inseparable de una economía para el desarrollo; también requiere de un conjunto de acciones asistenciales eficaces y precisas. Y es ahí donde las instituciones de asistencia privada juegan un papel trascendental. Al tener que orientar políticas de inclusión, integradoras, complementarias, de protección y auxilio hacia los grupos y sectores más pobres. Las IAP's hacen frente a las necesidades concretas del hombre carente de recursos, inclusive carente de valores.

Bajo este esquema de acuerdo a Peña (2005) el sistema asistencial privado tiene la responsabilidad de convertirse en un vehículo social hacia el bienestar para aquellos que no logran satisfacer del todo sus necesidades básicas no logran tener acceso a servicios públicos, educativos, de salud, o a los sistemas de seguridad social, pero también está la importancia de promover la participación comunitaria en la solución de sus problemas, bajo el principio de que el bien común es tarea de todos y no únicamente del aparato gubernamental.

4.4.2 Retos en las IAP's

Los retos que a continuación se enlistan no implican un orden de importancia siendo todos factores medulares para el desarrollo e impacto del sistema asistencial privado y que al final de cuentas son quienes determinan su desarrollo o muerte de este CEMEFE (2000):

- *Financiamiento para su operación.* Las I.A.P. sufren crónicamente de la falta de recursos. El principal problema radica en que no existe una cultura filantrópica o de la responsabilidad social, ni en los ciudadanos, ni de las empresas. Todo se espera de la acción de gobierno.
- *La falta de profesionalización de las instituciones del sector.* Bajo este rubro se engloban el conjunto de elementos que impiden o dificultan que las instituciones puedan ofrecer sus servicios con eficacia y eficiencia. Se detectan dificultades en la planeación y evaluación de proyectos, en la administración de los recursos, en la búsqueda de fondos, en los procesos contables y, en la capacitación del personal, tanto profesional como voluntario. El sector tiene un nivel muy bajo de institucionalización. Hay un círculo vicioso entre la carencia de recursos y la falta de profesionalización. Por eso es trascendental incrementar la capacidad del sector mediante el mejoramiento del entrenamiento del personal y el fortalecimiento de la infraestructura.
- *Comunicación con la sociedad.* La comunicación tiene que ver con la visibilidad que establecen las IAP's con el conjunto de la sociedad. Se puede decir que se trata de un problema que a pesar de contar con elementos que les permite establecerse como interlocutores sociales, muchas instituciones continúan

trabajando de manera aislada sin contar con mecanismos de información y comunicación con los donantes y la comunidad. Los valores que animan el trabajo organizacional son poco ventilados lo que de alguna manera desvirtúa su papel aunado a la desconfianza ante la falta de información de los recursos con los cuales trabajan. Trabajar en la construcción de alianzas con el gobierno y el sector privado. Acrecentar su presencia en el espacio público mediante un mayor y mejor diálogo entre los actos políticos y sociales. Es el reto que tiene el sistema asistencial.

- *La participación social voluntaria.* Este recurso es el más valioso e importante de toda institución. Gracias a ello se generan la riqueza y gama de propuestas para sacar adelante los objetivos que las propias instituciones por si solas no serían capaces de realizar. Aportan una parte de su tiempo y talento a la comunidad por convicción: padres, maestros, amigos, familiares, etc. El trabajo voluntario al servicio de la comunidad, además de beneficiar a todos, estimula y gratifica a quien lo realiza. Pero no solo eso, permite ampliar el círculo de impacto de un movimiento que va desde los más próximos hasta todo el mundo. De alguna manera puede verse como la forma de retribuir lo que se ha recibido, entregando algo a la comunidad.
- *Promoción y apoyo a la investigación.* Es muy poco lo que se sabe sobre este importante sector de organizaciones sin fines de lucro de la sociedad. ¿Cuántas son?, ¿qué áreas trabajan?, ¿Cuál es el volumen de donativos que reciben?, ¿Cuál es el volumen del tiempo voluntario que se entrega a la comunidad?, son todavía

preguntas abiertas. De las cuales no existe respuesta, existiendo en algunos casos aproximaciones y nada más.

4.4.3 La problemática en las IAP's

La problemática legal que presentan las instituciones de ayuda social puede describirse tomando en cuenta tres momentos o etapas: el de su constitución, el de su operación cotidiana y el de su regulación fiscal Castro (2000):

- *La problemática en la constitución.* Estos problemas tienen que ver con la existencia de dos figuras jurídicas sujetas a reglamentación muy distinta Una institución de ayuda social puede constituirse como una Asociación Civil (A.C.) y quedar regida por el código civil vigente a nivel local, o como Institución de Asistencia Privada (I.A.P.) las cuales se rigen por la ley de instituciones privadas para cada uno de los estados de la república mexicana. Tradicionalmente, las instituciones cuyos objetivos están definidos dentro de lo que se ha entendido por filantropía o asistencia social están registradas como IAP, mientras que las organizaciones con fines de desarrollo o promoción social se encuentran bajo la figura de A.C. A menos esa ha sido la percepción que se tiene desde la sociedad en general. Las asociaciones civiles actúan con más autonomía que las IAP's. Ellas deciden sus programas de trabajo y el manejo de presupuesto. En cambio, las instituciones de asistencia privada, están reguladas por la Junta de Asistencia Privada que realiza un control muy estricto y tiene la facultad de aprobar o desaprobado las actividades que realizan.

- *La problemática de operación.* Mientras el Código Civil es bastante flexible y permite a las asociaciones civiles una gran independencia operativa y organizativa. La ley de instituciones de asistencia privada (LIAP) muestra un perfil contrario al inclinarse por ejercer el control y la supervisión de las IAP's a través de la JAP. De entre las cuales se encuentran:
 - Las limitaciones y posibilidades de adquirir bienes raíces.
 - La aprobación por parte de la JAP de los estatutos.
 - La obligación de entregar a la JAP los presupuestos de ingresos y egresos y la de presentar informes de labores contables.
 - Limitaciones para la realización de ciertas acciones financieras como préstamos e inversiones.
- *La problemática fiscal.* Las instituciones necesitan plantear en sus estatutos que no tienen finalidad de lucro y que su objeto no es revocable, que no distribuye los remanentes y que, en caso de liquidarse, sus fondos pasarán a otra institución no lucrativa. Estos cambios en las actas constitutivas crearon conflictos y muchas organizaciones perdieron la deducibilidad. Las instituciones necesitan cumplir con todos los requisitos para obtener esta autorización, así como para estar exentas del pago de Impuesto sobre la Renta (ISR) (Persona Moral no Contribuyente). También tienen que conocer sus obligaciones fiscales (contabilidad, dictámenes fiscales y declaraciones anuales) y las prerrogativas que adquieren según su personalidad legal.

4.4.4 La subordinación de las IAP's

Las instituciones de asistencia privada, a partir de 1988 se han articulado en dos espacios con diferente presencia, fuerza, medios, instrumentos, alianzas e intereses: por un lado, la Junta de Asistencia Privada (JAP), formado por el antiguo grupo de instituciones de asistencia privada estrechamente ligado al gobierno y a la jerarquía de la iglesia católica, con amplio poder para reconocer y desconocer a las instituciones con prerrogativas fiscales y financieras, y dotada de dispositivos duros de control administrativo; y por otro lado, el Centro Mexicano de la Filantropía (CEMEFI), más ligado a la empresa productiva privada y a las fundaciones más independientes del gobierno, con interés en apoyar procesos productivos y de promoción del desarrollo bajo una óptica de responsabilidad social del empresariado mexicano, con una incursión exitosa hacia los vínculos con el sector voluntario (vinculando, 2010).

La JAP es un órgano que resuelve la constitución de las instituciones de asistencia privada; aprueba sus estatutos; conoce el 1 de diciembre de cada año los presupuestos de ingresos y egresos y el de inversiones en activos fijos de las instituciones para su aprobación; se le remiten los programas de trabajo, autoriza las diferencias con los programas planteados; determina los libros de contabilidad que llevan las IAP's, así como los métodos contables a emplear; los patronatos están obligados a enviar a la JAP cuentas mensuales, balances generales y demás documentos contables; las instituciones de asistencia privada contribuyen con una cuota de seis al millar sobre sus ingresos brutos, destinados a gastos de operación de la Junta; la JAP tiene derecho a inspeccionar en cualquier momento a las IAP's; puede declarar oficio de extinción de una IAP; designa en algunos casos a los patronos de las instituciones de asistencia privada; los

notarios no autorizarán contratos en que intervengan las IAP's, sin autorización escrita de la Junta, con excepción de los poderes para pleitos y cobranzas (Vinculando, 2010).

El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), es una Asociación Civil fundada en diciembre de 1988. Es una institución privada, no lucrativa, sin ninguna filiación a partido, raza o religión. Cuenta con permiso del Gobierno de México para recibir donativos deducibles de impuestos. Su sede se encuentra en la Ciudad de México y su ámbito de acción abarca todo el país. Por las instituciones y personas que lo integran, y por su vinculación con organizaciones nacionales e internacionales, el CEMEFI es identificado como una fuente importante de información confiable sobre el sector (Centro Mexicano para la Filantropía, 2010).

4.4.5 La rendición de cuentas de las IAP's

En las últimas décadas se registraron en el país cambios en las relaciones entre el Estado y las Instituciones de Asistencia Privada, advirtiéndose cierta presión del gobierno para el control sobre las facilidades fiscales que se le otorgan a esas instituciones y para intensificar la rendición de cuentas sobre los recursos que manejan. Frente a esas medidas, las instituciones realizaron una amplia labor para lograr una mejor autonomía y mayores incentivos listando los beneficios sociales que de ellas se desprenden; por lo que la rendición de cuentas, se ha argumentado que no puede ser tasada con la misma medida que las empresas privadas de tipo lucrativo.

Para Guadarrama (2006), la capacidad de rendir cuentas es interpretada como el conjunto de activos que permiten a las instituciones asumir la responsabilidad por sus acciones y reportar a las autoridades reconocidas. Esta capacidad es la que posibilita establecer niveles de confianza en que las instituciones cumplan con sus objetivos sociales, la capacidad de rendir cuentas puede traducirse en un factor determinante para la fortaleza y consolidación de las instituciones, puesto que su operación depende en buena medida, de la confianza de donadores y voluntarios en el buen destino de sus contribuciones y en un adecuado desempeño institucional.

4.4.5.1 *Los componentes de la rendición de cuentas*

Cómo lo advierte Clark (2003), en lo que concierne a la transparencia y rendición de cuentas para las instituciones de asistencia privada se pueden identificar tres componentes importantes que son: *para qué, a quién y cómo*.

- *Para qué*. Este primer componente, considera que la organización y sus recursos sirvan a los fines propuestos (interés en los pobres, en el ambiente, en el beneficio a la comunidad, etc.) asumiendo, implícitamente que la información respecto a los problemas y a la ayuda para resolverlos sea precisa, mediante vías sostenibles, que no sean solamente a corto plazo y que la asociación y su constitución sean genuinas.
- *A quién*. Como segundo componente se considera el reconocimiento y la aceptación social de la institución, implicando un núcleo de legitimidad representado por un cuerpo de autoridades o representantes sociales reconocidos. En las IAP's, este

punto implica la rendición de cuentas ante directivos, cuerpos colegiados, asociados, patronatos, juntas directiva y donantes, así como ante el gobierno y a la sociedad.

- *Cómo.* Este tercer y último componente, involucra las formas como las instituciones pueden hacer un uso adecuado y correcto de sus recursos.

4.4.5.2 *El modelo de rendición de cuentas:*

En este modelo de redición de cuentas de Guadarrama (2006) analiza que las instituciones de asistencia privada se distinguen de las públicas principalmente porque destinan fondos privados al desarrollo de su tarea asistencial. En función de esta característica la capacidad de rendir cuentas resulta fundamental para su operación, tanto el hecho de que se cumpla la voluntad de asociados y fundadores, en términos de administrar recursos de fines destinados a asistencia, como por la circunstancia de que parte de su operación se sustenta de recursos externos, procedentes de donativos realizados con propósitos de ayuda y atención a personas y problemas sociales determinados.

Las bases para justificar la intervención del Estado y sus atribuciones en la vigilancia institucional se arraigan en la noción de que los servicios que esas instituciones prestan son de interés público. Guadarrama distingue tres momentos o actos principales de intervención: la autorización de la institución, su vigilancia y su extinción. El primer momento corresponde a la acción *ex ante*, y los dos últimos a la acción *ex post*.

El momento de autorización de la institución condensa un conjunto de procedimientos vinculados con la constitución legal de ésta y su reconocimiento como personas morales. Corresponde a la junta otorgar o no el reconocimiento formal que lleva implícita la aceptación del objeto social, de los principios estatutarios y de las bases esenciales para la operación de la institución.

El segundo acto de la intervención consiste en la vigilancia del ejército institucional; este acto se infiere dirigido por la preservación del interés público y por la intención de asegurar que se cumpla la voluntad de los fundadores, se ejerzan las prerrogativas y se cuiden los bienes, aspectos que, en lo general, se integran en el adecuado cumplimiento de los fines asistenciales.

Finalmente la intervención del Estado en la extinción de las instituciones en vista desde una perspectiva que hace a los beneficiarios los titulares de los bienes, pues al ser estos de carácter privado, no puede el Estado, en ningún caso apropiarse de ellos. En esa virtud, al extinguirse una institución corresponde al Estado intervenir para cuidar que el patrimonio remanente continúe asociado con propósitos asistenciales. Otra función del Estado en la extinción de las instituciones consiste procurar condiciones mínimas para la adecuada prestación de servicios.

4.5 Las IAP's y la religión católica en México

Según Berger (2003) en los últimos años, se ha incrementado visiblemente el número de organizaciones no gubernamentales, las cuales se definen a sí mismas en términos religiosos, espirituales o basados en Fe. Martens (2002) define a la organización

religiosa no gubernamental como una organización formal en la cual en su identidad y misión están la autoconciencia derivadas de la enseñanza de una o más religiones o tradiciones espirituales en las cuales opera un ánimo no lucrativo, independiente, base voluntaria para realizar y promover colectivamente las ideas articuladas acerca de un bien público en el carácter nacional o internacional.

El 16 y 17 de mayo de 1996 tuvo lugar un acto público que permitió analizar de manera privilegiada a la Junta de Asistencia Privada (vinculando, 2010), en esa fecha se realizó, en un importante centro de negocios del D.F., la Reunión de Patronos y Directivos de las Instituciones de Asistencia Privada. Participaron alrededor de mil personas, entre las que se encontraban: representantes religiosos de México, representantes de gobierno del Distrito Federal, importantes empresarios mexicanos, un Premio Nobel de la Paz, políticos, y responsables federales de secretarías.

Estaban presentes también los patronatos de 378 instituciones de asistencia privada del Distrito Federal que forman parte de la Junta de Asistencia Privada y que en 1996 estaban destinados a recibir 2,000 millones de pesos. El primero en intervenir en este escenario fue un representante de la Iglesia Católica, quien de sus palabras son

"Y siendo las 10.57 horas del día 16 de mayo de 1996, declaro inaugurada en el nombre del Padre y del Hijo y del Espíritu Santo y bajo el Patronato de Santa María de Guadalupe, la Reunión de Patronos y Directivos de las Instituciones de Asistencia Privada. Que nuestro espíritu patriótico alimentado por la mística del servicio y amor fraternal, sea el clima en el que se desarrollen los trabajos de esta trascendental Reunión. Gracias".

De esta manera se hizo pública la imaginación social subyacente en la asistencia privada, y también las relaciones fundamentales de la asistencia privada, con la iglesia católica, con la Junta y con el gobierno del Distrito Federal.

CAPITULO V
LA CAPTACION DE RECURSOS,
LA TRANSFERENCIA DE MODELOS Y
EL PROCESO DE INSTITUCIONALIZACIÓN.
EL CASO DE ESTUDIO.

5. LA CAPTACIÓN DE RECURSOS, LA TRANSFERENCIA DE MODELOS Y EL PROCESO DE INSTITUCIONALIZACIÓN. EL CASO DE ESTUDIO.

5.1 Las IAP's de San Juan del Río

El trabajo de campo comienza investigando acerca de las Instituciones de Asistencia Privada establecidas en la Ciudad de San Juan del Río, Querétaro en las cuales, en cada una de ellas se busca la misión por la cual fueron creadas.

LA SONRISA DE DIOS IAP

En la Ciudad de San Juan del Río, Qro., el día 15 de marzo de 1996 se crea la transformación la Asociación Civil “Patronato oasis del niño” en la Institución de Asistencia Privada “La sonrisa de dios” una vez autorizada la solicitud presentada en la Junta de Asistencia Privada en la Ciudad de Querétaro, teniendo por objetivo la construcción de la Casa Hogar para niños indigentes con enfermedades o secuelas incapacitantes, en necesidad de apoyo para su asistencia y cuidado adecuados en forma temporal y permanente. Esta IAP se encuentra ubicada en la Calle Anacleto Badillo No. 1, Fraccionamiento la Guitarrilla de esta misma ciudad.

FUNDACION BERTHA O. DE OSETE IAP

Nace en 1996 y surge de la necesidad que existe en las personas de escasos recursos con discapacidad motriz de contar con aparatos auxiliares para su desplazamiento que cumplan adecuadamente con su función y que estén a un precio accesible. Los precios en esta institución son bajos, debido a que somos una institución no lucrativa, contamos con diferentes programas que se ajustan a las necesidades físicas y económicas de cada persona o institución. Uno de los objetivos principales de la institución es el de dar empleo a personas con discapacidad actualmente ellos son quienes fabrican los aparatos y ocupan el 50% de los puestos en la línea de producción, logrando con esto su plena integración social.

GRUPO DESPERTARES IAP

Casa albergue, para el tratamiento y rehabilitación de las personas que padecen enfermedades de alcoholismo y drogadicción. Es una institución legalmente constituida sin fines de lucro, que apoya a sectores de la población en condiciones de rezago social, que avalados por nuestra experiencia personal, decidimos unir nuestros esfuerzos y constituimos un ministerio cuya misión es atender a niños, jóvenes y adultos de cualquier sexo en situación de calle y con problemas de drogadicción, alcoholismo, mujeres maltratadas, delincuencia y desintegración familiar.

DEJANDO HUELLA I.A.P.

Dar atención médica psicológica y jurídica a los receptores y/o generadores de violencia intra familiar en el estado de Querétaro de Arteaga, dentro de un marco de compromiso de trabajo, vinculado con los sectores educativos médico, productivo de la sociedad, así como con los organismos municipales y estatales de gobierno para ayudar a los receptores y generadores, todo ello, basado en el plan de trabajo del instituto.

SEMBRANDO ESPERANZAS I.A.P.

Captar a los niños que viven en la periferia de San Juan del Río y rescatar la dignidad de los niños que sufren abandono y maltrato; satisfacer las necesidades básicas de los niños para su desarrollo, tales como la alimentación, hospedaje y cuidado de su salud; y brindarles apoyo académico, cariño y aceptación incondicional para que recuperen la autoestima.

UN NUEVO AMANECER I.A.P.

Casa albergue para rehabilitación de enfermos de alcoholismo y drogadicción, mediante un tratamiento específico de ayuda que consta de valoración y seguimiento médico. En éste, los enfermos encuentran un plan de trabajo, un plan de vida, trato digno, terapia constructiva, atención psicológica, sesiones espirituales y una desintoxicación física a base de sesiones de Temazcal.

En la tabla 5.1 se esquematizan las entrevistas realizadas, las personas (quienes sus nombres fueron cambiados para proteger la confidencialidad de la entrevista), la institución visitada, el puesto desempeñado por esa persona la fecha de la entrevista y duración de esta. Es importante mencionar que en la mayoría se realizó la observación pertinente, pero la toma de fotografías al interior de las instituciones no fue permitida en su gran mayoría por la propia discrecionalidad de las personas internas en las instituciones.

Tabla 5.1 *Entrevistas realizadas*

Entrevista No.	Persona	IAP	Puesto	Fecha	Duración (minutos)
1	Francisco Pichardo	La Sonrisa de Dios	Administrador	8/07/2009	60
2	Roberto González	Sembrando Esperanzas	Patronato	11/10/2010	70
3	Antonio Serrano	Grupo Despertares	Patronato	12/10/2010	85
4	Arturo Jiménez	Grupo Despertares	Patronato	12/10/2010	25
5	Mauricio Alonso	Grupo Despertares	Medio Anexo	12/10/2010	25
6	Mariana García	Un Nuevo Amanecer	Patronato	13/10/2010	55
7	Fabiola Argueta	Dejando Huella	Patronato	14/10/2010	45
8	Rosa Salinas	La Sonrisa de Dios	Administrador	12/10/2010	101
9	Karla Fernández	Fundación Bertha O. de Osete	Patronato	19/10/2010	40
10	Dionisio Rojas	Un Nuevo Amanecer	Medio Anexo	13/10/2010	30
11	Enrique Fernández	Fundación Bertha O. de Osete	Patronato	3/07/2010	10

Fuente: Elaboración propia.

5.2 El financiamiento de las IAP's

Diversos son las formas de financiamiento que ocurren en las Instituciones de Asistencia Privada, podemos encontrar desde individuos que simplemente entregan un mínimo de aporte en recursos por una razón que obedece a su propia fe o a un fin meramente altruista hasta grandes sumas de dinero o recursos que grandes organizaciones de gobierno o particulares entregan a una institución. Las razones para aportar dinero a una institución son variadas, se han encontrado evidencia de las que se listan en la tabla 5.2. No existe una única forma de captar recursos y la forma en que lo hacen las instituciones son variadas, el atractivo de entregar recursos a este tipo de instituciones está fundamentado en diversos intereses que sigue un individuo o grupo de individuos.

Tabla 5.2. *Formas de captación de recursos en las IAP*

Proporciona recursos	A cambio de	A razón de
Persona física	Recibo deducible de impuestos	Conveniencia fiscal.
Persona moral	Recibo deducible de impuestos	Conveniencia fiscal.
Persona física	Nada	Solo es por una acción de naturaleza altruista.
Persona física	Algún artículo religioso vendido en la IAP.	La fe de las personas y las acciones altruistas se conjugan.
Patronato	Creación o sustento de la IAP.	Acción altruista.
Gobierno Federal o Estatal	Creación o sustento de la IAP	Entregar los recursos justificados a través de SEDESOL.
Gobierno Municipal	Acciones que benefician la imagen del gobierno.	Justificar uso de recursos.
Fundaciones de segundo piso.	Sustento de la IAP	Entregar recursos bien justificados y específicos.
Persona física	Un bien o un servicio	Una pequeña cuota de recuperación es la que se le pide.
Persona física	Un bien o un servicio	Recuperación del costo de la inversión.
Persona moral	Un bien o un servicio	Recuperación del costo de la inversión.
Actividades autosustentables	Diversos beneficios	Actividades varias que realizan las IAP para obtener la sustentabilidad de las actividades que ahí desempeñan.
Organizaciones extranjeras	Documento de carácter internacional que avale que el aporte fue recibido.	Conveniencia fiscal.

Fuente: Elaboración propia

- *Las personas físicas* pueden seguir diversos intereses que los llevan a entregar recursos a este tipo de instituciones, pueden hacerlo a cambio de un recibo deducible de impuestos para una posterior aplicabilidad de éste, pueden hacerlo también por que reciben un bien o un servicio de la institución y entregan de forma simbólica un pequeño aporte a ésta, así también porque en ellos la fe religiosa se los indica, la institución puede exigir una recuperación del costo a cambio del bien o el servicio que se está otorgando sin llegar al lucro. Finalmente una acción de naturaleza altruista puede ser el motivo.

“...recibimos donativos de personas físicas poco.” (E-09. Entrevista Personal. 19/10/2010).

Esto dice que la captación de recursos por este medio es limitada.

“Pedimos a los padres cuotas mensuales que van desde los \$50.00 hasta los \$500.00, claro nadie puede pagar esta última cantidad. Ninguna institución puede sobrevivir con esta economía. (E-08. Entrevista Personal. 12/10/2010). Lo cual indica que efectivamente, se allegan de dinero de quienes reciben el bien o el servicio, acentuando que sigue siendo sumamente limitada la captación por este medio, para otra IAP

“En nuestro caso una gran parte de nuestros ingresos es a través de cuotas de recuperación. Este es, te doy un bien y págame lo que yo gasté.” (E-09. Entrevista Personal. 19/10/2010). Esta es una forma justa de ofrecer el bien o el servicio, sin embargo, no existe margen de utilidad en estas condiciones y las IAP's no podrían sobrevivir de esta forma.

- *Las personas morales* así como las personas físicas requieren normalmente de un recibo deducible de impuestos para poder entregar recursos a las instituciones y posteriormente poder aplicarlo de manera fiscal. Es una de las principales formas de allegar recursos. Algunas de ellas pueden operar esto por partida doble, tal es el caso del redondeo que solo es dinero que ellos administran momentáneamente. Usan el *redondeo* en las cuentas de supermercado, posteriormente, este dinero es entregado a una IAP a cambio de un recibo deducible de impuestos. Pocas son las personas morales que lo hacen con un fin altruista.

“Nos allegamos de recursos mediante bancos de alimentos para los internos y nosotros mismos entre los principales se encuentran las tiendas de autoservicio Bodega Aurrera, Sam’s Club, Salchichonería San Juan, entre otros, claro con el respectivo Recibo Deducible de Impuestos.” (E-03. Entrevista Personal. 12/10/2010). Acentuando entonces que las organizaciones lucrativas, son conscientes de que deben apoyar a este tipo de instituciones, sin embargo, también desean obtener beneficios de la situación por lo que hacen el respectivo reclamo del recibo deducible de impuestos.

“Una fundación de una Cadena de tiendas de autoservicio, nos apoyó con un redondeo, esto en los meses de Julio y Agosto del presente año, le pidieron a Miguel una exhibición de lucha en la entrada de la tienda de autoservicio además del respectivo recibo deducible. Posteriormente, Soriana hace el depósito a la cuenta bancaria.” (E-03. Entrevista Personal. 12/10/2010). Permittiéndonos apreciar que la empresa saca ventaja de la situación, es decir, su beneficio es de diferente naturaleza, uno, la imagen de la empresa ante la

contribución social, dos, el dinero del redondeo que se maneja de forma temporal y que no siendo de ellos puede ser usado de manera ventajosa para la empresa aun siendo este después entregado a la IAP y tres, el recibo deducible de impuestos por una donación que ni siquiera es de la empresa.

“... si una persona de un restaurante manda comida, misma que ellos saben que llega a este mismo lugar, se les repartió de formas iguales a todos. Pasamos por situaciones económicas fuertes pero también Dios nos provee, hace un mes nos llegó media tonelada de carne la cual repartimos y tuvimos la oportunidad de compartirla con otros centros.” (E-06. Entrevista Personal. 13/10/2010). Las empresas realizan estas acciones ante la próxima caducidad de sus artículos perecederos, no puede considerarse esto como negativo, pero siempre, el recibo deducible está de por medio.

- *El apoyo de Gobierno Federal, Estatal y Municipal* figura en este tipo instituciones puesto que es una obligación que tiene para con este sector, sin embargo, la transparencia en la aplicación de estos recursos por parte de las instituciones es una exigencia. Gobierno Federal, a través del Gobierno Estatal mediante SEDESOL (Secretaria de Desarrollo Social) utiliza la entidad de INDESOL (Instituto Nacional de Desarrollo Social) para que regule la entrega de recursos a las IAP's. Las convocatorias en estos portales son periódicas y específicas. Por su parte Gobierno municipal tal pareciera ser que la entrega de algún recurso a una institución depende únicamente de las buenas relaciones o de la imagen pública que pueda tener el actual gobierno.

“No se cuenta con una infraestructura, esta se ha gestionado varias veces sin tener nada en claro hasta hoy día, el lugar en el que desarrollan sus actividades es un inmueble rentado. Menciona que en la anterior administración del Ayuntamiento de San Juan del Río, les habían ofrecido la donación de un terreno, sin embargo, esto no se concretó.” (E-03. Entrevista personal. 12/10/2010). Las gestiones con los gobiernos, siempre son consideradas y de suma importancia, todo aquello que se logre obtener será bueno para la IAP aunque no siempre fructifica la negociación.

“Del municipio, lo grito, no recibimos nada, ni atención siquiera, no nos apoyan en nada.” (E-08. Entrevista personal. 12/10/2010). A medida que se obtienen beneficios de las administraciones municipales, las instituciones quedarán satisfechas, pues saben que realmente todo aquello que el municipio proporcione será para el mismo beneficio del propio municipio. Se entiende la queja de los dirigentes de las IAP's ante la ausencia de apoyo por parte del ayuntamiento municipal.

- *Las organizaciones de segundo piso* como así les denominan (Teleton, Nacional Monte de Piedad, Fundación Telmex, Vive sin Drogas, entre otras) tienen una gran participación, cada una de estas exige proyectos específicos en los cuales nuevamente la transparencia en la aplicación de estos pueda ser auditada. Solicitan información en su gran mayoría de forma electrónica y sus portales se abren en fechas específicas.

“Año con Año buscamos convocatorias con grandes fundaciones que por lo general salen en el mes de enero. Todas las fundaciones son muy específicas, difícilmente te apoyan para gastos administrativos, te piden información en línea y es mucha. Casi anualmente salimos beneficiados con una grande fundación de México y por el mes de mayo se presentan a hacer una auditoria siendo esta bastante completa en donde revisan organización, aspectos operativos, administrativos, etc. directamente con los niños, con los beneficiados, etc.” (E-08. Entrevista personal. 12/10/2010). Una de las principales fuentes de obtención de recursos son este tipo de organizaciones de segundo piso, se aprecia que realmente entregan recursos y además de esto, están interesados que lo que entregan sea realmente aplicado en lo que se justificó en su momento.

“... también recibimos recursos privados en convocatorias de fundaciones privadas, recibimos donativos de personas físicas poco, empresas muy poco también.” (E-09. Entrevista personal. 19/10/2010). Las instituciones realmente participan en los proyectos que publican las organizaciones de segundo piso.

- *La venta de artículos religiosos* en las instituciones, mecanismos atractivos de fe para la buena imagen de la institución son usados también como una forma de captación de recursos. Las instituciones niegan esta forma, sin embargo la evidencia cualitativa se encuentra en ellas. Las personas que acuden a las instituciones desean llevar un pequeño recuerdo del trabajo que se desarrolla en la institución de asistencia privada y que mejor que un artículo religioso para ello. Imagen 5.1.

Imagen 5.1. Venta de artículos religiosos



Fuente: Fotografía del interior de una IAP

- *Los patronatos* de las Instituciones de Asistencia Privada, son los principales interesados que estas funciones. Existen casos en los que el mismo patronato ha donado el terreno y ha realizado la construcción de la institución. Muchos de ellos responden con trabajo todo el tiempo en las instituciones en una acción meramente de naturaleza altruista, personas con cómoda solvencia económica que desean apoyar una causa o un buen fruto para su esfuerzo de mucho tiempo empleado.

“Habrá aquella institución que por milagro tiene un padrino multimillonario y que mensualmente está aportando dinero o un patronato de gente muy rica que aporta dinero y que no le importe estar cubriendo los gastos esenciales de la institución pero una institución así no existe mucho tiempo.”

(E-09. Entrevista personal. 19/10/2010). Los mismos dirigentes de las IAP's saben que

no basta con los aportes de un patronato, estas tienen que buscar otros medios para allegarse de recursos si desean que la institución logre sus objetivos por mucho tiempo.

- *Las actividades autosustentables* son una de las principales formas de ingreso que encuentran las IAP, muchas de ellas de no ser por estas actividades no sobrevivirían. Entre estas actividades se encuentran La crianza de avícola, la crianza vinícola y otras, los talleres de costura, las manualidades, las exhibiciones de lucha libre, los bazares y hasta las ventas en la calle de puerta en puerta. Muchas de estas actividades una institución con respecto a otra las considera denigrantes.

“Taller de Nazareth también proporciona ingresos, llega a este taller ropa o artículos usados de personas que nos ayudan, se selecciona, se clasifica y se lleva al bazar para el público. Este es un proyecto autosustentable. Se presentó un proyecto hace 5 años a SEDESOL de contar con un taller de confecciones el cual era conseguir máquinas y pues se logró la autorización del taller y nos instalaron las máquinas. En este taller buscamos trabajo, en restaurantes, escuelas, etc. se les confeccionan prendas. Se consiguen donativos, una tienda de telas grande nos regala sus muestrarios, pedazos de tela y los utilizamos para confeccionar prendas o cosas. Nuestra economía es crítica en estos momentos. Estos son los autosustentables fijos.” (E-08. Entrevista personal. 12/10/2010). Existen instituciones en las que esta actividad representa la mayor parte de sus ingresos y de esta forma sobreviven y logran sus objetivos. No es sencillo encontrar formas de autosustentabilidad, sin embargo, el ingenio queda de manifiesto cuando se trata lograr lo que se proponen.

“Se aplica la auto sustentabilidad, se tiene una granja de conejos, una granja de puercos y practican los internos la papiroflexia.” (E-06. Entrevista personal. 13/10/2010). Cuando se cuenta con el espacio y la infraestructura, es importante sacarle provecho creando la autosustentabilidad, podemos darnos cuenta con estas actividades mencionadas.

“Para allegarnos de recursos vendemos bolsa para basura, la adquirimos a un precio muy bajo y la revendemos. Las personas que hacen esta venta son las mismas personas que han recibido tratamiento y que se encuentran en una fase llamada “Medio Anexo”. Esta venta es en las calles y el dinero que se percibe es para la auto sustentabilidad de la IAP.” (E-03. Entrevista personal. 12/10/2010). Existen dirigentes de IAP’s que ante ellos mismos no están de acuerdo con este tipo de actividades que aquí se mencionan, sin embargo, cada institución sabe que cada recurso que llegue será bueno y será lo mejor empleado para el logro de sus objetivos.

- *Las organizaciones extranjeras* también se hacen presentes hoy día como un medio para captar recursos en una Institución de Asistencia Privada. Aunque es un poco más difícil de realizarlo por el tipo de trámites que esto implica, existen IAP’s que lo ven como una posibilidad y hoy día se encuentran trabajando en ello.

“...se le tendrán que hacer algunas modificaciones al acta constitutiva porque necesitamos bienhechores internacionales. Para esto necesitamos algunas otras cláusulas. En el CERI (Centro de Recursos Internacionales para organizaciones civiles), es de gobierno y cuenta con una base de datos de instituciones y empresas que pueden donar. He estado en la BD saqué informaciones de más de 100 empresas y como unas 6 son un poco viables, pero para esto, requieres una serie de cosas desde antes de cuando se tiene el contacto con la institución americana, es mucho menos complicado el trámite que en México, lo único que quiere la institución que te va a donar es demostrar que estas bien organizado, no que estas pobre y que necesitas mucho.” (E-08. Entrevista personal. 12/10/2010). No todas las instituciones están conscientes de esta forma de allegarse de recursos, pero quienes lo están, tratan de buscar los mejores mecanismos que les permitan la obtención de éste y crear el proyecto adecuado. Podemos apreciar entonces, que apoyo existe, inclusive hasta internacional.

5.2.1 El lado oscuro en el financiamiento de las IAP's

Las Instituciones de Asistencia Privada en sus esfuerzos por obtener recursos, se valen de artimañas para ganar en convocatorias y muchas recurren a apoyo de terceros en cuanto a la elaboración de los proyectos. Existen personas o despachos que se dedican a realizar proyectos para las IAP's, estos son participantes en convocatorias y si resultan ganadores, un porcentaje del beneficio es para quien realizó el proyecto a nombre de la IAP.

“No creo en los proyectos por que estos son muchas veces vendidos por terceros, personas que lucran con los proyectos y pues no debe ser el caso de las IAP's.” (E-07. Entrevista personal.

14/10/2010). Se encuentra de manifiesto entonces que mismos dirigentes conocen que existen mecanismos que de forma ilícita, son usados para allegar de beneficios en las instituciones, aunque no están de acuerdo, es una forma de obtener recursos en las IAP's.

“Existen los malos manejos, existen despachos legalmente constituidos que se dedican a dime qué proyecto a dónde quieres entrar, yo te elaboro tu proyecto y si te lo dan me das un tanto por ciento, ¡si existen!” (E-09. Entrevista personal. 19/10/2010). Nuevamente se da por entendido que realmente hay lugares formalmente establecidos, que aunque las IAP's saben que esto no es adecuado, la justificación de esos porcentajes indican directamente los malos manejos que en ellas se suscitan y que se encuentran ocultos, al menos fiscalmente puesto que continúan operando.

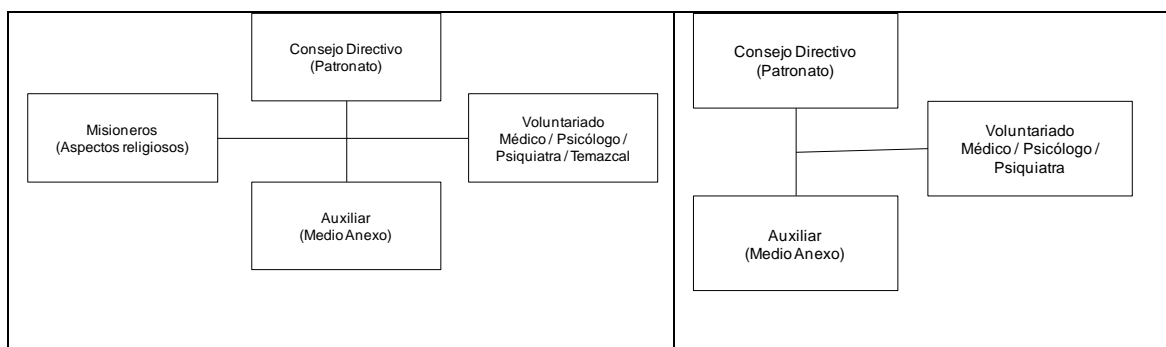
5.3 Los modelos administrativos en las IAP's

El modelo administrativo es la representación general de la estructura y los procesos formales básicos de la organización con los cuales se logran los objetivos planteados por la organización. En las Instituciones de Asistencia Privada se han encontrado los siguientes resultados y se analizan desde una perspectiva de estructura y desde una perspectiva de los procesos básicos que en la IAP se desarrollan en lo cotidiano.

5.3.1 Las estructuras de las IAP's

En cuanto a su estructura, se detecta que de acuerdo a el papel que desempeñan en la sociedad su estructura se adecua a determinados puestos que son necesariamente requeridos para esa labor social, tal es el caso de instituciones que se dedican a tratamiento de la drogadicción y el alcoholismo como se aprecia en la siguiente figura 5.4. Es importante mencionar que tales estructuras formales no existen en la institución al menos en un papel formal, más bien estas son explicadas en el desarrollo de cada entrevista.

Figura 5.4 . Estructura de una IAP para Alcoholismo y Drogadicción

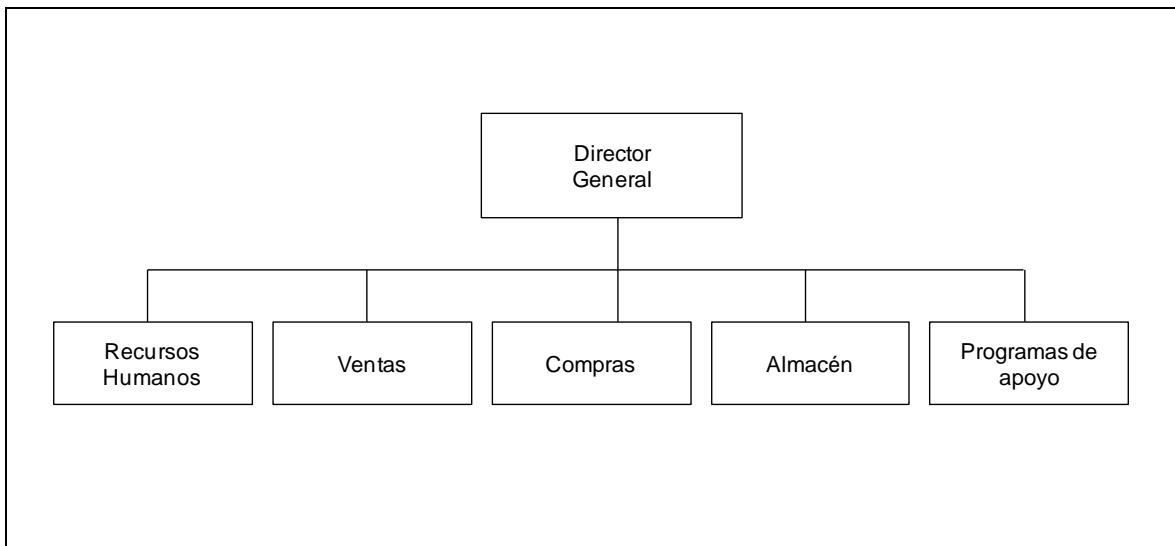


Fuente: Elaboración propia. Obtenido de (E-03. Entrevista personal. 12/10/2010), (E-04. Entrevista personal. 12/10/2010), (E-05. Entrevista personal. 12/10/2010) y (E-06. Entrevista personal. 13/10/2010).

Por su parte, en las Instituciones de Asistencia privada que crean productos que siguen un proceso productivo, y ellos se aplica las operaciones de compra, venta, calidad, entre otras. Su estructura es muy similar a la de cualquier empresa que se dedique al lucro de bienes por lo que se encuentra de la forma como se ilustra en la

figura 5.5. Es importante señalar nuevamente que pese al tamaño de estas instituciones, carecen de un organigrama, al menos en un documento formal no existe, solo fue apreciado mediante entrevistas.

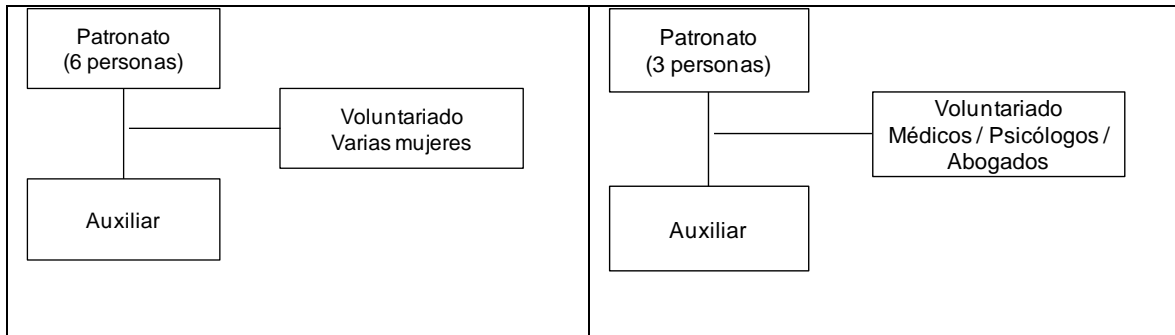
Figura 5.5. Estructura de una IAP que crea bienes



Fuente: Elaboración propia. Obtenido de (E-09. Entrevista personal. 19/10/2010)

En otro aspecto social, encontramos Instituciones de Asistencia Privada que ofrecen servicios a la sociedad como un despacho que apoya a personas que padecen de violencia intrafamiliar o bien que ofrecen apoyo de atención de niños abandonados. La estructura para este tipo de organizaciones se encuentra como se ilustra en la figura 5.6. Nuevamente nos encontramos con que estas carecen de la ilustración en papel de una estructura formal de la institución.

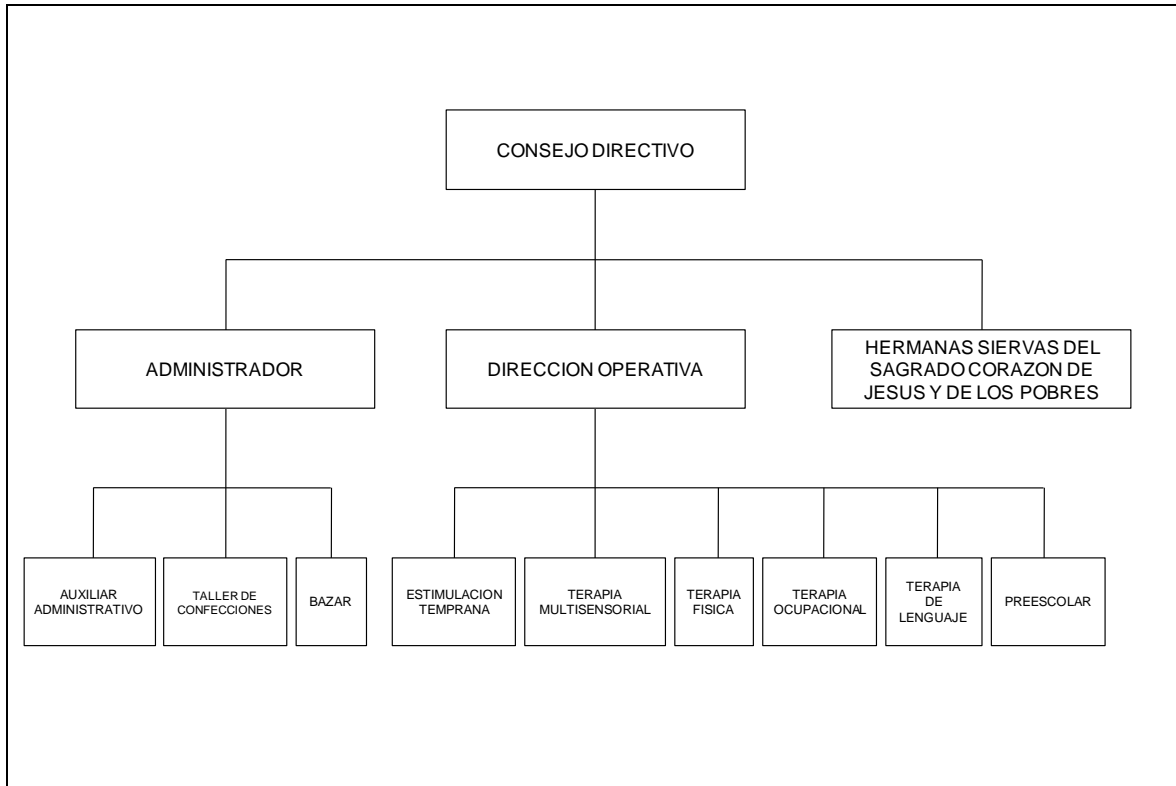
Figura 5.6. Estructura de una IAP que proporciona un servicio.



Fuente: Elaboración propia. Obtenido de (E-02. Entrevista personal. 11/10/2010) y (E-06. Entrevista personal. 13/10/2010)

Finalmente existen instituciones que también ofrecen servicios, pero que estas se encuentran con muchos proyectos de autosustentabilidad formalmente establecidos en ellas de lo cual se derivan estructuras un poco más complejas. Estas Instituciones de Asistencia Privada, se puede apreciar un ejemplo de ellas en la figura 5.7. Una vez más, se detecta que la institución no cuenta con el organigrama en papel de sus puestos y estructura jerárquica. Estas estructuras y las anteriores, son obtenidas mediante entrevistas.

Figura 5.7. Estructura de una IAP que proporciona un servicio con proyectos de autosustentabilidad



Fuente: Elaboración propia. Obtenido de (E-08. Entrevista personal. 12/10/2010)

5.3.2 Los procesos básicos de las IAP's

Si bien la representación de la estructura nos proporciona una idea de cómo es el modelo de la Institución de Asistencia Privada, los procesos básicos de la institución nos dice más del modelo organizacional y en la siguiente lista podemos apreciar cuales son los principales procesos que siguen estas instituciones y aunque no todas participan de toda esta lista de proceso, todas se identifican con algunos de estos puesto que son los

principales, cada uno de los paréntesis finales después de la citación nos indica un punto de la siguiente lista.

1. Creación de proyectos de autosustentabilidad
2. El efectuar el bien o el servicio
3. Participación en proyectos que den apoyo a la institución
4. Búsqueda de particulares que den apoyo a la institución
5. La fiscalidad de la institución
6. La administración de la institución
7. Mantener y allegarse de voluntariado

“La única operatividad que realizamos es un desayuno semanal que ofrecen un grupo de damas a niños de la calle en el cual aparte del desayuno realizan diferentes actividades de apoyo a la situación propia de estos niños.” (E-02. Entrevista personal. 11/10/2010). (7). Quien permite darnos cuenta de la importancia que tiene el voluntariado para realizar la actividad.

“Vendemos bolsa para basura, la adquirimos a un precio muy bajo y la revendemos. Las personas que hacen esta venta son las mismas personas que han recibido tratamiento y que se encuentran en una fase llamada “Medio Anexo”. Esta venta es en las calles y el dinero que se percibe es para la autosustentabilidad de la IAP.” (E-03. Entrevista personal. 12/10/2010). (1). Este testimonio manifiesta la forma en que los proyectos trabajan son desarrollados en las instituciones permitiendo ingresos financieros.

“Nos allegamos de recursos mediante bancos de alimentos para los internos y nosotros mismos, entre los principales se encuentran las tiendas de autoservicio Bodega Aurrera, Sam’s Club, Salchichonería San Juan, entre otros”. (E-03. Entrevista personal. 12/10/2010). (4). Las organizaciones particulares son una forma importante para allegarse de recursos y por lo que requieren de gestión y es otro proceso que se desarrolla en la institución.

“Hace tres años, la Fundación Nacional Monte de Piedad, nos donó una camioneta que es en la que se utiliza para sus traslados y allegarse de los víveres o cualquier necesidad de transporte. Así mismo nos han donado otras dos unidades otras empresas aunque los vehículos no han sido nuevos. Para la donación de Monte de Piedad se tuvo que participar con un proyecto.” (E-03. Entrevista personal. 12/10/2010). (3). El desarrollar proyectos que dan apoyo a las instituciones es un proceso por demás importante para cada una de ellas, en este extracto de la entrevista nos permite apreciar lo importante que de este proceso y los beneficios que trae consigo.

“También recibimos apoyo que no es económico como el que les ofrece la Universidad Autónoma de Querétaro en su Facultad de Psicología.” (E-03. Entrevista personal. 12/10/2010). (7). Nuevamente el voluntariado es parte de los procesos de la institución.

“Hemos hecho exhibiciones de lucha en los ranchos, en las ciudades, hemos rentado inflables en los jardines con lo cual buscamos la autosustentabilidad, pero la verdad es que cada día es más difícil.” (E-03. Entrevista personal. 12/10/2010). (1). Como proyectos, las instituciones

hacen uso de muchas cosas que saben hacer y que resultan atractivas para las personas.

“Se tiene una granja de conejos, una granja de puercos y practican los internos la papiroflexia.” (E-06. Entrevista personal. 13/10/2010). (1). Este proyecto es una buena manera de buscar actividades sencillas, dinámicas, pero sobre todo que apoyen la autosustentabilidad de la IAP.

“Si participo con proyectos en grandes fundaciones pero para construcción, la mayoría de las fundaciones nunca te da para gastos de operación.” (E-06. Entrevista personal. 13/10/2010). (3). No es sencillo participar con proyectos para las grandes organizaciones, sin embargo, es algo que deben buscar las IAP's.

“Todo en busca de que se rehabilite la persona. Tengo un modelo trabajado por trece años ahora lo estoy enriqueciéndolo” (E-06. Entrevista personal. 13/10/2010). (2). El bien o el servicio debe ser fortalecido y se debe estar mejorándolo constantemente como cualquier otra organización.

“Nuestro papel es otro, este debe ser el entregar un bien o un servicio a cambio de nada, nosotros atendemos a gente que se encuentra realmente fregada, gente que no tiene nada.” (E-07. Entrevista personal. 14/10/2010). (2)

La fiscalización es uno de los máximos apoyos para este tipo de instituciones por que deben buscar constantemente las formas financieras y allegarse de los apoyos con los que Gobierno Federal las beneficia. “Somos donataria autorizada, no todas las instituciones están autorizadas, se tienen que hacer trámites. Este requerimiento salió el Diario Oficial el 15 de junio de este año. Nos exigen absoluta transparencia para ser donataria y eso sucede con otras instituciones que no tienen toda la transparencia quizá por desconocimiento, yo no digo intencional.” (E-08. Entrevista personal. 12/10/2010). (5)

Los gastos administrativos prevalecen todo el tiempo en la institución y deben de operarse así como también buscar la manera de financiar estos. “Año con Año buscamos convocatorias con grandes fundaciones que por lo general salen en el mes de enero. Todas las fundaciones son muy específicas, difícilmente te apoyan para gastos administrativos, te piden información en línea y es mucha”. (E-08. Entrevista personal. 12/10/2010). (3 y 6)

Gobierno Federal regula este tipo de instituciones y para considerarlas deben estar debidamente registradas y obtener así de los mayores beneficios con los que éstas pueden operar. “... los recursos del gobierno, si yo no tengo el registro del gobierno, el famoso CLUNI, no puedo hacerme de recursos, y hay quienes dicen, es que para sacar el CLUNI hay que hacer trámites y que llenar papeles y hay que presentar esto y hay que cambiar el acta constitutiva, etc. ¡Huy no! Es una bronca. Si claro que lo es, todos los trámites son bronca, pero hay una gran recompensa atrás de eso que es el obtener recursos y por obtener recursos yo me hecho cualquier bronca. Aquí estamos.” (E-09. Entrevista personal. 12/10/2010). (6)

Estos son los siete procesos básicos que se encuentran en el conjunto de entrevistas realizadas a este caso de estudio, en cada extracto de entrevista se puede dar cuenta de la descripción de la actividad en el interior de la IAP, por lo que el modelo de la institución queda de manifiesto por estas actividades principales. Este es el modelo en cuanto a las funciones en la Institución de Asistencia Privada.

5.4 La transferencia de modelos en las IAP's

Las organizaciones transfieren modelos o herramientas de otras para solución de sus problemas o bien para legitimarse ante ellas. Esto es lo que se tiene que analizar en las Instituciones de Asistencia Privada, las instituciones hacen una representación abstracta acerca del tipo de organización que debe cumplir con ciertas expectativas sociales. El traslado de un modelo implica una simple copia sin que medie abstracción teórica alguna, pero oculta los elementos no transferibles y las consecuencias negativas porque su finalidad es lograr la generalización del modelo.

“Las empresas, no nos exigen ninguna forma de operatividad interna, tampoco de administración, solo el Recibo.” (E-03. Entrevista personal. 12/10/2010). Se expresa que la organización privada no interviene en la operatividad o modelo de la institución.

“Para la donación de Monte de Piedad se tuvo que participar con un proyecto y si hace revisiones, normalmente son dos por año. (E-03. Entrevista personal. 12/10/2010). Algunas

organizaciones si se encuentran interesadas en conocer la forma en que los recursos que han sido entregados, fueron aplicados de manera correcta y eficiente, por lo que periódicamente hace revisiones.

“La JAP (Junta de Asistencia Privada) de Querétaro, si establece lineamientos rígidos en cuanto a operatividad, tienen continuamente visitas de ellos, manifiestan que las personas deben estar atendidas.” (E-03. Entrevista personal. 12/10/2010). La JAP que es el organismo regulador de las instituciones de Asistencia Privada, está interesada en que su operatividad sea la adecuada al interior de la institución, establece lineamientos, pero no exige una forma específica de trabajo, ni estructura para la institución.

“Para que alguien te de recursos debes tener una serie de requisitos, dictámenes fiscales, que seas IAP, que realmente tengas toda una estructura interna.” (E-06. Entrevista personal. 13/10/2010). Se aprecia que existe una exigencia en cuanto a que la institución se encuentre bien organizada y tenga transparencia, mas no implica que se imponga una operación interna específica.

“Ellos auditan los recursos que entregan pero no la operatividad, los donantes siempre respetan la autonomía, lo que ellos ven es el trabajo, ellos manejan mucho el respeto a los derechos humanos, de vez en cuando sin avisarnos nos visitan y checan que estemos trabajando, no se meten a decirnos que haz esto o lo otro, la operación es de nosotros.” (E-06. Entrevista personal. 13/10/2010). En este extracto de entrevista queda claro, que no se interviene en el modelo de la institución.

“Tengo un modelo trabajado por trece años ahora lo estoy enriqueciéndolo sin ser una exigencia de alguna institución proveedora.” (E-06. Entrevista personal. 13/10/2010). Realizan mejoras a los procesos, sus resultados deben de ser más satisfactorios, pero no son exigencias de quienes entregan recursos.

“Lo que he hecho aquí, lo he aprendido de muchos lugares y lo implemento aquí, yo soy así como si veo que algo funciona trato de implementarlo. Este modelo es un contexto de muchas cosas que he aprendido. Si implemento ahorita por ejemplo ‘el cuarto y quinto paso’, esto sería fenomenal para mí y para la institución.” (E-06. Entrevista personal. 13/10/2010). Si bien aprenden procesos o actividades de otros lugares, tratan de adecuarlos a la institución, esta es una muestra de que aunque parcialmente el modelo es ajustado quizá de otro modelo mayor y mejor que ha funcionado y que se trata de que también funcione dentro de la institución.

“Nuestra IAP está bien constituida, sin embargo, se le tendrán que hacer algunas modificaciones al acta constitutiva porque necesitamos bienhechores internacionales.” (E-08. Entrevista personal. 12/10/2010). Nuevamente adecuaciones para el logro de un apoyo, que aunque no directamente se de cómo una exigencia, es un requisito para allegarse del recurso, sin embargo, no modifica la estructura ni el proceso, solo es un trámite administrativo.

“Estas fundaciones no se involucran con la operatividad interna, con la administrativa si, por decir algo te sugieren un modelo de atención y para la siguiente auditoria lo revisan, no como lo hagas sino únicamente sugieren el modelo con ciertas características como un manual de procedimientos. Cada fundación te pide cosas diferentes, la mayoría pide dictamen fiscal. La fundación confirma con la junta lo que nosotros enviamos a manera de pedimento a ellos. (E-08. Entrevista personal. 12/10/2010). Se da de manifiesto que para cualquier auditoria relacionada a la transparencia en el uso de los recursos la organización proveedora sugiere cambios y requisitos que complementen el modelo que actualmente se usa en la institución.

“Nuestra estructura no cambia, nuestras actividades fundamentales son las mismas, nuestras funciones. Pequeños cambios se tuvo que despedir a una terapeuta y ahora esas actividades han sido absorbidas por otros dos terapeutas, pero todo en base a las necesidades de la institución, es difícil que una donataria nos exija o nos pida una adecuación, solo sugieren y considero que es para mejorar.” (E-08. Entrevista personal. 12/10/2010). Los cambios en la estructura son mínimos y no son necesariamente exigidos por una organización proveedora de recursos, se aprecia que las actividades no cambian de manera significativa.

“La JAP es tan estricta como debe de ser, el decir muy estricta o poco estricta depende de la visión que uno tenga, pero si pensamos en su papel que es el de supervisar los trabajos que realizan las instituciones, vigilar su desempeño, funcionar como asesor, en todos los aspectos, desde asistencial como financiero, servir como puente de enlace entre gobierno y las instituciones, promover los servicios de las instituciones.” (E-09. Entrevista personal. 19/10/2010). La JAP regula y supervisa que la institución realice el trabajo por lo cual ha sido creada y que los

recursos que recibe sean realmente aplicados de forma eficaz y transparente independientemente del modelo administrativo que tenga la institución.

Si bien se identifica desde un principio que las instituciones de asistencia privada se han unido con el objetivo inicial de aprender unas de otras y han creado una acta constitutiva en una asociación a la que llaman “Unidos por San Juan”, se analiza las respuestas obtenidas de tal manera en que se pueda entender la transferencia de modelos entre ellas mismas y esto fue lo que se encontró:

“Hoy día pertenecemos a redes de IAP’s, entre ellas “Unidos por San Juan” la cual está constituida legalmente, sin embargo no estoy satisfecho con las actividades que en ella se realizan, pertenecemos a otras como CENTRADIC en Querétaro de la cual nos mantenemos en una relación de amistad y trabajo, yo para este tipo de redes sugiero trabajos en conjunto, eventos en los que podamos ganar dinero y repartirlo entre las IAP’s participantes para las necesidades propias de cada una de ellas.” (E-04. Entrevista personal. 12/10/2010). Los dirigentes de las IAP’s dan su personal punto de vista ante la manera en que se desarrolla el trabajo y como sugieren ellos que debería realizarse como una red. Quizá el objetivo de la red no se encuentre completamente claro entre todas estas instituciones que conforman esta red.

“La asociación “Unidos por San Juan”, podría sonar soberbio no como persona sino como institución, aprendes sobre todo en la constancia de algunos por obtener lo que buscan pero yo no he visto gran adelanto en esta asociación, yo he llevado información de cursos o pláticas gratuitas para ver posibilidades como institución. Algunas tienen el acta pero no tienen CLUNI (Clave única exigida por la JAP) o bien no son donatarias autorizadas. La verdad pocos son los logros en general, por ejemplo, el presidente de esta asociación nos comparte información interesante en las

reuniones o vía electrónica, a mí si me ha servido. Por este medio me enteré de un Congreso en Puebla de Instituciones Donatarias. No sé si ha sido benéfico lo que yo les he compartido.” (E-08. Entrevista personal. 12/10/2010). Existen diversos puntos de vista personales ante el funcionamiento de la red, en este caso, la red es de utilidad para una institución y se aprecia cómo se comparte información en la misma red para beneficio de todos.

“La asociación “Unidos por San Juan” la cual presido, muchas de las instituciones pensaron que la idea era el captar recursos, yo les dije pero esto no es un centro de captación de recursos. Esta asociación pretende, unir a las instituciones, compartir experiencias, ver fortalezas y debilidades, profesionalizarnos, explicar o anticipar a otra institución el no hagas esto por la mala experiencia que hayamos tenido, compartir información de cursos, tal empresa puede donar camiones, visítales, es decir aprovechar la experiencia de los otros en beneficio de la propia institución.” (E-09. Entrevista personal. 19/10/2010). Se tiene claro por lo cual la red fue formada, el compartir experiencias e información, ya es un gran logro.

5.5 El proceso de institucionalización en las IAP's

Como queda asentado en el marco teórico de esta investigación. Por institucionalización se entiende el proceso en el cual los actores individuales transmiten lo que socialmente es definido como verdadero. Al juego de acciones habituales le precede la institucionalización. El proceso de institucionalización en sus tres etapas, la habituación, la objetivación y la sedimentación se aprecia de la siguiente manera en las Instituciones de Asistencia Privada.

“Las actividades nos las rolamos día a día, esto les da un mejor sentido a la cotidianidad y el trabajo que desempeñamos, a los medios anexos no se les establece un límite en cuanto al tiempo que deseen desempeñarse dentro de esta institución, en el momento que ellos decidan, pueden retirarse de la institución a seguir su vida como mejor a ellos les parezca, de hecho, una satisfacción que cualquier medio anexo tiene es el apadrinamiento de algún interno, es decir hacerse cargo de una persona interna en particular hasta su rehabilitación total. (E-03. Entrevista personal. 12/10/2010). El rol de actividades nos dice que se habitúan a diferentes funciones, se transmite la actividad del apadrinamiento como una forma de objetivar al interno y posteriormente la sedimentación se da al reintegrarse a su vida social del interno.

“Aquí me rehabilité y me siento muy contento de estar aquí, se me da apoyo, cariño, estudios y oportunidades. Yo vendo bolsas y lo hago para apoyar el grupo mis funciones cambian y me las rolo con los otros compañeros, me gusta hacer lo que hago participo en todo lo que me piden acato horarios y ofrezco respeto.” (E-06. Entrevista personal. 12/10/2010). Es una muestra de una persona que está habituada a su trabajo.

“las personas optan más por donar a otras instituciones como asilos de ancianos, casas cuna y bueno si tuvieran estas tres alternativas a donar, a nosotros nos dejarán hasta lo último. Somos una mala imagen para puesto que ellos piensan que nosotros estamos aquí por nuestros propios pies y un niño dependió de encontrarse en otras situaciones para estar solicitando la ayuda. La mayoría de personas que apoyan en este aspecto, son personas que de alguna manera estuvieron vinculados con una situación de esta naturaleza.” (E-10. Entrevista personal. 13/10/2010). El sentido de pertenencia que se da de manifiesto en este extracto de la entrevista, indica que las

personas se encuentran habituadas a las actividades de la institución y que están conscientes de la problemática de la IAP para allegarse de recursos.

“Para las personas que se encuentran laborando conmigo yo busco mucho lo que es el sentido de pertenencia, yo los regaño, les llamo la atención, todos somos iguales. Yo lo disfruto, yo venía aquí por tres meses y medio, y ya voy para un año por mi propia voluntad.” (E-06. Entrevista personal. 13/10/2010). Nuevamente la habituación en la institución ante el sentido de pertenencia.

“En el voluntariado si tengo rotación, pero quiero involucrarlos más para que cada vez sea menos esta rotación, quiero darle más sentido a la labor que ellos desempeñan. Si tenemos rotación, no mucha, pero si tenemos.” (E-06. Entrevista personal. 13/10/2010). Es mínima la rotación de personal en la estructura del modelo. La institución da de manifiesto que la gente se encuentra habituada a las funciones que ahí se desarrollan.

“No tenemos rotación de personal, al llegar aquí te cuesta trabajo irte. Las personas se sienten bien trabajando aquí somos pocos y versátiles.” (E-06. Entrevista personal. 13/10/2010). Nuevamente, la ausencia de rotación de personal nos da el indicador de que las personas se encuentran habituadas a las funciones que desempeñan.

“Aquí hay muchas personas con discapacidad laborando, cerca de un 50%, la verdad es que nosotros no tenemos un área psicológica en donde podamos transformar o motivar a las personas.

No es nuestro papel, nuestra misión no es esa, pero en nuestros objetivos si lo contemplamos, fue algo que surgió aproximadamente dos años después de habernos constituido el otorgar empleo a personas con discapacidad, resulta tan natural y sencillo como cualquier otra persona que no tenga discapacidad, quieres trabajar, 28 días a prueba y si funcionas bien y si no, pues no, tengas o no discapacidad. Así lo establecimos porque la gente con discapacidad pide que se le trate como cualquier otra persona que no tenga discapacidad y pues los tratamos igual, tienen los mismos horarios, mismos sueldos, mismas condiciones, se les exige lo mismo. No hay nada que los diferencie. En el espacio del excedente si hay rotación de personal y digo excedente porque ahorita es temporada alta de trabajo, tenemos como 12 o 13 personas más de lo normal. En ese grupo de personas si hay rotación.” (E-09. Entrevista personal. 19/10/2010). Una empresa que a su vez es una institución en donde la gente se encuentra habituada y lleva un proceso de habituación. La ausencia de rotación de personal y el trato con igualdad nos da la habituación.

REFLEXIONES FINALES

La dinámica de captación de recursos en la Institución de Asistencia Privada en México, se encuentra permeada por la presencia de la Junta de Asistencia Privada quien es un organismo que regula y supervisa el uso de modelos administrativos de mercadotecnia y de evasión fiscal. Uno de los efectos en la captación de recursos no contemplados por las IAP's en sus discursos oficiales, es que para allegarse de financiamiento, los proyectos que entran en una desmedida competencia por los recursos ofertados en un mercado, son realizados por terceros a cambio de porcentajes del beneficio obtenido –deducción de impuestos- No se distingue una claridad sobre los mecanismos de financiamiento, ya que en este complejo proceso se insertan empresas, entidades federales, estatales o municipales, entre otros, para que influyan sobre la operatividad interna de la Institución de Asistencia Privada, si bien al proporcionarles recursos les hacen sugerencias de aspectos administrativos que deberían tener, esto no implica que auditen su estructura y funciones administrativas. Por lo anterior, no requieren adaptarse a un modelo sugerido por parte de una organización pública o privada proveedora de recursos. Por su parte, la figura de la Junta de Asistencia Privada (JAP), no exige una operatividad administrativa específica o una forma específica de estructura cuando autoriza a una IAP que lleve a cabo un bien o un servicio como Institución de Asistencia Privada, únicamente exige transparencia en el manejo de los recursos financieros y que realmente desempeñe su misión para la que fue creada sin llegar a proponer o exigir un modelo de operación a la institución.

Se identifica el modelo administrativo de las IAP's en cuanto a su estructura y en cuanto a sus funciones básicas. En el diseño de su estructura se puede apreciar que tienen una

forma muy similar aquellas que crean bienes o se dedican a un mismo tipo de servicio. Su forma organizacional es flexible en cuanto a que ésta no da indicios de ser completamente rígida y es estable en cuanto al tiempo. En cuanto a sus funciones básicas, se logran identificar siete funciones las cuales en todas las instituciones al menos cuatro de estas siete quedan de manifiesto.

La evidencia clara de transferencia de modelos administrativos entre las Instituciones de Asistencia Privada no se aprecia, si bien entre ellas mantienen estructuras similares, también han creado asociaciones entre ellas mismas, sin embargo, se aprecia que no existe aprendizaje real para transferir modelos de una a otra en esta asociación. En algunos casos existen muestras relativas de la copia de parte de un modelo el cual ha sido readaptado por lo que solo podemos apreciar entonces que en algunas de ellas puede darse la reapropiación de modelos pero no así la transferencia.

En lo que corresponde a su proceso de institucionalización, la habituación corresponde al hecho de que las personas conozcan lo que se hace en la IAP, ya sea como un empleado quien tiene que desempeñar alguna función en las actividades cotidianas, también puede ser la persona quien recibe el bien o el servicio y después pasa a formar parte de las personas que desempeñan alguna función en la institución o bien los mismos dirigentes de estas instituciones. En la etapa de semi-institucionalización, la innovación en las personas involucradas se aprecia cuando estas se auto evalúan en lo que hacen y como lo hacen, crean en ellos mismos juicios de valor tratando de mejorar lo que ellos han aprendido y creen en el trabajo que realizan. La institucionalización plena se manifiesta en ellos cuando las personas se encuentran plenamente satisfechas con las

actividades desempeñadas en la institución, sobre todo si saben que estas contribuyen a la generación de un bien social y les cuesta trabajo deslindarse de una actividad que les parece sumamente grata. La poca rotación de personal que existe en las instituciones da muestra de esa gratitud al saber que se está logrando la misión de la institución. Esto es, en el centro de este tipo de organizaciones, se distingue una lucha interna entre el fin institucional y ciertos intereses creados. Un juego de espejos y reflejos que todavía no se distingue dónde inicia y termina uno y otro.

REFERENCIAS

- Aguilar, Valenzuela Rubén (1997). Apuntes para una historia de las OSC en México. *Análisis y Debates*. Vol. 11 No. 1
- Aktuf, Omar (1994). *Administración entre la tradición y la renovación*. (Editorial Gatean Morin, Quebec)
- Alvarez, Rafael (2001). “Las organizaciones no gubernamentales y su impacto en México”, en *Trabajo Social*. ENTS-UNAM. Nueva Época No. 2.
- Anthony, R.W. y Young D.W. (1984). *Management control in nonprofit organizations*. (Irwin Ed., Cuarta Edición, Homewood Illinois USA)
- Barba, Alvarez Antonio y Solís, Pérez Pedro C. (1997). *Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas de los estudios organizacionales*. Vertiente Editorial S.A. de C.V.
- Berger, Peter L. y Luckman Thomas (2003). *The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge*. (Editora Voces)
- Berger, Julia (2003). “Religious nongovernmental organizations: an exploratory analysis” en *Voluntas: international journal of voluntary and nonprofit organizations*. Vol. 13, No. 1.
- Castro, Salinas Consuelo (2000). *Introducción a las instituciones filantrópicas: asociaciones civiles e instituciones de asistencia privada*. CEMEFL. México D.F.

Carrillo, Collard Patricia y Robles Aguilar Gisela y Tapia Alvarez Mónica y Tapia Alvarez Andrea (2009). Construyendo tu organización en 16 pasos. Manual de constitución legal de asociaciones civiles. Segunda Edición. Editorial Alternativas y Capacidades. México.

CEMEFE (2000). Manual de introducción a las instituciones filantrópicas, asociaciones civiles e instituciones de asistencia privada. Impresión comunicación gráfica.

CEMEFI (2000). La sociedad civil ante los retos de un nuevo milenio. Fundación Miguel Alemán. México D.F.

Clark, Jhon D. (2003). Worlds apart. Civil Society and the Battle for Ethical Globalization, Kumarian Press Inc., Bloomfield.

Coriat, Benjamín (2000). El taller y el robot. (Siglo XXI editores, Cuarta Edición, México D.F)

Dávila, L. de Guevara Carlos (2001). Teorías organizacionales y administración. (Editorial Mc Graw Hill, Segunda Edición, Bogotá Colombia)

Da Silva, Reynaldo O. (2002). Teorías de la administración. (Editorial Thompson, Primera edición, México)

De la Rosa, Albuquerque Ayuzabet (2004). “Hacia la emergencia de un nuevo objeto de estudio: la micro, pequeña y mediana organización” en Iztapalapa No. 56.

De la Rosa, Albuquerque Ayuzabet y Contreras, Manrique Julio César (2002). “El partido político: entre la ciencia política y los estudios organizacionales” en Iztapalapa No.51.

Di Maggio, Paul y W. Powell (2001). El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional, Fondo de la Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Educación Pública, A. C., Universidad Autónoma del Estado de México, México. (1991).

Eco, Umberto (2006). Como se hace una tesis. Editorial Gedisa.

Enríquez, A. Guillermo y Barriga Omar A. (2003). “La presentación del objeto de estudio” en Cinta de Moebio Revista de Epistemología de Ciencias Sociales No. 14, Santiago de Chile.

Euske, Nancy A. y Eueske K. J. (1991). Institutional theory: employing the other side of rationality in non-profit organizations” en British Journal of management Vol. 2.

Freeman, J. (1982). Organizational Life Cycles and Natural Selection Processes. Research in Organizational Behavior. USA: Press Greenwich, Conn.

Fuentes, Alcalá Mario Luis (2000). La asistencia social en México. Historia y Perspectivas. Ediciones del Milenio.

Gámez, Gastélum Rosalinda (2004). “Transferencia de modelos organizacionales en américa del norte. Resultados de la globalización” en Revista Mexicana de Estudios Canadienses No. 7 Junio, Culiacán México.

Gane, Michael (2007). Forest Estrategy. Strategic management and sustainable development for the forest sector. (Springer Netherlands Ed., No. Edición, País)

- García, G. Alejandro (2005). Nuevo institucionalismo versus neo-institucionalismo económico: Dos perspectivas diferentes de ver la empresa. En *Economía y Sociedad*. Vol. X, No. 15. Morelia México.
- Gareth, Morgan (1997). *Images of organization*. (Sage Publications, No. Edición, País)
- Gibson, James L. & Ivancevich Johon (2001). *Las organizaciones comportamiento, estructura y procesos*. (Editorial Mc Graw Hill, No. Edición, País)
- González, Seguí Oscar (2005). “Reseña de organizaciones no lucrativas: visión de su trayectoria en México. De Gustavo Verduzco Igartúa. En *Espiral*. Vol. XI. No. 33. Guadalajara, México.
- Guillen, Mondragón Irene, Pomar Fernández Silvia y Rendón, Trejo Araceli (2008). “Transferencia y apropiación de modelos. El caso de las franquicias” en *Denarius revista de economía y administración*. Vol 16 No. 1.
- Guadarrama, Sánchez Gloria (2006). “Accountability, debilidades de las instituciones de asistencia privada en el Estado de México”. en *Economía, Sociedad y Territorio*. Vol. IV No. 22.
- Hall, P.D. (1987). A historical overview of the private nonprofit sector a Powell (ed.) *The non profit sector. A Research handbook*: 3-26.
- Hall, Richard (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. (Pearson. X Edición. México)
- Hansman, H.B. (1987). “Economic Theories of non profit organizations” en *The non profit sector a research handbook*.

- Henke, E.O. (1992). Introduction to nonprofit organization accounting. (Cincinnati: South Western Publishing, No. Edición, Boston USA)
- Helming, Bernd y Jegers Marc (2004). “Challenges in managing nonprofit organizations” en *Voluntas: international journal of voluntary and nonprofit organizations*. Vol. 15, No. 2.
- Henríquez, A. Guillermo y Barriga Omar A. (2003). “La presentación del objeto de estudio” en *Cinta de Moebio Revista electrónica de epistemología de las ciencias sociales*.
- Hernández, Sampieri Roberto (2006). *Metodología de la investigación*. (Editorial Mc Graw Hill, Cuarta Edición, México D.F.)
- Hernández y Rodríguez, Sergio (1994). *Introducción a la administración. Un enfoque teórico práctico*. Editorial Mc Graw Hill, México.
- Hudson, M. (1995). *Managing without profit. The art of managing third-sector organizations*. (Penguin Books, No. Edición, Londres)
- Junta de Asistencia Privada (1993). *Boletín Informativo. Organo de Comunicación Interna*. Año 1 No. 3.
- Kamenka, Eugene y Krygier Martin. (1998). *La burocracia: La trayectoria de un concepto*. Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Kast, Fremont y Rosenzweig, James (2004). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias*. Editorial Mc Graw Hill. México.

- Katz y Khan, R.L. (1978). *The social psychology of organizations*. (Wiley Ed. No. Edición, País)
- Koontz, Harold y Weihrich Heinz (2008). *Administración. Una perspectiva global*. (Editorial Mc Graw Hill, No. Edición, País)
- Lapassade, Georges (2008). *Grupos, organizaciones e instituciones. La transformación de la burocracia*. (Editorial Gedisa, Cuarta Edición, Barcelona España)
- Lawrence, T.B., Winn M.I. y Jennings P.D. (2001). "The temporal dynamics of institutionalization" en *The Academy of Management Review* Vol. 26, No. 4.
- Lopovetsky, Gillos (2003). *Metamorfosis de la cultura liberal de comunicación empresa*. Editorial Anagrama. Barcelona España.
- Magallón, Diez María Teresa (2003). "La complejidad del cambio organizacional en la administración pública: Condicionantes para la transferencia de modelos organizacionales propios del sector privado al sector público. En *Análisis organizacional* Volumen 1 No. 1.
- March, James y Olsen Johan (1993). *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*. Editorial Fondo de Cultura Económica. México.
- Martens, K. (2002). "Mission impossible? Defining nongovernmental organizations" en *Voluntas: international journal of voluntary. and nonprofit organizations*. Vol. 13, No. 14.
- Martínez, Ávila Alejandra (1997). *Sociología de las organizaciones*. Editorial Mc Graw Hill. México D.F.

- Meyer, Jhon W. y Brian Rowan (1999). Organizaciones institucionalizadas. La estructura formal como mito y ceremonia en Powell, Walter W. y Paul Dimaggio (Comps.), el nuevo institucionalismo en el análisis organizacional, Colegio Nacional de Ciencias y Administración Pública UNAM. México.
- Meyer, J. (1983). Institutionalization and rationality of formal organizational structure, en organizational environment: ritual and rationalit. California. Sage.
- Mintzberg, H. (1999). La estructuración de las organizaciones. Editorial Ariel Economía. Barcelona España.
- Montagut, i Antoli Teresa (1994). Democràcia i serveis socials. (Editorial Hacer. No. Edición, Barcelona España)
- Montaño, Hirose Luis (2003). “El estudio de las organizaciones en México” en Organización y Sociedad UAM Iztapalapa.
- Montaño, Hirose Luis (2006). “Cambio y transferencia de modelos organizacionales” en Trabajo y reestructuración, los retos de un nuevo siglo.
- Montaño, Hirose Luis (2000). “Modelos organizacionales y crisis. La experiencia reciente de Japón” en Contaduría y Administración.
- Montaño, Hirose Luis (2000). “La transferencia de modelos organizacionales una propuesta analítica. El ejemplo de la administración de la calidad”. En Administración y Organizaciones. IV Congreso de Administración.

- Morgan, Beltran Josefina (2009). "Identidad y cultura en una empresa del sector alimenticio. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Querétaro. Querétaro, México.
- Newman, William H. y Wallender, W. (1995). "Managing not-for-profit enterprises" en The Academy of Management Review Vol. 3, No. 1.
- North, D.C. (1993). Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. Fondo de la Cultura Económica. México.
- Oriol, Prats Joan (2007). "Revisión crítica de los aportes del institucionalismo a la teoría y a la práctica del desarrollo". En Revista de Economía Institucional. Vol. 9 No. 16. Bogotá, Colombia.
- Patronato Nacional de Promoción del Voluntariado (1994). en "La acción voluntaria en el contexto histórico de la asistencia en México" Editorial Gustavo Casasola S.A.
- Perrow, Charles (1984). La historia del zoológico o la vida en el arenal organizativo. (Editorial X, No. Edición, País)
- Peña, Casas Juan Manuel (2005). Instituciones de Asistencia Privada, paternalismo con sentido y orientación. Tesis no publicada. Universidad Nacional Autónoma de México. México D.F.
- Pichardo, Juan (1999). Didáctica de los mapas conceptuales. (Editorial Jertaljum, No. Edición, País)

- Powell, W.W. (1991). "Expanding the scope of institutional analysis" en The new institutionalism in organizational analysis.
- Powell, Walter W. y DiMaggio Paul (1996). Nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. Editorial Fondo Cultura. México.
- Rendón, Cobian Marcela Victoria (2006). "La dinámica organizacional en una pequeña clínica de tipo familiar. Contradicciones y complementariedades institucionales. Tesis doctoral no publicada. Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa.
- Ríos, Ibarra Ramón Marcos (2003). "Reapropiación de modelos y construcción de la identidad organizacional" en Iztapalapa No. 55
- Rivas, Leone José Antonio (2003). "El neoinstitucionalismo y la revalorización de las instituciones" en Reflexión Política Vol. 3 No. 9.
- Rodríguez, Gómez Gregorio (1999). Metodología de la investigación cualitativa. (Ediciones Aljibe, No. Edición, País)
- Salamon, L.M. (1994). "The rise of the non profit sector" en Foreign Affairs Vol. 73 No. 4.
- Salamon, L.M. (1987). "Patterns in public service: the scope and theory of government non profit" en The non profit sector. A research handbook.
- Scott, W. Richard and Davis Gerald (2006). Organizations and organizing rational, natural, and open systems perspectives. (Person international edition No. Edición, País)

- Scott, W. Richard (1964). Theory of organizations. Handbook of Modern Sociology. Ed. Robert E. L. Farris. Chicago, USA.
- Schwartz, Howard y Jacobs Jerry (1984). Sociología Cualitativa. (Editorial Trillas, No. Edición, País)
- Soldevila, I. García Pilar (2000). El Control de Gestión en las organizaciones no lucrativas: el caso de los colegios economistas de España. Tesis doctoral no publicada. Universitat Pompeu Fabra. Barcelona España.
- Solis, Pedro y Barba Antonio (1997). “La cultura como variable externa: globalización, regionalización y análisis transcultural” en Cultura en la organizaciones. Enfoque y metáforas de los estudios organizacionales.
- Stradgaard, P. y Dobbin, F. (2006). In Search of Identity and Legitimation: USA Bridging
- Suchman, M.C. (1995). “Managing legitimacy: strategic and institutional approaches” en The Academy of Management Review, Julio.
- Tema editorial (1994). “Algo sobre la Junta” en Revista JAP. No. 7.
- Tijerina, Garza Eliézer (2008). “Evaluación crítica del neoinstitucionalismo de D.C. North” en Revista Denarius, No. 1.
- Tolbert, P.S. y Zucker (1997). “The institutionalization of institutional Theory” en London: Sage Publications Ltd.

- Vasilachis, de Gialdino Irene (2007). Estrategias de investigación cualitativas. (Editorial Gedisa, Primera Edición, Buenos Aires Argentina)
- Vázquez, Angel Wilhelm (2004). “Discurso y narrativa en el análisis de las organizaciones totalitarias: el caso de la prisión”, en Iztapalapa, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades; Año 25, Número 56, pp. 267-287.
- Vázquez, Angel Wilhelm (2007). “Transferencia de modelos organizacionales: entre el reflejo ajeno y la construcción del propio”, en Joas Gómez, (Coord), Economía y Políticas Públicas, Colegio de Postgraduados del CIDE, A. C. y Hess Grupo Editorial, México, pp. 119 - 140.
- Vergara, Rodolfo (1993). “Decisiones, organizaciones y nuevo institucionalismo” en Perfiles Latinoamericanos. No. 3. México D.F.
- Weber, Max (1991). Ensayos sobre la sociología de la religión. (Editorial Colofon, No. Edición, País)
- Weisbrod, B.A. (1990). “Toward a theory of the voluntary non profit sector in a three – sector economy” en Non profit organizations: essential readings.
- Zucker, L.G. (1991). “The role of institutionalization in cultural persistence” en The new institutionalism in organizational analysis.

Referencias Consultadas en Internet

Centro Mexicano para la Filantropía (2010). El línea 8 de abril de 2010, en la World Wide Web: <http://www.cemefi.org>

Instituto Nacional del Desarrollo Social (2010). En línea 12 de abril de 2010, en la World Wide Web: <http://www.indesol.gob.mx>

japqueretaro (2010). Junta de Asistencia Privada del Estado de Querétaro. En línea 12 de abril de 2010, en la World Wide Web: <http://www.japqueretaro.org>

Secretaria de Desarrollo Social (2010). En línea 12 de abril de 2010, en la Word Wide Web: <http://www.sedesol.gob.mx>

Secretaria de Gobernación (2009). En línea 17 de Julio de 2009, en la World Wide Web: <http://www.organizacionessociales.segob.gob.mx>

UAS (2009). Universidad Anahuac México Sur. En línea 23 de julio de 2009, en la World Wide Web: en <http://ols.uas.mx/PubliWeb/Articulos/INSTITUCIONES-DE-ASISTENCIA-PRIVADA.pdf>

Vinculando (2010). Revista de divulgación sobre desarrollo sustentable en México y América Latina. En línea 8 de abril de 2010, en la World Wide Web: <http://vinculando.org>

GLOSARIO

A.C. Asociación Civil

A.C.'s Asociaciones Civiles

CEMEFI Centro Mexicano de la Filantropía

D.F. Distrito Federal

IAP Institución de Asistencia Privada

I.A.P. Institución de Asistencia Privada

IAP's Instituciones de Asistencia Privada

INDESOL Instituto Nacional del Desarrollo social

IVA Impuesto al Valor Agregado

ISR Impuesto Sobre la Renta

JAP Junta de Asistencia Privada

J.A.P. Junta de Asistencia Privada

LIAP Ley de instituciones de asistencia privada

NIS Nuevo institucionalismo

ONL Organización no lucrativa

SEDESOL Secretaria de Desarrollo Social

ANEXOS

ANEXO I

GUIA PARA LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Entrevista: Representantes legales

Captación de recursos

1. En el entendido de que la institución siempre estará buscando más y mejores recursos. Me puede comentar ¿cuáles son sus principales fuentes de recursos financieros?
2. ¿De qué forma investigan los mecanismos o formas para allegarse de más y mejores recursos financieros a la institución?
3. ¿En qué condiciones usted aceptaría un cambio al interior de su estructura o en funciones de la gente que colabora y trabaja en la institución?
4. ¿En qué forma acondiciona la institución, de manera que la imagen de ésta atraiga las personas que necesitan el servicio o bien que brindas?

Transferencia de modelos

5. Me puede expresar si la institución cambia sus procedimientos o actividades cotidianas o en dado caso, la estructura de puestos ante exigencias de la JAP.
6. Coménteme usted si la institución cambia sus procedimientos o actividades cotidianas o en dado caso estructura de puestos ante exigencias de grandes organizaciones que dan soporte económico a esta institución.

7. Cuando realiza un cambio en la institución ante presiones o exigencias, ¿de qué manera adecuas a lo que te exige la institución proveedora económica?
8. Al pertenecer a la asociación de IAP's y AC's de San Juan del Río, ¿qué es lo principal que les ha aprendido a estas al compartir experiencias y conocimiento?
9. ¿Hasta qué punto has aplicado en la IAP en la que te encuentras lo que has aprendido o te han compartido las otras?

Institucionalización

10. ¿Qué hace para que las personas que te apoyan en la IAP se adapten a las nuevas exigencias en la forma de trabajo?
11. En el caso de que la adecuación de sus trabajos a nuevas rutinas o procedimientos, les cause conflicto, ¿De qué manera aborda esa problemática?
12. ¿Qué tan continuamente ha tenido que adaptarse a una exigencia de los proveedores de recursos económicos?
13. ¿Se ha conflictuado como institución ante la exigencia de dos organizaciones proveedoras?
14. ¿Qué tipos de reconocimientos ha obtenido como IAP sobre todo de los órganos reguladores?

ANEXO II

GUIA PARA LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Entrevista: Presidente la JAP / Coordinador

Captación de recursos

1. ¿Ofrecen ustedes a las IAP's información sobre mecanismos para la captación de recursos? ¿Cuáles?
2. Al identificar ustedes las IAP con mayor captación de recursos en su operación, podrías comentarme de que manera operan, es decir, sus funciones, su estructura, su gestión, esto es, conocen ustedes la forma en la que esta se allega de mejores recursos.
3. Sé que existe un categorización de IAP's de acuerdo a los servicios que estas prestan, me podrías explicar si existen también otro tipo de categorización, es decir, de acuerdo a su tamaño, a el recurso económico que registra esta, etc.
4. En qué forma podría ser importante para ustedes que una IAP capte más recursos que otra de la misma categoría.
5. ¿Qué naturaleza de problemas legales han tenido en cuanto al manejo de recursos en las IAP's.
6. ¿De qué forma auditan ustedes los recursos con los que cuentan las IAP's?

Transferencia de modelos

7. ¿Cuál es la problemática más visible para ustedes en las IAP's a nivel nacional además de la captación de recursos?
8. Como organismo regulador, ¿qué tipo de actividades podrían compartir con otras JAP a nivel nacional?
9. Al regular ustedes las IAP's del estado de Querétaro, específicamente las de SJR, ¿qué requerimientos a ciertas formas de estructura, de funciones o de imagen son los que necesitan para poder operar?
10. ¿Por qué sería importante para ustedes? el que una IAP opere con ciertos lineamientos, políticas, procedimientos, puestos, funciones, etc. y tenga que cambiar porque una organización le pide que debe adecuarse a otros lineamientos en políticas, funciones, estructura, etc.
11. ¿Como reconocen ustedes las IAP's en cuanto a la mejora en la calidad del servicio de ofrecen?

ANEXO III

GUIA PARA LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Entrevista: Administrador IAP / Empleado

Captación de recursos

1. ¿Quiénes son sus principales proveedores de recursos económicos?
2. ¿De qué forma te piden ellos que operes internamente, si es que te piden alguna adecuación?
3. ¿De qué forma ha mejorado o se hace más difícil el ingreso financiero en la institución?
4. De quienes obtiene beneficios diferentes a lo económico.

Transferencia de modelos

5. ¿Cómo es la estructura de tu organización?
6. ¿Cuáles son las principales funciones en esta institución?
7. Podrías mencionarme algunas políticas o programas, procedimientos específicos de algunas de esas funciones.
8. ¿Cada qué tiempo son adaptados o readaptados estas políticas, programas o procedimientos?

9. Tu como administrador la IAP, ¿de qué manera buscas la mejor adaptación de las funciones del personal, sus políticas, sus puestos, etc. ante la exigencia aceptada por parte de los representantes?
10. ¿Qué tipo de conflictos te crea la adecuación de las funciones de la IAP a la exigencia del proveedor económico?
11. ¿Los cambios dentro de esta institución son mejoras? Explíqueme.
12. ¿De qué forma les es importante la imagen de la institución o como la adecuas para que quienes les ofrecen el servicio o el bien se sientan en confianza con ustedes?
13. Los requisitos de una institución proveedora de recursos ¿Cómo podrían llegar a limitar el desempeño de esta IAP?
14. ¿Qué cosas has aprendido de las otras instituciones que te agraden como para implantarlo aquí?

Institucionalización

15. ¿Cuántas personas laboran aquí?
16. Cuando ingresa a laborar una persona a esta institución. ¿De qué manera se le proporciona la inducción a sus labores y al ambiente de la institución?
17. Por el tipo de servicio social que ustedes otorgan ¿con qué tipo de conflictos emocionales cree usted que se enfrenten las personas a su ingreso?
18. Por el ambiente propio de la institución y por el servicio que otorgan a la sociedad, ¿Cree usted que las personas se identifiquen con ello para trabajar aquí?
19. ¿Qué tan común es la rotación de personal en la institución?

20. ¿Comúnmente, porqué circunstancia abandonan el trabajo las personas que aquí laboran?
21. ¿Qué tan dispuesta están las personas que aquí laboran a dar más de sí mismas por el servicio que ustedes otorgan?
22. ¿Qué tipo de conflicto les causa a las religiosas que aquí apoyan el cambiar sus actividades o adecuarlas a una nueva forma de trabajo?
23. Me puede comentar algún objetivo general que todos los empleados de esta institución persigan.

ANEXO IV

GUIA PARA LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Entrevista: Trabajador

Institucionalización

1. ¿Cuál es el puesto que desempeña?
2. ¿Cómo se siente trabajando en este lugar?
3. ¿Cómo se habituó al trabajo en un inicio?
4. Me podría mencionar cuáles son sus principales funciones.
5. ¿Qué tan continuo es una capacitación en esta institución para el mejor desempeño de sus funciones?
6. ¿Cambia tu forma de hacer las cosas o tus funciones de manera continua?
7. ¿De qué forma podría conflictuarle el adaptarse a un cambio en tu forma de hacer las cosas o en cambiar tus funciones por otras?
8. Me puede contar alguna experiencia de un cambio que haya tenido en tu trabajo.
9. Me puede decir algunas reglas o normas que tiene que seguir para desempeñar su trabajo.
10. ¿Qué tan común es que cambien esas reglas y normas con las que trabaja?
11. ¿Le agrada cambiar su forma de trabajo?
12. ¿Le permite la institución adecuar los cambios a su mejor forma de hacer las cosas?
13. ¿Cómo aprecia los cambios en las actividades o funciones los otros puestos de las personas en el tiempo que tiene laborando aquí?

14. Conoces de personas en esta institución a las que continuamente les estén cambiando su forma de hacer las cosas o bien sus funciones.