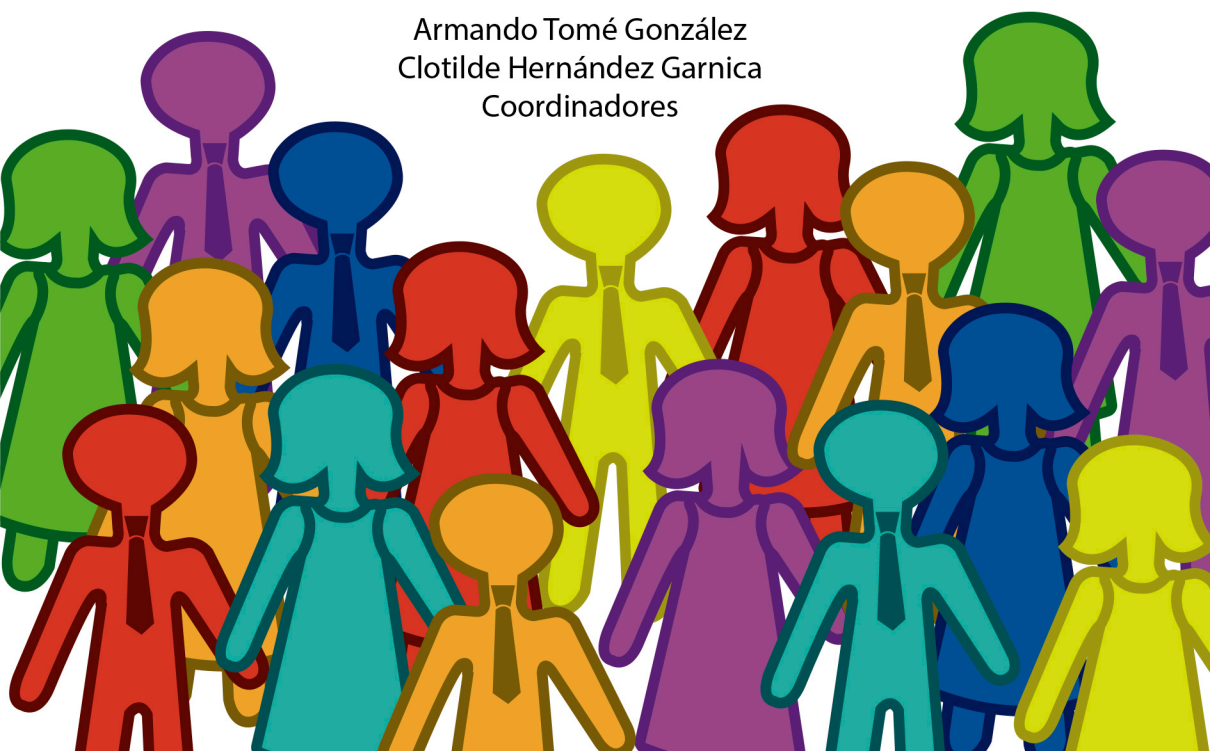




Administración de organizaciones del SECTOR SOCIAL

Armando Tomé González
Clotilde Hernández Garnica
Coordinadores



ADMINISTRACIÓN
DE ORGANIZACIONES DEL
SECTOR SOCIAL

Armando Tomé González
Clotilde Hernández Garnica
(coordinadores)



Dr. Enrique Luis Graue Wiechers
Rector

Dr. Leonardo Lomelí Vanegas
Secretario General



Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez
Director

Dr. Armando Tomé González
Secretario General

Dr. José Ricardo Méndez Cruz
Secretario de Divulgación y Fomento Editorial

Publicaciones Empresariales
 **UNAM**
FCA Publishing

Administración de organizaciones del sector social

Primera edición: 2019

Fecha de la edición: 14 de agosto de 2019

D.R. © 2019 UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
Ciudad Universitaria, Delegación Coyoacán, C.P. 04510, Ciudad de México

Facultad de Contaduría y Administración
Publicaciones Empresariales UNAM. FCA Publishing
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria
Delegación Coyoacán, C.P. 04510, Ciudad de México.

ISBN: 978-607-30-2068-8

“Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales”

Trabajo realizado con el apoyo del Programa UNAM-DGAPA-PAPIME PE310718

“Reservados todos los derechos bajo las normas internacionales. Al pagar por este libro, se le otorga el acceso no exclusivo y no transferible para leer el texto de esta edición electrónica en la pantalla o, en caso de ser libro impreso, su lectura en papel. No tiene permitido reproducir total o parcialmente por cualquier medio, transmitir, descargar, descompilar, aplicar ingeniería de regresión, ni almacenarse o introducirse en sistemas de almacenamiento y recuperación electrónicos o mecánicos existentes o que se inventen en el futuro sin la autorización escrita del autor, casa editorial y/o titular de los derechos patrimoniales.”

Hecho en México

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	6
PRÓLOGO	8
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO 1	
INTRODUCCIÓN A LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR SOCIAL	15
<i>Eduardo Ramírez Cedillo</i>	
1.1 <i>Antecedentes de las organizaciones sociales</i>	17
1.2 <i>La economía social</i>	18
1.3 <i>La economía social de mercado</i>	23
1.4 <i>Tercer sector</i>	26
1.5 <i>Economía solidaria y la empresa social</i>	28
CAPÍTULO 2	
RÉGIMEN JURÍDICO Y TRATAMIENTO FISCAL EN LAS ORGANIZACIONES	
DEL SECTOR SOCIAL	40
<i>Gloria Arévalo Guerrero</i>	
2.1 <i>Naturaleza jurídica de las organizaciones del sector social</i>	41
2.2 <i>Legislación particular de algunas organizaciones</i>	
<i>del sector social.....</i>	46
2.2.1 <i>Sociedades cooperativas</i>	46
2.2.2 <i>Asociaciones civiles</i>	51
2.2.3 <i>Instituciones de asistencia privada</i>	54

2.3 Tratamiento fiscal.....	58
2.3.1 Tratamiento fiscal de las sociedades cooperativas	58
2.3.2 Tratamiento fiscal de las personas morales no lucrativas...	62
2.3.3 Autorización para recibir donativos deducibles.....	65
CAPÍTULO 3	
OBTENCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS.....	72
<i>Karina López Salmerón</i>	
3.1 Generalidades del financiamiento en las organizaciones del sector social.....	72
3.2 Fuentes de financiamiento.....	74
3.2.1 Fuentes de financiamiento internas.....	75
3.2.2 Fuentes de financiamiento externas	76
3.2.3 Fuentes de financiamiento públicas.....	82
3.3 Transparencia y rendición de cuentas	88
CAPÍTULO 4	
EL RECURSO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR SOCIAL.....	94
<i>Alma Lucero Sosa Blancas</i>	
4.1 Fundamentos de la administración de recursos humanos	95
4.2 Coordinación de labores en las organizaciones del sector social.....	109
4.3 La importancia del voluntariado en las organizaciones del sector social.....	110
CAPÍTULO 5	
LA MERCADOTECNIA EN LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR SOCIAL.....	120
<i>Romeo Vite López</i>	
5.1 Características de la mercadotecnia en las organizaciones del sector social.....	121
5.2 La mezcla de mercadotecnia en las organizaciones del sector social.....	124
5.3 Estrategias mercadológicas en las organizaciones del sector social.....	126
5.4 La importancia de la comunicación en las organizaciones del sector social.....	131

CAPÍTULO 6

ORGANIZACIONES DEL SECTOR SOCIAL EN MÉXICO.....	139
---	-----

Clotilde Hernández Garnica y Armando Tomé González

6.1 Instituciones sin fines de lucro en México.....	139
6.2 Organizaciones de autoayuda y mutualistas.....	147
6.3 Organizaciones cooperativas en México	149
6.4 Fomento a la economía social en México	155

CAPÍTULO 7

EMPRENDIMIENTO SOCIAL.....	162
----------------------------	-----

Cora Yolanda Narcia Constandse y Javier Isaac Osorio González

7.1 Conceptos generales acerca del emprendimiento.....	163
7.2. Emprendimiento social.....	165
7.3. Modelos de emprendimiento social	167
7.4 Modelo de inversión social	174

PRESENTACIÓN

El creciente desarrollo de la actividad económica, en el tercer sector en México, se ha venido incrementando, así como la necesidad de contar con un texto básico, como el que hoy tiene en sus manos; en él se destaca, no sólo su importancia como vía alterna para generar bienestar en amplios sectores de la población, que no alcanzan a ser atendidos por el sector público o por el desinterés del sector privado.

Es digno de reconocer el trabajo realizado por los autores de esta obra para lograr que los estudiantes identifiquen las características principales que distinguen a las organizaciones de sector social y analicen las particularidades que presentan algunos de sus procesos de administración; especialmente los relativos a su creación, régimen jurídico, estructura organizativa, obtención de sus recursos financieros y humanos, así como el diseño de estrategias mercadológicas para fortalecer los emprendimientos sociales.

Esta aportación de los profesores de la Facultad de Contaduría y Administración se suma a los esfuerzos realizados, en lo que va de este siglo, por analizar los conceptos básicos acerca del llamado tercer sector y distinguirlos de los relativos a la economía social y solidaria; así como del estudio de los aspectos legal y fiscal en las organizaciones sociales.

Nuestra Facultad ha tenido siempre el interés por conocer la forma en que se incorpora el personal y la forma en que se desempeña en las organizaciones; aún más cuando se busca obtener el apoyo invaluable de los voluntarios o de sus socios, quienes, en las organizaciones sociales, se constituyen en la mayoría del personal, ya que muy pocos tienen una relación contractual.

Es importante, para fondear proyectos sociales, estudiar las fuentes de financiamiento que más se utilizan y el presente texto lo hace de manera acertada, al igual que las contribuciones que, desde la mercadotecnia, les permitirán a estas organizaciones generar una imagen favorable para atraer voluntarios, donantes y socios con el afán de reproducir la actividad que busca el beneficio social.

Por último, el texto, atendiendo a los principios de investigación que fortalecen a nuestra institución, pondera la importancia de los organismos sociales y los retos que, con el fortalecimiento de la administración, debe superar, por lo que se propone una tipología de emprendimientos sociales que ayuda a dimensionar la diversidad de proyectos que se pueden desarrollar en México.

Disminuir los desequilibrios es una tarea enorme y más cuando se realiza bajo las condiciones del libre mercado, por lo que este trabajo podrá contribuir a incrementar el interés de los jóvenes por una actividad económica en crecimiento; que se orienta a lograr beneficios sociales, mejores condiciones de vida para la población y, en general, a reducir las desigualdades y sus consecuencias en materia de libertad para decidir sobre la vida en comunidad.

MTRO. TOMÁS HUMBERTO RUBIO PÉREZ
Director de la FCA

PRÓLOGO

Hablar de organizaciones del sector social cobra especial relevancia en nuestros días, en los que el ser humano toma cada vez más conciencia de la importancia de reflexionar sobre nuestra presencia en el mundo.

Una presencia que cambia continuamente; en la que el surgimiento de nuevos paradigmas nos hace partícipes de momentos que enmarcan la formación estudiantil; para que los jóvenes conozcan y se adapten a las necesidades que conlleva la evolución de la sociedad, y contribuyan a resolverlas en el ejercicio de sus profesiones.

En el caso de las profesiones del área económico-administrativa, que se encuentran en constante transformación, éstas han adoptado nuevos valores que nos llevan a considerar que los paradigmas cambian y que la orientación de los alumnos ya no es como antes, en donde sólo se hablaba de generar valor económico, como uno de los objetivos prioritarios y que ahora, al tomar conciencia de nuestra realidad, la formación se orienta a generar valor social, económico y ambiental. Las organizaciones del Sector Social o del Tercer Sector nos brindan elementos que, por su naturaleza propia, se suman ampliamente en este sentido.

Hablar de la Administración en las Organizaciones es observar esta disciplina en su carácter de universalidad, lo que significa que está presente en todas las actividades humanas y en todo tipo de organización. Cuando le damos una orientación al sector social, la administración hace presencia en un espacio de especial trascendencia, principalmente ahora, cuando parece que todavía estamos a tiempo de actuar.

Los académicos de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM quienes han escrito esta obra, se suman con ella al estado del arte de

las principales y verdaderas universidades del planeta que, en su papel de portadoras del valor intelectual universal, difunden el conocimiento para el beneficio de la humanidad.

Y qué mejor manera de llevar un beneficio a nuestros estudiantes, en este momento en el que nuestra visión se orienta a buscar equilibrios en la sociedad, en la economía y en el medio ambiente, que, con una obra formativa para que nuestra comunidad tome conciencia del compromiso social que nos caracteriza, al ser integrantes de la universidad pública más grande de México que, como todas las instituciones públicas, tiene un enorme sentido social.

Como parte de la Universidad Nacional Autónoma de México, nuestra Facultad ha sabido impulsar el emprendimiento en diversas categorías, como: base tradicional, tecnología intermedia, alta tecnología y, como algo relativamente nuevo —que incluso, ha trascendido en el nivel nacional, a través de la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA) y en el propio Instituto Nacional del Emprendedor de la Secretaría de Economía—, el emprendimiento social, una clasificación adicional a las tres categorías existentes. Hablar de empresas sociales es parte de los emprendimientos que impulsa nuestra comunidad, y conocer valiosos elementos formativos en un tema tan importante como el emprendimiento social, es algo de la riqueza que esta obra editorial nos ofrece.

Por lo anterior, es digno de reconocer el esfuerzo que han hecho los coordinadores de esta obra: Clotilde Hernández Garnica y Armando Tomé González, quienes, también como coautores, junto con los académicos de nuestra Facultad: Eduardo Ramírez Cedillo, María Gloria Arévalo Guerrero, Karina López Salmerón, Alma Lucero Sosa Blancas, Romeo Vite López, Cora Yolanda Narcia Constandse y Javier Isaac Osorio González, han sumado su talento y saber para ofrecernos una obra que nos invita a conocer lo que es una organización del sector social y sus elementos administrativos; desde lo que es la organización social como tal y sus elementos teóricos como la economía social, hasta sus elementos prácticos, como el régimen jurídico, su estructura, los temas legales y fiscales, las fuentes de financiamientos y el manejo de los recursos, la mercadotecnia propia de las organizaciones del sector social en nuestro país, el emprendimiento social y el recurso humano que, a criterio de quien escribe este prólogo, en esencia, debe colocarse al centro del engranaje de la economía como el recurso más importante y valioso de toda organización.

La vocación formativa que caracteriza a los coautores de este trabajo, los ha hecho crear una obra que debe ser leída por profesores y estudiantes; en

la que el surgimiento de nuevos paradigmas permite que la Administración, en su carácter universal, se oriente a las organizaciones del sector social y en las cuales la comunidad universitaria encuentra una alternativa más de desarrollo profesional.

La Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM se engalana con una obra, que es producto de la vocación de docentes comprometidos con la formación de jóvenes que reflexionan sobre su papel en el mundo y sobre su actuación profesional, para contribuir a generar valor social, económico y ambiental en beneficio de la humanidad.

DR. JUAN ALBERTO ADAM SIADÉ

INTRODUCCIÓN

El sistema económico que rige al mundo ha llevado a consecuencias desastrosas con el afán de lograr su objetivo: generar una acumulación rápida y sin límite. Las transformaciones socio-productivas que se dieron a partir de la década de los años 70 del siglo pasado, tuvieron como efecto una creciente marginalidad social. La libertad se convirtió en una realidad para los capitales, pero no fue así para las personas que buscan mejores condiciones de vida, por lo que, en el marco del modelo capitalista, se produce un permanente proceso de expulsión de mano de obra, con una marcada precarización e informalidad en el trabajo.

Desde el nacimiento del capitalismo se produjeron iniciativas que algunas organizaciones han impulsado como respuesta a los problemas de desigualdad e injusticia que el propio sistema genera. Así, históricamente, son múltiples las experiencias, movimientos sociales y corrientes académicas que se reconocen como parte de esa otra forma de entender y hacer economía desde la equidad social, en contraposición con las desigualdades que genera el sistema capitalista. A una parte importante de esas prácticas alternativas se le conoce, desde finales del siglo XIX, con el nacimiento del cooperativismo y el mutualismo, como economía social y solidaria.

En contextos geográficos diferentes y niveles de desarrollo distintos, la economía social y solidaria agrupa experiencias que comparten los principios de la primacía de la persona y el objeto social sobre el capital, la adhesión voluntaria, el control democrático de la organización, el vínculo entre los intereses de sus miembros y el de la sociedad, la aplicación de criterios de corresponsabilidad, la autonomía frente a otros agentes y poderes

públicos y privados, así como el destino de sus excedentes al desarrollo de servicios para sus miembros y para el interés general.

En este contexto, las organizaciones del sector social surgen como alternativa para la asociación, organización del trabajo, el intercambio y el consumo, así como para la construcción empresarial, generando relaciones sociales en las que no prevalece el lucro. Estas organizaciones producen bienes y prestan servicios para satisfacer las necesidades sociales y no obedecen a las exigencias de la reproducción del capital, aun cuando no dejan de lado los intereses de sustentabilidad económica y desarrollo, por lo que respetan al libre mercado, pero no se someten a él.

La importancia de las organizaciones del sector social, cada día va en aumento, por lo que la Administración se convierte en una disciplina fundamental que aporta técnicas, modelos, prácticas y herramientas para planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de estas organizaciones para alcanzar sus propósitos.

Desde la Administración, las organizaciones del sector social pueden llevar a cabo un conjunto de prácticas que construyan un modo distinto y solidario de trabajar, que implica cambios en las formas de producción, distribución y consumo, creando un equilibrio entre los objetivos sociales y los objetivos económicos.

En este libro se presenta el análisis que diversos autores realizan para comprender e identificar las principales características que distinguen a las organizaciones del sector social y las particularidades que presentan algunos de sus procesos de administración, tal es el caso del proceso de creación, el diseño de la estructura organizativa, la elección del régimen jurídico, la obtención y manejo de los recursos financieros, las diversas formas de emprendimiento social e innovación económica, así como formas de identificar problemáticas sociales y proponer estructuras económicas sustentables.

En el primer capítulo se establece el marco teórico-conceptual acerca del origen de las organizaciones del sector social y su objeto, así como el surgimiento del denominado tercer sector de la economía, integrado por organizaciones creadas para atender problemas sociales generados por la expansión del libre mercado y que los sectores público y privado no han atendido. Se establecen las coincidencias y diferencias entre la Economía Social y El Tercer Sector, acerca de los derechos laborales, medio ambiente, inclusión de grupos vulnerables, derecho a la salud y a la educación, entre otros.

Con el título *Régimen jurídico y estructura organizativa*, en el segundo capítulo, se analiza el marco legal que regula a las organizaciones del sector

social, reconoce sus derechos y obligaciones, lo que le garantiza la libertad de sus operaciones en México. Debido a la diversidad de modalidades jurídicas que pueden adoptar las organizaciones sociales, el capítulo se centra en la revisión de las leyes particulares que aplican a las organizaciones más representativas del Tercer Sector, así como los límites legales a los que se enfrentan estas organizaciones para expandir sus actividades y beneficios sociales.

La obtención y administración de recursos financieros, es quizá uno de los procesos que mayor importancia tiene dentro de las organizaciones del sector social, puesto que no cuenta con recursos propios y quienes invierten no esperan una retribución, sin embargo, es muy importante que se utilicen adecuadamente y haya transparencia en la rendición de cuentas; esto contribuye a construir la confianza entre sus miembros, lograr el bien común y mantener el desarrollo de la organización. Así, en el tercer capítulo, se explican las distintas formas en que las organizaciones del Tercer Sector obtienen y administran sus recursos financieros, las diversas fuentes de financiamiento nacionales e internacionales, a las que pueden acceder y la actuación con responsabilidad, conciencia y libertad en la administración financiera.

Es importante tener en cuenta que no es lo mismo trabajar en una relación laboral, que en una de cooperación o colaboración, pues en esta última no se percibe un salario, sin embargo, se asumen responsabilidades. Así, las organizaciones del sector social requieren, en algunos casos, de personal altamente especializado, pero que colabora voluntariamente. Si bien, los colaboradores tienen un perfil específico, requieren capacitarse para llevar a cabo, de forma adecuada, las tareas que les asigna la organización. Para describir el proceso de administración de los recursos humanos se establecen las diferencias y similitudes que existen entre las organizaciones del sector social con otro tipo de organizaciones, así como la forma en que se construyen las relaciones laborales entre los miembros que las integran.

Un tema poco explorado en el Tercer Sector es, sin duda, la mercadotecnia, por ello, en el capítulo cinco se identifican las características que integran esta función en las organizaciones del sector social; la importancia de la comunicación con el exterior; las estrategias mercadológicas que utilizan para difundir sus objetivos, así como la relevancia actual de las redes sociales como medio masivo de comunicación e interacción con el mercado y actores asociados a las organizaciones del sector social.

En el capítulo seis se revisan los principales tipos de organizaciones sociales, el desarrollo que ha tenido el Tercer Sector de la economía en México

y cómo se puede administrar mejor. El capítulo inicia con una revisión del impacto económico de las organizaciones sin fines de lucro y algunos ejemplos de ellas, que se distinguen por su relevancia social; continúa con las organizaciones de autoayuda, mutualistas y cooperativas, se incluyen casos destacados en los sectores de la salud, agricultura y servicios financieros y termina con reflexiones orientadas a mejorar la administración derivadas del Diagnóstico del Programa de Fomento a la Economía Social.

Finalmente, en el capítulo siete se presentan las características del emprendimiento social actual, los diferentes modelos de este tipo de emprendimiento y algunos casos de organizaciones que comenzaron sus operaciones con una idea poderosa para causar cambio social positivo; que agrupan a personas creativas, con habilidades, determinación y empuje para transformar la idea en una realidad en la que prevalezcan la solidaridad, ayuda mutua, responsabilidad, equidad e igualdad.

Aún falta mucho por realizar en materia de administración de organizaciones sociales. Seguramente nuevas formas de este tipo de entidades surgirán para enfrentar el reto de coexistir en un sistema que parece llegar al límite de la contradicción. Estas nuevas opciones también necesitan nuevos profesionales de la Administración, Contaduría, Informática y Negocios Internacionales que cuenten con los métodos y, sobre todo, con vocación de servicio para impulsar el desarrollo.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN A LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR SOCIAL

Eduardo Ramírez Cedillo

Al hablar sobre las organizaciones del sector social es posible encontrar un espacio tan amplio de esfuerzos que parece complejo llegar a una definición clara acerca de ellas. No obstante, se ha generalizado un planteamiento teórico que, si bien no las define, sí es contundente al establecer lo que no son.

Se han desarrollado diferentes taxonomías que buscan dar claridad en el tema, una de ellas clasifica a las organizaciones en tres tipos: el primero engloba a las que siguen la lógica del mercado, es decir, esfuerzos encaminados a la resolución de problemas a cambio de una remuneración monetaria de la cual se espera obtener la mayor ganancia posible; en el segundo se encuentran las instituciones gubernamentales que se encargan de cumplir los acuerdos sociales; su actividad se logra a través de la recaudación de impuestos y se enfoca en objetivos sociales; en el tercer tipo se encuentra cualquier organización que no se encuadre en las dos anteriores.

Esta clasificación no es la única, pero se ha generalizado. Así, se ha dado a conocer el Tercer Sector, la popularidad del término consiste en su amplitud para agrupar una serie de expresiones sociales que son ampliamente heterogéneas y enfocan sus esfuerzos en atender problemas sociales

que fueron sistemáticamente olvidados por la lógica del mercado, o bien, no encontraron una respuesta en la esfera de la atención gubernamental¹.

Prevía a la concepción del Tercer Sector había tomado fuerza el concepto de Economía Social, que también se caracterizaba por una capacidad amplia de sumar todo aquello que no correspondía del todo a la lógica del sistema de producción capitalista². Sobre las distinciones y coincidencias entre la Economía Social y el Tercer Sector se han dado diferentes debates, provenientes de las escuelas de pensamiento europea y anglosajona, los cuales han llevado a algunas conclusiones.

Los temas que sobresalen en la agenda de la Economía Social-Tercer Sector son: derechos laborales, atención de grupos vulnerables, preocupación por el medio ambiente, educación, salud y respeto por los derechos, garantías individuales y equidad, entre otros. La presencia de las organizaciones inmersas en la Economía Social-Tercer Sector no es nueva, de forma amplia, su estudio comenzó a gestarse en la década de los años 70, del siglo pasado, y cada vez se da con mayor énfasis, en virtud del creciente número de nuevos participantes y la ampliación de las actividades. Anteriormente, las organizaciones del Tercer Sector se dedicaban preferentemente a actividades de no-mercado; en la actualidad, la tendencia hacia el emprendimiento social es una realidad que implica nuevas y variadas actividades que se pueden realizar.

En este capítulo se ofrece una introducción al tema de las organizaciones del sector social, parte de la revisión de diferentes planteamientos teóricos y modelos debidamente implementados en la práctica, con la intención de brindar claridad en un tema que ha ido cambiando en el tiempo, agregando y modificando definiciones y que puede ser una propuesta radical de cambiar la forma de realizar las actividades económicas, una manera de moderar las contradicciones del capitalismo o un replanteamiento de la propia concepción de las organizaciones, como las empresas sociales que no tienen la pretensión de ser altruistas, sino de participar con propuestas innovadoras que resulten económicamente sustentables y generen cambios positivos dentro de la sociedad.

¹ Ramírez (2014) analiza la conformación del Tercer Sector a partir de las deficiencias del primero y del segundo.

² Para varios autores esta característica es motivo de críticas, ya que la hace ver como un “cajón de sastre”, donde podría haber formas de producción capitalistas que aún no se han consolidado.

1.1 Antecedentes de las organizaciones sociales

El antecedente primario de las organizaciones sociales es tan viejo como la historia de la humanidad, bajo el argumento de que el *homo sapiens* es un ser social, la asociación le permite hacer frente a la dificultad que significa la propia sobrevivencia³. No obstante, la convivencia social no está exenta de problemas que, en el tiempo, se han tratado de subsanar bajo diferentes esquemas de organización que inicialmente se encuadran en el marco de las leyes naturales y, posteriormente, se supeditan a las leyes jurídicas.

Con el nacimiento de los mercados de factores en el siglo XVIII también surge el *homo economicus*, que se caracteriza por su comportamiento racional ante los estímulos económicos; tiene la capacidad de procesar toda la información disponible para tomar decisiones que lo conducen a optimizar sus beneficios individuales.

Adam Smith en su libro *la Riqueza de las Naciones*, publicado por primera vez en 1776, establece que la búsqueda del beneficio individual es suficiente para la obtención del beneficio social, por lo que, el individualismo y egoísmo son características personales que deberían ser socialmente valoradas por los resultados positivos para la comunidad. A decir de Smith (1997, pp. 16-17):

“En una sociedad civilizada [el hombre] necesita a cada instante la cooperación y asistencia de la multitud. . .reclama en la mayor parte de las circunstancias la ayuda de sus semejantes y en vano puede esperarla sólo de su benevolencia. La conseguirá con mayor seguridad interesando en su favor el egoísmo de los otros y haciéndoles ver que es ventajoso para ellos hacer lo que se les pide. Quien propone a otro un trato le está haciendo una de esas proposiciones. Dame lo que necesito y tendrás lo que deseas. . .No es la benevolencia del carnicero, del cervecero o del panadero la que nos procura el alimento, sino la consideración de su propio interés. No invocamos sus sentimientos humanitarios sino su egoísmo; ni le hablamos de nuestras necesidades sino de sus ventajas”

No obstante, las crisis del sistema capitalista, a lo largo de su historia, y sus resultados en materia de pobreza y distribución del ingreso fueron abriendo las puertas, en primera instancia, a una cobertura más amplia de la acción del Estado y, posteriormente, a una intervención más amplia de la sociedad

³ A decir de Leroux, en Laville (2001): “La naturaleza no creó un único ser para sí mismo...ella los ha creado los unos para los otros, y ha creado entre ellos una solidaridad recíproca”.

civil que se manifestaron tanto en las ideas, es decir, en el ámbito teórico, como en la práctica.

Uno de los conceptos más utilizados y de mayor resonancia ha sido el de Economía Social, del cual se han dado una gran cantidad de expresiones y esquemas de organización que, en mayor o menor medida, están relacionados con el deseo de mejorar el bienestar de la sociedad.

1.2 La economía social

La Economía Social (ES) tiene sus orígenes europeos a inicios del siglo XIX, entre otros, con el mutualismo, cooperativismo y comunidades autónomas. Inicialmente pretendía la defensa de los intereses de la clase obrera ante el capitalismo salvaje, así como constituirse en un sistema alternativo al de la economía de mercado. Pero, de acuerdo con Coque (2003) toma fuerza en los años 70 del siglo pasado en Francia, con la creación del Comité Nacional de Enlace de las Actividades Cooperativas, Mutualistas y Asociativas.

La idea central de donde emerge la concepción de la ES consiste en reformar y hacer gobernable un sistema injusto y socialmente ineficiente como es la economía del libre mercado. Uno de los cambios principales consiste en evitar la separación entre la economía y la sociedad, tal como lo apunta Coraggio (2002) se trata de establecer límites sociales al mercado y, de ser posible, la construcción de mercados donde los precios y las relaciones comerciales sean el resultado de una matriz social que pretenda una integración de esfuerzos y resultados debidamente distribuidos. La ES difiere de la economía de mercado porque su objetivo es producir en sociedad.

Ante los principios de la economía de mercado, que establecen la lógica de la producción, asignación y distribución, la conformación de una nueva economía debe fundar sus propios principios; en este sentido, se han dado diferentes esfuerzos, como el de Bye (1944), quien esboza los siguientes principios básicos:

- a) Principio de selección de necesidades. En este principio, por una parte, se trata de resolver cuestionamientos respecto a cuáles son las necesidades más importantes; establecer si todas las personas deberían de ser tratadas de la misma forma o si algunas personas son más valiosas para la sociedad, por lo que sus necesidades deberían tener prioridad sobre las demás o, si en la sociedad se debería tener igualdad o desigualdad de ingresos y, si es esta última, qué tanta des-

igualdad⁴. Por otra parte, se debe realizar una comparación entre las necesidades presentes y las futuras, en virtud de que pueden rivalizar. Se requiere definir a cuánto se debe renunciar en el presente por los beneficios que se hacen posibles en el futuro; es claro suponer que la vinculación entre la satisfacción de las necesidades, en el tiempo, depende del ahorro y la inversión; un correcto equilibrio entre el presente y el futuro garantizará el mayor bienestar intertemporal.⁵

- b) Principio de utilidad excedente. Tiene que ver con las decisiones de producción. La producción de un bien debe llevarse a cabo solamente en los casos en los cuales la utilidad resultante del proceso de producción exceda la desutilidad⁶ del mismo. Es necesario suponer que el poder de satisfacer necesidades, por parte de algunos bienes, es tan pequeño con relación al sacrificio de trabajos que van acompañados de lesiones personales, problemas de salud, etcétera, que no valen la pena producirlos.
- c) Principio del menor costo. Indica que cada bien debe ser producido de la forma que requiera la menor cantidad de recursos, dado que se consideran escasos. La escasez implica el sacrificio de un bien por otro. La idea es que los factores productivos se combinen de tal manera que se minimice el uso de los más escasos y se maximice el de los más abundantes.

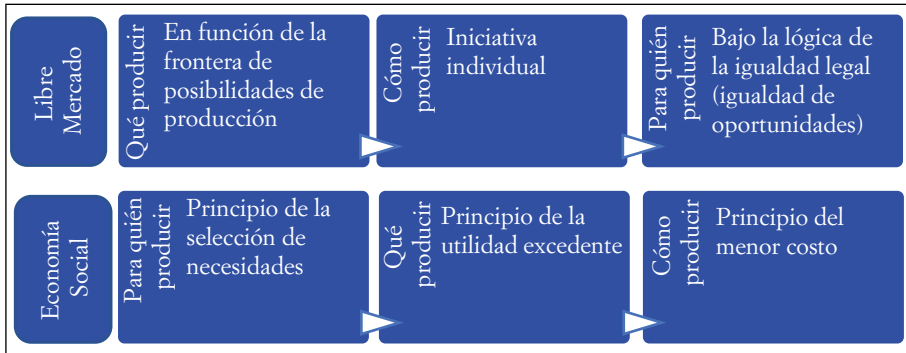
Los principios expuestos por Bye (1944) se pueden interpretar como un esfuerzo que ofrece una respuesta a la forma en que se tendrá que redirigir la toma de decisiones para responder las preguntas básicas de la economía: ¿qué? ¿cómo? y ¿para quién? En la Figura 1 se muestra la manera en que se responde a dichas preguntas en un esquema de libre mercado y cómo se hace en la Economía Social, de acuerdo con Bye (1944).

⁴De acuerdo con la teoría de la justicia de John Rawls, dos principios arrojan luz sobre el tema: por un lado, cada persona tiene el mismo derecho a la libertad básica más amplia, compatible con una libertad similar para todos y, por el otro, las desigualdades sociales y económicas se justifican siempre que sean benéficas para los miembros menos favorecidos de la sociedad (Worland, 1977).

⁵El bienestar intertemporal supone una condición de equilibrio en las decisiones presentes para no afectar a las generaciones futuras, que no pueden decidir porque aún no han nacido (Jones, 1988).

⁶El concepto de desutilidad se emplea ante la obtención de una utilidad negativa, como resultado de agregar una unidad adicional.

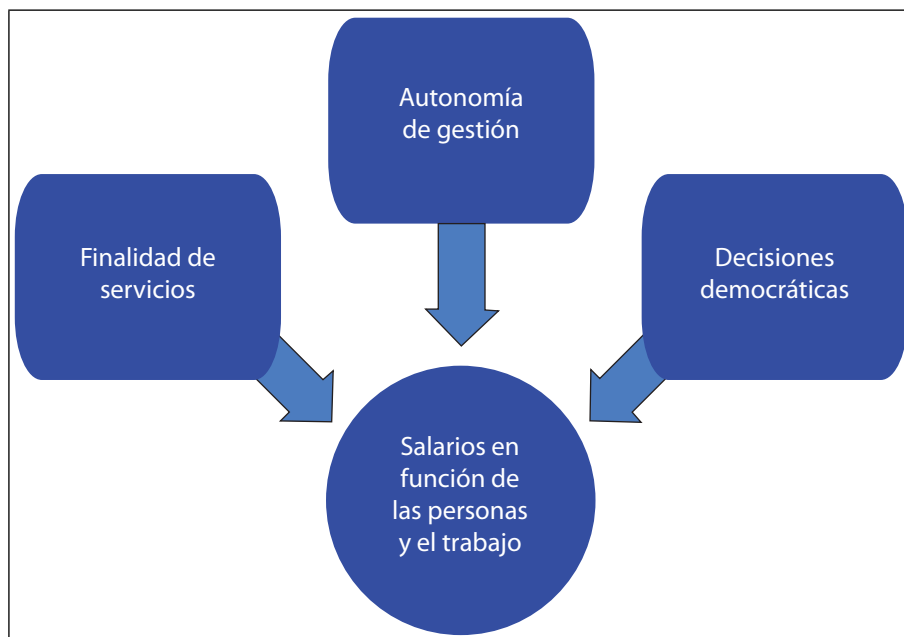
Figura 1. Respuestas económicas del libre mercado y de la economía social



Fuente: Elaboración propia con datos de Bye (1944).

Es común encontrar diferentes principios que tratan de establecer una diferencia entre los esfuerzos asociativos que se dan bajo el auspicio de la Economía Social y que están más relacionados con la teoría de la organización, como los expuestos por Defourny (1997) y que se ven en la Figura 2.

- Finalidad de servicio a los miembros o a la colectividad, más que beneficio. En los casos de obtención de beneficios se considera un medio para tener ese servicio, pero no un fin en sí mismo.
- La autonomía de la gestión consiste en la diferenciación que se tiene de las acciones realizadas por el Gobierno, que no cuenta con dicha autonomía.
- Proceso de decisión democrática: un hombre un voto, las decisiones no pueden estar supeditadas principalmente a la propiedad del capital.
- Primacía de las personas y del trabajo sobre el capital en el reparto de salarios.

Figura 2. Principios organizacionales de la economía social

Fuente: Elaboración propia con datos de Defourny (1997).

Para Chaves (1997) la ES se puede ver en tres niveles de agregación,⁷ como se ve en la Figura 3, el 100% representa la totalidad de empresas en una economía; el primer nivel no incluye a empresas de corte capitalista, ya que el parámetro de diferenciación consiste en distinguir entre beneficiarios e inversionistas —en la economía de mercado son lo mismo—; el segundo nivel se queda exclusivamente con empresas que se dedican al ámbito mercantil y deja fuera a todas aquellas que se dedican a: filantropía, asistencia privada y actividades públicas gubernamentales; en el tercer nivel únicamente se tienen empresas que, sin ser capitalistas, se dedican a actividades mercantiles y tienen sistemas de organización democráticas, como las cooperativas. Los tres niveles dan una idea de la amplitud de empresas dentro del ámbito de la ES.

⁷ Una clasificación similar se presenta en Argudo (2002).

Figura 3. Niveles de agregación de las empresas, de acuerdo con la economía social



Fuente: Elaboración propia con datos de Chaves (1997).

En el enfoque de la ES, las organizaciones pueden denominarse “empresas”, pero distan de la concepción tradicional, dado su rostro social y humano; dichas empresas intentan contribuir en la reproducción de la calidad de vida de sus miembros, de sus comunidades y en general de toda la humanidad. Dentro de su estructura administrativa se garantiza la participación de sus integrantes en las decisiones de la empresa, ya que tienen el derecho de contar con un voto, con lo cual se democratiza la vida laboral, pero se admite la división del trabajo, los sistemas de representación y el control de las responsabilidades. Las empresas se autodefinen como empresas sin fines de lucro, lo cual, de acuerdo con Corragio (2002), no las vuelve anticapitalistas, pero sí no-capitalistas.

Los partidarios de la ES, con relación al Estado, se agrupan en los que tienen renuencias sobre su desempeño, debido a que consideran que éste atiende y concentra sus beneficios en una minoría dejando de lado las demandas del grueso de la sociedad, lo cual da por resultado la institucionalización de la pobreza y la concentración del poder en la clase política. Otro grupo asigna al Estado un papel relevante en la consolidación de la

ES, debido a que lo consideran abierto a la participación ciudadana, que gestiona políticas a favor de regular y fomentar la ES y garantiza la participación democrática.

La cobertura de la ES ha sido teorizada desde esquemas que van de la universalidad a la focalización en los más pobres; el primero es más amplio, establece que se debe considerar a todos los ciudadanos; con esto se asegura la inclusión de los pobres y la atención de los excluidos. Es poco factible pensar en resolver los problemas de los más pobres sin generar estructuras que sean responsables de las necesidades de todos.

1.3 La economía social de mercado

De acuerdo con Resico (2010) la Economía Social del Mercado (ESM) se basa en el libre mercado como el mejor sistema de asignación de recursos en la producción de bienes y la prestación de servicios. Corrige y genera las condiciones institucionales, éticas y sociales para que su operación sea eficiente y equitativa, con lo que descarta el sistema de economía planificada centralizada y se desarrolla como una alternativa liberal a los esquemas de producción socialista y una alternativa a la economía de mercado clásica.

Para Ederer (1969) es un sistema socioeconómico en el que la producción, el intercambio y la distribución responden a decisiones libres de los consumidores y productores que compiten en el mercado, pero sujetos a restricciones que pueden ser dictadas por demandas de la justicia social. Con la iniciativa individual y la competencia se garantiza el crecimiento económico, mientras que el bienestar se ve favorecido con las demandas de justicia social. Rivadeneira (2009, p. 9), coincide con Resico y Ederer, al señalar que la ESM: “Es un sistema que combina la competencia sobre la base de la iniciativa libre de los individuos con la seguridad social y el progreso social”.

Para Müller-Armack (1983, p. 25), considerado como uno de los principales teóricos de la ESM, ésta es una combinación de los principios de libertad de mercado y de economía social; surge del intento consciente de sintetizar todas las ventajas del sistema de economía de mercado, como son: iniciativa privada, productividad, eficiencia y tendencia a la autorregulación, con los principios cristianos de solidaridad y cooperación que se relacionan necesariamente con la equidad y justicia social.

Se deduce de estos conceptos que, la ESM es una tendencia intelectual y práctica que no busca el rompimiento con los pilares de la economía de mercado; coincide con los planteamientos de la escuela de la economía del

bienestar y con la escuela de la elección pública. La primera teoriza acerca de las fallas del mercado y mantiene que éstas pueden ser corregidas mediante políticas gubernamentales dirigidas a generar, propiciar y mantener la competencia, además de otras intervenciones a favor de mejorar la redistribución de los ingresos. Por su parte, la segunda hace hincapié en las fallas del Estado que tienen que ver con las malas prácticas e imposibilidad que tiene éste para cumplir con sus obligaciones de forma conveniente para la sociedad.

En Inglaterra el entonces primer ministro Tony Blair, tratando de hacer compatibles el enfoque de las fallas del mercado y las fallas del Estado, acuñó el término de la Tercera Vía, que consistía en un intento por disminuir el dominio neoliberal de la política pública, buscando un carácter más humano (Palley, 2004).

El surgimiento de la ESM se gesta posterior al fin de la Segunda Guerra Mundial —de forma práctica, la ESM se establece en la República Federal Alemana— para intentar el control de la tendencia de polarización que había caracterizado el desarrollo del capitalismo; de acuerdo con Pfaller (1997) se tenían dos opciones: superar al sistema de producción capitalista o lograr su civilización, esto último implica lograr la prosperidad de todos los integrantes de una sociedad.

La propiedad privada de los medios de producción se establece como la modalidad más eficiente para utilizar los recursos, además de avalar la máxima libertad política, pero es necesaria la participación del Estado para garantizar la eficiencia de mercado, porque su papel consiste en ofrecer un margen de acción suficiente y procurar no intervenir en el juego de la oferta y la demanda. La ESM por una parte limita la acción del Estado, pero a la vez lo compromete a garantizar la competencia en el mercado.

La ESM reconoce de forma explícita que aun en la condición de mayor eficiencia del sistema de producción capitalista, el mercado es incapaz de satisfacer todas las necesidades de la sociedad, por lo que el Estado no sólo tiene derecho de intervenir, sino que está obligado a ello en todos los aspectos o actividades en las cuales se da el menoscabo del interés social legítimo.

De forma genérica, su intervención se refiere a: restringir la libertad del mercado cuando resulta perjudicial para el bienestar social, compensar el efecto de las fallas del mercado y corregir los resultados generados por el mercado.

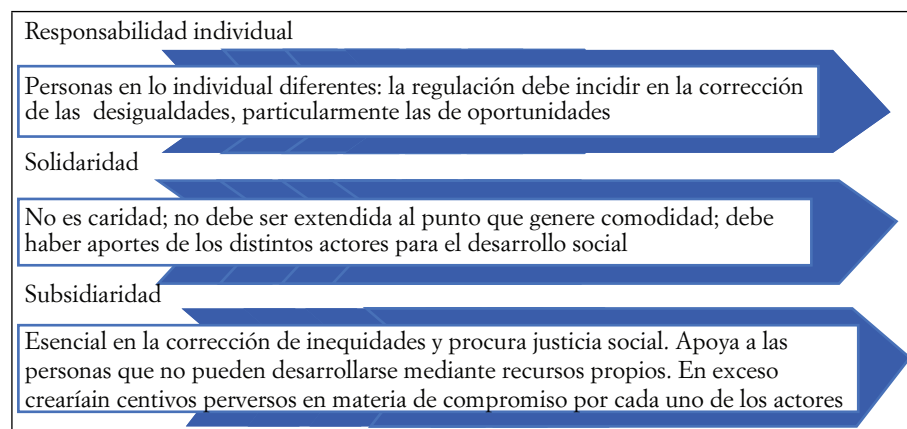
Quizás uno de los avances más importantes de la ESM consiste en no de-

jar enteramente a los mecanismos de mercado la distribución del bienestar social. Asimismo, que los riesgos típicos de la vida (enfermedad, vejez, ausencia del sostén familiar y desempleo) son un despojo material inaceptable que debe ser afrontando de una forma más amplia, no sólo estableciendo coberturas para suavizar los riesgos mencionados, ya que para las personas de bajos ingresos sus coberturas serán también de baja cuantía, insuficientes para afrontar hechos fortuitos, por lo que, en materia de seguros, las coberturas deberían estar en función de la necesidad de enfrentar de manera efectiva los riesgos.

Para Resico (2012) la ESM se sustenta en principios estructurales como reguladores. Los primeros implican el desarrollo de una economía de mercado que brinda el sistema de producción y organización económica más eficiente. Mientras que los principios reguladores están relacionados con el marco institucional y la política económica a cargo del Estado. La conjunción correcta de la dupla de principios da como resultado una alta productividad que genera beneficios para la sociedad en su conjunto.

Por su parte, Rivadeneira (2009) señala un conjunto de principios generales en donde se establece la existencia y objetivos de la ESM, como se puede ver en la Figura 4.

Figura 4. Principios generales de la Economía Social de Mercado



Fuente: Elaboración propia con datos de Rivadeneira (2009).

Además de una serie de principios operacionales necesarios para su desarrollo, mismos que se presentan en la Figura 5.

Figura 5. Principios operacionales de la Economía Social de Mercado

Propiedad privada	Libertad de competencia	Responsabilidad individual	Precios definidos por el mercado	Información perfecta	Precio de trabajo
Intereses de la sociedad variados, que son amparados por los marcos legales	Se logra a través de la libre asignación de los recursos y la regulación en las formas de participación	Se fijan roles y compromisos, aquellos que precisen de atención y protección serán atendidos	La determinación de precios por parte del mercado es eficiente, siempre que se den en condiciones de competencia y buenas prácticas	Se reconoce que la información es asimétrica y por lo tanto se canalizan esfuerzos para revertir esa situación	Necesidad de una política salariales que genere consensos entre Estado, empleadores y trabajadores

Fuente: Elaboración propia con datos de Rivadeneira (2009).

Una limitante de la ESM es que considera a la concentración de la riqueza como una contrariedad lamentable del sistema de producción capitalista, que resulta sencillamente inevitable y que puede ser tolerable cuando se busca mantener los beneficios de la eficiencia del mercado. La inequidad en la distribución del ingreso y la riqueza se permite, sin considerar que en la concentración presente se constituye como un factor de inequidad futura y que es, desde hace años, un tema sumamente sensible para la sociedad a nivel mundial, como ha sido ilustrado por Kim (1996), Moreno (1989) y por economistas como Stiglitz (2012), Atkinson (2015), Deaton (2015), Mullainathan y Shafir (2016) y, por supuesto, Piketty (2014).

1.4 Tercer sector

Ya se mencionaba, al inicio del capítulo, que los enfoques de la Economía Social y del Tercer Sector son similares, pero con algunas variaciones rela-

cionadas con la iniciativa de lucro y la democracia en la toma de decisiones dentro de las organizaciones. El enfoque europeo integra al sector no lucrativo dentro de la economía social, mientras que el enfoque anglosajón integra al sector no lucrativo a partir de la aplicación del principio de no distribución de los beneficios e incorpora al resto de las entidades que distribuyen beneficios en el sector público o en el sector capitalista. Para considerar una organización en el Tercer Sector no es indispensable que sea democrática, lo que sí es un elemento característico de la economía social (Argudo, 2002).

Dentro de las coincidencias entre ambos enfoques se encuentra la condición de ser organizaciones privadas que centran su actividad en trabajar para mejorar la sociedad, atendiendo las necesidades personales, uso de criterios de gestión para optimizar su actividad sin tener por objetivo incrementar el margen económico, búsqueda del beneficio común, incremento de la rentabilidad y aprovechamiento de los recursos, priorizando los resultados sociales (Teresa, 2013).

Para entender a las organizaciones del Tercer Sector se pueden usar los puntos de vista que propone Donati (1997): el primero consiste en que los otros sistemas e instituciones de la sociedad que observan al Tercer Sector son quienes le dan su definición. A eso se le conoce como la observación exterior; el segundo es el punto de vista interno, éste mira hacia la sociedad, contempla sus sistemas e instituciones y se autodefine con referencia a ella; a esto se le conoce como la observación desde dentro del Tercer Sector.

Así, la definición del Tercer Sector es producto y posible corrección de la crisis del Estado de Bienestar o una expresión de los límites, carencias y patologías del mercado, que sería la observación exterior. Bajo este enfoque se define el Tercer Sector en negativo y, por exclusión, es todo aquello que no es Estado ni mercado, porque ve sólo un lado de una realidad compleja. En un marco sociológico, como lo propone Donati (1997), el Tercer Sector es una realidad intrínseca a la sociedad, es decir, no es algo que se crea, sino que ya está presente en la sociedad y, en ciertos momentos y bajo ciertas circunstancias, se hace más visible, por lo tanto, puede ser interpretado de un modo positivo y propositivo de la sociedad y como una forma social emergente que nace de la exigencia de diversificar respuestas a las necesidades sociales.

Se consideran dentro del Tercer Sector, de acuerdo con Argudo (2002), organizaciones privadas que no pueden distribuir sus beneficios entre las personas que las controlan, destinándolos, ya sea a la realización de sus objetivos o bien para beneficio de otras personas en la organización. En la

Figura 6 se enlistan los cinco principios más conocidos y empleados para tratar de entender y definir cómo operan las empresas que se incluyen en el Tercer Sector.

Figura 6. Principios operacionales del Tercer Sector de acuerdo con la Universidad Johns Hopkins

Organización formal
Estructura con objetivos establecidos, identificación de población objetivo, estatuto legal.
Privado
Separada del sector público, posibilidad de financiamiento vía recursos públicos.
No lucrativa
No puede repartir beneficios, en caso de obtenerlos se dedican a sus fines o se reinvierten.
Auto gobierno de la propia entidad
Regulación propia e independencia de otras entidades públicas o privadas.
Participación voluntaria
Empleo de trabajo no remunerado, donaciones altruistas, no se limita la adquisición de factores productivos remunerados.

Fuente: Elaboración propia con datos de Verduzco (2001).

1.5 Economía solidaria y la empresa social

La Economía Solidaria, de acuerdo con Coraggio (2002), es el término usado para definir la corriente ideológica más significativa para impulsar la Economía Social en Latinoamérica, por lo que se le llama Economía Social y Solidaria (ESS).

A diferencia de la economía convencional, que define a la riqueza como valor de cambio; que no contabiliza en el crecimiento la destrucción de valores de uso, de recursos no renovables y se cierra a la lógica de la acumulación privada, la ESS se centra en el valor de uso, en el trabajo humano combinado

con el trabajo de la naturaleza orientado por criterios de racionalidad reproductiva y calidad de vida; parte de la crítica al utilitarismo y el consumo desmedido derivado de la construcción de deseos (Coraggio, 2009, p. 30).

“... ESS [La Economía Social y Solidaria] no excluye al mercado ni al Estado como instituciones de coordinación de lo complejo; pero para el primero hay un programa de regulación y control consciente de sus efectos indeseables – sociales y ecológicos– y para el segundo, un programa de democratización, donde la democracia representativa se redefine... y se generalizan las formas participativas de decisión política y de gestión”.

De acuerdo con Resico (2012, p. 79):

“Las características culturales de Latinoamérica hacen que nuestra forma predominante de capitalismo de Estado esté colorido de un autoritarismo personalista o carismático, y el clientelismo demagógico de un Estado que reparte recursos para ganar elecciones y adeptos... su suerte dependerá del sostenimiento de las condiciones internacionales que lo hacen posible... y del nivel de ineficiencia y contradicciones que genera sea percibido cabalmente por la población... Las decisiones económicas tomadas por políticos y burócratas agregan ineficiencias haciendo las economías menos competitivas, eficientes y productivas”.

En algunos planteamientos se supone que la Economía Solidaria podría tomar dos vertientes: buscar reemplazar íntegramente el sistema capitalista predominante o bien representar una forma de economía mixta (Cailé, citado por Martínez, 2009).

La primer vertiente relacionada con el remplazo del sistema capitalista, de acuerdo con Serrano y Motuberría (2010), consiste en una práctica transformadora, emancipadora y que apunta al desarrollo de otra economía, que se vincula directamente con la Economía Solidaria de la cual destaca: Principio de unidad y de socialización, Modo solidario de producción y distribución, Prácticas basadas en la posesión colectiva de los medios de producción, Autogestión y gestión democrática y Distribución de ingresos y excedentes según criterios acordados. Asimismo, cuestiona el crecimiento económico como el objetivo fundamental, el desarrollo como paradigma único y el Estado de Bienestar como el mecanismo garante de los derechos.

Al movimiento de remplazo en América Latina se le llamó el Socialismo del siglo XXI, idea que fue llevada a la práctica en mayor o menor medida en Venezuela, Bolivia y Ecuador, países que a lo largo de los años hicieron cambios sustanciales en sus instituciones con los que pretendían modificar sus

estructuras económicas, políticas y sociales. El Socialismo del siglo XXI es un movimiento que ha sido posible, en gran medida, por el liderazgo carismático de quienes lo impulsaron en el contexto de un bajo desarrollo económico (Panizza 2009, De la Torre 2013).

Las paradojas generadas por el tipo de economía solidaria llevada a cabo en la región, ha conducido al regreso de las derechas, pero podría resurgir, siempre y cuando los países latinoamericanos que hasta el momento optaron por esa posibilidad sean capaces de sortear los problemas que han mostrado en la ejecución, entre otros, están:

- Los escenarios inflacionarios. Venezuela ofrece evidencia de un desorden económico, que se reflejó en un incremento sustancial de los precios y llevó a la hiperinflación.
- La dependencia tecnológica en materia de importaciones y la condición de países monoexportadores generan, de forma recurrente, presiones sobre la balanza comercial y pueden ampliar la dependencia mientras no haya un cambio en las estructuras productivas del país. Tal como lo señala Patiño (2013), el combate a la pobreza basado en subvenciones y no en estructuras productivas tendrá como resultado escasez de artículos de primera necesidad, entre los que se incluye al papel higiénico, convirtiéndolo en un símbolo de desarrollo económico.
- El incremento de las estructuras de gobierno, con el consecuente incremento del gasto y la baja recaudación. En el Cuadro 1 se aprecia el gasto e ingreso público como porcentaje del PIB para los tres países, además de México, como un punto de referencia, es interesante observar la variación del gasto de 1995 a 2017, en Bolivia (13%), Ecuador (16%) y Venezuela (8%), si bien no parece significativo, cuando se observa la variación de los ingresos es revelador el estado de sus finanzas públicas y se explica la imposibilidad de incrementar el gasto en mayor cuantía.
- La pérdida de democracia. En los tres países citados, cambios constitucionales permitieron la ampliación de los mandatos (Shifter y Joyce, 2008).

Cuadro 1. Ingresos y gastos públicos en relación con el PIB

País	Concepto	1995	2017	Promedio	Variación
Bolivia	Ingresos	23.96	31.71	30.99	7.75
	Gastos	25.78	39.02	33.61	13.24
Ecuador	Ingresos	19.07	32.00	27.10	12.93
	Gastos	21.01	37.35	28.93	16.34
Venezuela	Ingresos	27.01	9.03	27.94	-17.97
	Gastos	32.87	40.88	34.15	8.01
México	Ingresos	17.36	24.82	20.95	7.46
	Gastos	21.24	25.89	24.14	4.65

Fuente: Elaboración propia con datos del Fondo Monetario Internacional (2018).

La segunda vertiente corresponde a la economía mixta que, de acuerdo con Serrano y Motuberría (2010), es una alternativa dentro del propio sistema capitalista, focalizando la atención en ciertos grupos de la población y llevando a cabo acciones y políticas como las siguientes: Economía de pobres para pobres, consiste en establecer estrategias, políticas y programas de alivio a la pobreza; Sistema de garantías de derechos sociales, con la finalidad de reconstruir esquemas similares a los de los viejos; Estado de Bienestar y el Fomento y conformación de cooperativas que atiendan los parámetros de la eficiencia en el uso de los recursos y en la responsabilidad social.⁸

La organización social en esta vertiente toma una participación amplia y en ocasiones focaliza sus esfuerzos al tratar de corregir aquellos fenómenos y eventos que son inherentes a la producción capitalista y que no son atendidos o resueltos por el Estado. En este matiz teórico las organizaciones o empresas sociales tienen un amplio margen de acción: atiende a la población en condiciones de pobreza; toma medidas para mejorar la distribución del ingreso mediante la ampliación de oportunidades y su empoderamiento, además de la atención de temas relacionados al mantenimiento del medio ambiente. Sin dejar de lado que las empresas sociales puedan participar en cualquier actividad económica.

⁸ En las tres propuestas Serrano y Motuberría (2010) hacen mención más al planteamiento de la Economía Social que al correspondiente a la Economía Solidaria.

Alvarado, Auxiliadora de Vicente, García y Agafonow (2015) explican la importancia de hacer una distinción entre dos tipos de empresa social: las organizaciones sin fines de lucro caritativas y las organizaciones sin fines de lucro comerciales, estas últimas son las conocidas como empresas sociales.

De acuerdo con Yunus (2011, p. 18) la empresa social, en esencia, podría ser similar a la empresa tradicional capitalista con algunos matices en los objetivos:

“En un tipo de negocio, el objetivo es maximizar los beneficios para los propietarios, con poca o ninguna consideración por los otros. (En realidad, en la búsqueda del máximo beneficio, a muchos ni siquiera les importa perjudicar a sabiendas la vida de los demás). En el otro tipo de negocio, todo se hace por el beneficio de los otros y nada en favor de los propietarios, salvo el placer de servir a la humanidad”.

El objetivo de la empresa social al igual que el de la tradicional es generar beneficios, la diferencia estriba en quién o quiénes resultan receptores de los mismos. Para Yunus (2011, pp. 19-21) la empresa social tiene las siguientes características:

- a) Es un negocio, tiene que generar ingresos para cubrir sus costos.
- b) El excedente económico de la empresa se invierte en la ampliación de sus operaciones y se reserva una parte para imprevistos.
- c) Su propósito está encaminado a resolver un problema social.
- d) Nadie se puede apropiar de los beneficios.
- e) El propietario, de ser el caso, después de un periodo de tiempo puede retirar solamente la cantidad invertida⁹.

La red Europea de Investigación (EMES), define a la empresa social de la siguiente manera:

“una organización creada con la meta explícita de beneficiar a la comunidad, iniciada por un colectivo de ciudadanas y ciudadanos, y en la que el interés material de los inversores de capital está sujeto a límites. Las Empresas Sociales, además, ponen especial valor en su autonomía y en el riesgo económico derivado de su continua actividad socioeconómica” (Pérez, Etxezarreta y Guridi, 2009, p. 22).

⁹ Al listado anterior Mora (2015), siguiendo a Yunus, agrega: Objetivo de superar la pobreza, empresa ecológicamente sustentable, los empleados tienen un salario y condiciones de trabajo iguales o mejores al estándar local, el trabajo se hace con alegría.

A decir de Pérez *et al.*, (2009), la definición hace una distinción entre dos grupos de criterios que son lo económicos y los sociales, además destacan que la empresa social se caracteriza por generar ingresos en el mercado mediante transacciones comerciales de compra y venta, lo cual les da la connotación de empresas, además de que sus objetivos son de carácter social sin una lógica de obtención de beneficios.

En la Figura 7 se aprecia la taxonomía propuesta por la Social Enterprise London: en el primer nivel se muestra el tipo de organización, donde se le deja un espacio claramente distinguido de los otros; si se analizara desde la óptica del Tercer Sector, se tendrían que hacer algunas adecuaciones, pero se podrían agrupar en tres. En el segundo nivel se muestra el tipo de financiamiento, en donde queda clara la condición de la empresa social del resto, sin ser gubernamental ni de caridad; en ese sentido, se ubica de forma más cercana con la empresa tradicional capitalista; en el tercer nivel se muestra el carácter de los objetivos y también es claro que se persigue la resolución de problemas sociales; en el cuarto nivel, para finalizar, se denota de qué tipo es la propiedad, es clara su condición privada.

Figura 7. Ubicación de la empresa social

Sector Privado	Empresas socialmente responsables	Empresas sociales	ONG´s y Sector Voluntario	Gobierno
Ingresos por ventas			Subvenciones y donaciones	Impuestos
Objetivos privados	Objetivo sociales			Objetivos políticos
Propiedad Privada				Propiedad Pública

Fuente: Tomado de Pérez *et al.*, (2009), con algunas modificaciones.

En la Figura 7 también se puede notar la línea delgada que existe entre la empresa socialmente responsable y la empresa social, lo cual se explica por los objetivos que persigue la primera, que se enmarcan en lo que se conoce como la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Bajo la RSE se busca que las operaciones de la empresa sean sustentables en lo económico, lo social

y lo ambiental, pero se reconoce el valor de los distintos grupos con los que se relaciona la empresa. De acuerdo con Cajiga (2008, p. 4) la RSE es:

“...el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común”.

La diferencia entre los dos tipos de empresa tiene que ver con los objetivos y la distribución de la ganancia y aun cuando en algunos casos existe una preocupación real de las empresas que buscan realizar sus actividades en el marco de la RSE por mejorar su entorno, lo cierto es que siguen inmersas preponderantemente en los viejos esquemas de la empresa capitalista tradicional. De forma adicional, algunas de las empresas que incursionan en la RSE lo hacen valorando su costo-beneficio: si es rentable ser RSE procederán en ese sentido, aunque sólo sea una estrategia mercadológica (Ramírez, 2010). La empresa social, al no buscar la ganancia, queda libre de esos estímulos.

La empresa social dentro del nuevo esquema empresarial debe ser entendida como la generación de nuevas ideas que resuelven problemas sociales. La evidencia sugiere que son esquemas de negocios que tienen precios menores a las empresas con fines de lucro, además de usar su superávit para incrementar sus niveles de producción, en lugar de distribuir sus ganancias; la idea de los precios bajos tiene la intención de ampliar la cobertura de personas que puedan comprar los bienes o servicios, con la restricción de que sean suficientes para la sostenibilidad financiera de la empresa (Alvarado *et al.*, 2015).

Finalmente, es necesario tener presente que la empresa social surge de forma decidida del emprendimiento social, definido como aquella acción que busca soluciones para problemas sociales a través de la construcción, evaluación y búsqueda de oportunidades que generen valores sociales sostenibles (Guzmán y Trujillo, 2008). El emprendimiento social se enfoca en la innovación y el cambio social; precisa de recursos para invertir, reinvertir, crecer y cumplir con sus objetivos (Martínez y Rodríguez, 2013).

De acuerdo con Merino (2014) la definición del emprendimiento social tiene una amplia serie de matices, no obstante, se puede centrar en tres elementos específicos:

- a) La misión social es el motor que mueve las acciones y condiciona la percepción y valoración del negocio.
- b) Impacto social para resolver problemas sociales, como: pobreza, exclusión laboral, corrupción, violación de derechos humanos, acceso a los servicios y productos básicos, etcétera.
- c) Innovación en la utilización de los recursos, ofreciendo situaciones prácticas.

Se puede deducir que el emprendimiento social y la empresa social son parte de una misma concepción: generar alternativas de solución financieramente sostenibles para atender problemas sociales.

Reflexiones finales

A lo largo del capítulo se estableció una descripción respecto a los diferentes conceptos, teorías, pensamientos y hechos prácticos que son el resultado de una sociedad viva y en constante cambio, que busca manifestarse de formas diversas ante situaciones que han dejado marginadas a las personas y al medio ambiente, no sólo de la toma de decisiones sino de los beneficios.

Independientemente de la forma que adopten las organizaciones del sector social, existen coincidencias marcadas respecto al objetivo que se quiere lograr y tienen en común el mejoramiento de la sociedad en su concepción más amplia.

Si bien las organizaciones sociales de carácter altruista son necesarias dentro de una sociedad, como es la política social asistencialista por parte del gobierno, este capítulo hace énfasis en la empresa social, y la conformación de un Tercer Sector en el que se contribuye para subsanar los problemas sociales de la mejor forma posible —a decir de Yunus la caridad o la asistencia social pueden ser tan dañinas como no hacer nada, ya que la limosna es la mayor ofensa que se le puede hacer a un pobre (Mora, 2015)— y, de forma adicional, les da oportunidad a los universitarios para poner en práctica los conocimientos adquiridos en las distintas disciplinas.

Si se ve a la empresa social como una alternativa plausible debe fortalecerse el emprendimiento social desde el ámbito de las universidades, para que cada nuevo emprendedor tenga una visión completa del rumbo al que puede canalizar sus esfuerzos.

Referencias bibliográficas

- Alvarado, R., Auxiliadora de Vicente, O.M., García, V. R. y Agafonow, A. (2015). Economía social y empresa social, Análisis del marco conceptual en España. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (14), pp. 4-23.
- Argudo, J. (2002). El Tercer Sector y Economía social, marco teórico y situación actual. *Acciones e Investigaciones Sociales*, (15), pp. 239-263.
- Atkinson, A. (2015). *Desigualdad ¿qué podemos hacer?* Distrito Federal, México: Fondo de Cultura Económica.
- Bermejo, J. (2007). Las organizaciones de la sociedad civil en México. *Bien común*, 13(151), pp. 25-28.
- Bye, T. (1944). Some Criteria of Social Economy. *The American Economic Review*, 34 (1), Part 2, Supplement, Papers and Proceedings of the Fifty-sixth Annual Meeting of the American Economic Association, pp. 1-8.
- Cajiga, J. (2008). *El concepto de responsabilidad social empresarial*. México: CEMEFI.
- Chaves, R. (1997). Economía política de la economía social. Una revisión de la literatura económica reciente. *CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social Cooperativa*, (25), pp. 141-162.
- Coque, J. (2003). La nueva Economía Social. Respuestas cooperativas tradicionales a retos sociales y económicos actuales. *Ábaco Economía Social*, 2(36), pp. 22-34.
- Coraggio, J. (2002). La economía Social como vía para otro desarrollo social. Documento de lanzamiento del debate sobre Distintas propuestas de Economía Social en Urbared, Red de Políticas Sociales. Recuperado de <<http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/laeconomia.pdf>>.
- Coraggio, L. (2009). Los caminos de la economía social y solidaria. *Íconos, Revista de Ciencias Sociales*, (33), pp. 29-38.
- De la Torre, C. (2013). El tecnopopulismo de Rafael Correa ¿Es compatible el carisma con la tecnocracia? *Latin American Research Review*, 48(1), pp. 24-43.
- Deaton, A. (2015). *El gran escape. Salud, riqueza y los orígenes de la desigualdad*. Distrito Federal, México: Fondo de Cultura Económica.
- Defourny, J. (1997). Las vías de la Economía Social, del sector no mercantil y de los servicios de proximidad. *CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social Cooperativa*, (26), pp. 19-41.

- Donati, P. (1997). El desarrollo de las organizaciones de Tercer Sector en el proceso de modernización y más allá. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (79), pp. 113-141.
- Ederer, R. (1969). Capitalism, socialism, and the social market economy. *Review of Social Economy*, 27(1), pp. 23-36.
- Fondo Monetario Internacional (julio, 2018). Actualización de las perspectivas de la economía mundial. Recuperado de <<http://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2018/07/02/world-economic-outlook-update-july-2018>>.
- Guzmán, A. y Trujillo, M. (2008). Emprendimiento social revisión de literatura. *Estudios Gerenciales*, 24(109), pp. 105-125.
- Jones, H. (1988). *Introducción a las economías modernas del crecimiento económico*. España: Editor Antoni Bosch.
- Kim, K. (1996). La economía social y política de la desigualdad distributiva: una perspectiva mundial y comparativa. *Investigación Económica*, 56(218), pp. 73-125.
- Laville, J. (2001). Economía solidaria, economía social, tercer sector: las apuestas europeas. Recuperado de <www.top.org.ar/publicac.htm>
- Martínez, L. (2009). La economía Social y Solidaria: ¿mito o realidad? *Íconos, Revista de Ciencias Sociales*, (34), pp. 107-113.
- Martínez, S. y Rodríguez, L. (2013). Emprendedurismo social en México: hacia un modelo de innovación para la inserción social y laboral en el ámbito rural. *Estudios Agrarios*, 19 (53-54), pp. 103-120.
- Merino, A. (2014). El emprendimiento social: un territorio de aprendizaje para la superación de un modelo en crisis. *ICADE Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, (91), pp. 173-199.
- Mora, R. (2015). La empresa social de Muhammad Yunus, un nuevo paradigma para erradicar la pobreza. *Economía y Sociedad*, 20 (47), pp. 1-18.
- Moreno, M. (1989). El desarrollo equitativo y el sector social de la economía. *El trimestre económico*, 56(222), pp. 343-355.
- Mullainathan, S. y Shafir, E. (2016). *Escasez ¿Por qué tener poco significa tanto?* Distrito Federal, México: Fondo de Cultura Económica.
- Müller-Armack, A. (1983). Economía social de mercado en *La economía social de mercado. Un proyecto económico y político alternativo*. Buenos Aires, Argentina: CIEDLA.
- Palley, T. (2004). Del Keynesianismo al neoliberalismo: paradigmas cambiantes en la economía. *Economía UNAM*, 2(4), pp. 138-148.

- Panizza, F. (2009). Nuevas izquierdas y democracia en América Latina en Los retos de América Latina en un mundo en cambio. *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, (85/86), pp. 75-88.
- Patiño, C. (2013). Más allá del realismo mágico de la política: Hugo Chávez y su reinención del mundo. *Cuadernos de Pensamiento Político*, (39), pp. 61-81.
- Pérez, J., Etxezarreta, E. y Guridi, L. (2009). Economía Social, Empresa Social y Economía Solidaria: diferentes conceptos para un mismo debate. Papeles de Economía Solidaria. *REAS Euskadi*, (1), pp. 41.
- Pfaller, A. (1997). *El Concepto de la Economía Social de Mercado y la nueva "De civilización" del Capitalismo en Europa*. Editorial Electronic Bonn. Recuperado de <<http://jllibrary.fes.de/jstabsabteilungjOOO71.htm>>.
- Piketty, T. (2014). *El capital en el siglo XXI*. Distrito Federal, México: Fondo de Cultura Económica.
- Ramírez, E. (2010). "La responsabilidad social y sus repercusiones en la empresa", *Emprendedores FCA-UNAM*, (123), pp. 22-26.
- Ramírez, E. (2014). "La empresa social como alternativa de solución al funcionamiento del mercado". *Kaipós*, (3), pp. 67-85.
- Resico, M. (2010). *Introducción a la economía social de mercado*. Buenos Aires, Argentina: Konrad Adenauer Stiftung.
- Resico, M. (2012). El debate sobre los modelos de capitalismo y la economía social de mercado. *Bien Común*, (211), pp. 77-87.
- Rivadeneira, J. (2009). *Economía social de mercado*. Quito, Ecuador: Fundación Konrad Adenauer Ecuador.
- Serrano, A. y Motuberría, V. (2010). Hacia otra economía en América Latina: el papel de la economía social. Recuperado de <<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00532795>>.
- Shifter, M. y Joyce, D. (2008). Bolivia, Ecuador y Venezuela, la refundación andina. *Política Exterior*, 22(123), pp. 55-66.
- Smith, A. (1997). *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. Distrito Federal, México: Fondo de Cultura Económica.
- Stiglitz, J. (2012). *El precio de la desigualdad*. Distrito Federal, México: Santillana.
- Verduzco, G. (2001). La evolución del Tercer Sector en México y el problema de su significado en la relación entre lo público y lo privado. *Estudios Sociológicos*, 19(55), pp. 27-48.
- Teresa, J. (2013). Una nueva relación del Tercer sector y la economía social. *Cuadernos de Trabajo Social*, 26(1), pp. 65-74.

- Worland, S. (1977). Social Economy and the theory of justice: Two new directions. *Review of Social Economy*, 35(3), pp. 345-359.
- Yunus, M. (2011). *Las empresas sociales: Una nueva dimensión del capitalismo para atender las necesidades más acuciantes de la humanidad*. Barcelona, España: Ediciones Paidós.

CAPÍTULO 2

RÉGIMEN JURÍDICO Y TRATAMIENTO FISCAL EN LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR SOCIAL

Gloria Arévalo Guerrero

Nuestro país está regido por normas jurídicas, las cuales deben respetar lo establecido en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Todas las personas, instituciones y entidades tanto del sector público, del privado como del social deben actuar de acuerdo a las leyes, mismas que son creadas por el Poder Legislativo. Las instituciones del sector social no son la excepción, por lo que existen leyes que se deben observar tanto para su creación como para su actuar cotidiano.

El propósito del capítulo es explicar y analizar el régimen jurídico de las organizaciones del sector social; señala sus derechos y obligaciones y las diferentes modalidades jurídicas que pueden adoptar. Para lograr el objetivo se revisó la legislación aplicable al sector social, sin embargo, debido a lo extenso y variado del sector, sólo se consideró lo más representativo. Se exponen los artículos constitucionales de los que surgen las leyes que se aplican a este sector y, posteriormente, se revisan las leyes particulares de las organizaciones sociales más representativas.

2.1 Naturaleza jurídica de las organizaciones del sector social

Para analizar la naturaleza jurídica de las organizaciones del sector social es indispensable partir de una clasificación de éstas, misma que está acorde a las normas jurídicas mexicanas y con base en ellas se examina su régimen jurídico.

Es complicado clasificar al sector social y no hay un criterio con el que todos estén de acuerdo. Por ejemplo, en Europa, Chaves y Monzón (2001) hablan de dos enfoques: uno de ellos parte de un gran sector al que se denomina tercer sector de la economía o Economía Social, en el que ubican al subsector de mercado, integrado por empresas con organización democrática y con distribución de beneficios no vinculada al capital aportado por el socio, y el subsector de no mercado, integrado por instituciones privadas sin fines de lucro.

La otra clasificación sólo identifica dentro del tercer sector a quienes cumplan con el Principio de No Distribución de Beneficios; a partir de este criterio quedarían fuera de este grupo organizaciones que reparten algún beneficio.

Si partimos de la primera clasificación, en México, el origen jurídico de las empresas del sector social proviene de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), nuestra ley fundamental, de la que nacen todas las demás leyes en el país. Así, en el artículo 25 se encuentran las bases para la rectoría de la economía por el Estado, es decir, establece quién debe planear, coordinar y orientarla, con el objeto de lograr el crecimiento económico, mediante acciones que alienten a determinados sectores. En este artículo también se sientan las bases de la economía mixta, al permitir la concurrencia de los sectores público, privado y social en la economía, así como la obligación de legislar y crear programas de apoyo a esos sectores, que puedan equilibrar la distribución de la riqueza.

El párrafo octavo de ese artículo textualmente señala:

“La ley establecerá los mecanismos que faciliten la organización y la expansión de la actividad económica del sector social: de los ejidos, organizaciones de trabajadores, cooperativas, comunidades, empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores y, en general, de todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios”.

Se reconoce que el sector social puede intervenir en la economía, por ejemplo, a través de ejidos, cooperativas u otras formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios; también se establecen las bases para que el Estado apoye el desarrollo de este sector.

Antes de continuar, es importante comprender qué es una empresa. En la legislación mexicana encontramos en diversas leyes este concepto, por ejemplo, en la Ley Federal del Trabajo se señala, en el artículo 16 que, para efectos de las normas de trabajo, se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios; la definición del Código Fiscal de la Federación señala que se considera empresa a la persona física o moral que realiza actividades empresariales, las que, para efectos fiscales, incluyen a las actividades comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, de pesca y silvícolas.

Estos conceptos de empresa no distinguen si es aplicable sólo a uno de los sectores de la economía, por lo que se puede emplear en los tres. Sin embargo, lo que distingue a las empresas del sector social es que buscan satisfacer necesidades sociales, tal como lo señala la Constitución en el artículo 25.

En cuanto al subgrupo de las instituciones no lucrativas, su fundamento constitucional se encuentra en el artículo 9, en él se establece el derecho de asociación, es decir, se tiene la libertad de agruparse con cualquier objeto, siempre que éste sea lícito. Este derecho es de todos y la libertad de asociación, no sólo aplica para la asociación formal, como en el caso comentado, sino en todos los aspectos para los que se decida asociarse.

De esta forma llegamos al concepto de personas morales o personas jurídicas: se trata de entidades formales creadas por varios individuos o incluso por otras personas morales, que tienen personalidad jurídica y patrimonio propios y se constituyen con el objeto de realizar un fin determinado que sea lícito.

Así, podrán reunirse un grupo de personas con el objeto de constituir una organización que busque, por ejemplo, mejorar la salud de cierto sector de la población, impulsar la investigación científica en determinada área, la práctica de algún deporte, o fortalecer una agrupación profesional, entre otros.

Otros artículos constitucionales prevén asociaciones particulares, es el caso del artículo 41, que se refiere a la asociación para crear los partidos políticos; el artículo 123, se refiere a los sindicatos obreros y, el 130, a las agrupaciones religiosas.

Resultado de la diversidad de estas organizaciones, se han creado varias leyes que regulan la actividad del sector social, por un lado, está la relativa a las empresas sociales y, por otro, la de las instituciones sociales que no persiguen fines lucrativos. La diferencia fundamental entre ambas es que las primeras realizan actividades de comercio, mientras que las segundas cumplen con los fines para los que fueron creadas, sin el ánimo de lucrar.

Regulación de las empresas sociales

Derivado del artículo 25 Constitucional se creó la Ley de la Economía Social y Solidaria, Reglamentaria del párrafo octavo del artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en lo referente al Sector Social de la Economía. Esta ley se publicó en el Diario Oficial de la Federación del 23 de mayo de 2012; su objeto se establece en su artículo 2, como sigue:

- I. *Establecer mecanismos para fomentar el desarrollo, fortalecimiento y visibilidad de la Actividad Económica del Sector Social de la Economía, y*
- II. *Definir las reglas para la promoción, fomento y fortalecimiento del Sector Social de la Economía, como un sistema eficaz que contribuya al desarrollo social y económico del país, a la generación de fuentes de trabajo digno, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución del ingreso y a la mayor generación de patrimonio social.*

La Ley precisa que el sector social al que se refiere la Constitución en el artículo 25, funciona, en concordancia con los términos que establece la propia Ley, como un sistema socioeconómico creado por organismos de propiedad social, basados en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano, conformados y administrados en forma asociativa para satisfacer las necesidades de sus integrantes y de las comunidades donde se desarrollan.

El sector social de la economía está integrado por las siguientes formas de organización:

- I. *Ejidos;*
- II. *Comunidades;*
- III. *Organizaciones de trabajadores;*
- IV. *Sociedades Cooperativas;*

- V. *Empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores; y*
- VI. *En general, de todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios.*

El sector social de la economía busca generar, entre otros: fuentes de empleo y mejores formas de vida para las personas; promover la productividad como mecanismo de equidad social; contribuir al desarrollo económico del país, participando en la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios; fomentar la educación y formación, e impulsar una cultura solidaria, creativa y emprendedora.

Además, busca que los organismos orienten su actividad y apliquen valores como la ayuda mutua, democracia, equidad, honestidad, igualdad, justicia, pluralidad, solidaridad, transparencia y autogestión.

El Instituto Nacional de la Economía Social (INAES) surgió en 2012, con el propósito instrumentar las políticas públicas de fomento y desarrollo del sector social de la economía. De acuerdo a lo estipulado por la misma ley, debe fortalecer y consolidar al sector como uno de los pilares de desarrollo económico y social del país a través de la participación, capacitación, investigación, difusión y apoyo a proyectos productivos.

Regulación de las Instituciones no lucrativas

La Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el 9 de febrero de 2004, con el objeto de fomentar la forma y los medios con los que se apoyarán las actividades que realizan las organizaciones de la sociedad civil, son, entre otras:

- Asistencia social.
- Apoyo a la alimentación popular.
- Actividades Cívicas.
- Asistencia jurídica.
- Apoyo para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas.
- Promoción de la equidad de género.
- Apoyo en la defensa y promoción de los derechos humanos.
- Promoción del deporte.

- Apoyo en el aprovechamiento de los recursos naturales y la protección del ambiente.
- Promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico.
- Promoción y defensa de los derechos de los consumidores.

Estas organizaciones podrán obtener apoyos y estímulos económicos para realizar sus funciones por parte de la Administración Pública Federal; para ello deben incorporarse al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil y obtener su Clave Única de Inscripción (CLUNI); al hacerlo deben presentar solicitud de registro y exhibir copia del acta constitutiva en la que conste que su objeto social es realizar alguna de las actividades mencionadas anteriormente, además debe señalar que los estímulos y apoyos que obtengan se destinarán al cumplimiento del objeto social; que no distribuirán, entre los asociados, remanente de los apoyos o estímulos públicos que reciban; que, en caso de disolución, transmitirán los bienes adquiridos con dichos apoyos a otra u otras organizaciones que cuenten con registro vigente. Ello, con el objeto de asegurar el buen uso de los recursos y que no se destinen a fines diferentes a los establecidos en el objeto social. No podrán inscribirse aquellas organizaciones que persigan fines de lucro o realicen actividades de proselitismo partidista, político-electoral o religioso.

Las organizaciones que se registren pueden gozar de incentivos fiscales y apoyos administrativos, tener la posibilidad de recibir donativos, así como asesoría y capacitación de las dependencias gubernamentales, todo esto para fomentar sus actividades.

Si bien son atractivos esos beneficios, sólo podrán acceder a ellos quienes se registren y los soliciten, por lo que habrá algunas organizaciones a quienes no les interese recibirlos y no se registren, pero sí deben estar constituidas de acuerdo a las leyes.

Como se ha visto, las organizaciones del sector social son de diversos tipos y cada una se constituye de acuerdo a la legislación correspondiente; así, por ejemplo, los ejidos están regulados por la Ley Agraria; las cooperativas, por la Ley General de Sociedades Cooperativas; los sindicatos, por la Ley Federal del Trabajo; las asociaciones ganaderas, por la Ley de Organizaciones Ganaderas; las instituciones de asistencia, tanto públicas como privadas, están reguladas por la Ley de Asistencia Social y es de observancia en todo el país; la asistencia privada, además, está regulada por una ley de ámbito local, por ejemplo, en el caso de la Ciudad de México se trata de la

Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el Distrito Federal; las asociaciones religiosas, por la Ley de Asociaciones Religiosas y Culto Público; Asociaciones Civiles, por el Código Civil; partidos políticos, por la Ley General de Partidos Políticos; éstos son sólo algunos ejemplos.

2.2 Legislación particular de algunas organizaciones del sector social

Tomando en cuenta que las sociedades cooperativas, las asociaciones civiles y las instituciones de asistencia privada son los tipos más frecuentes de organizaciones sociales, se describen a continuación los principios que las rigen; su constitución y responsabilidades; funcionamiento y administración; los fondos sociales y separación o exclusión de asociados, entre otros temas.

2.2.1 Sociedades cooperativas

Dentro del grupo de empresas sociales destacan las cooperativas que, como se había señalado, están reguladas por la Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC). Esta Ley es de carácter federal, lo que significa que se aplica en todo el país.

La LGSC define a la cooperativa como una forma de organización social, integrada por personas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de realizar actividades económicas de consumo o distribución de bienes y servicios, o de ahorro y préstamo, como se describe a continuación:

- a) De consumidores de bienes y/o servicios. Son aquellas cuyos miembros se asocian con el objeto de obtener en común artículos, bienes y/o servicios para ellos, sus hogares o sus actividades de producción.
- b) De productores de bienes y/o servicios. Son aquellas cuyos miembros se asocian para trabajar en común en la producción de bienes y/o servicios, aportando su trabajo personal, físico o intelectual. Los rendimientos anuales que se generen se repartirán de acuerdo con el trabajo aportado por cada socio durante el año; el trabajo puede evaluarse a partir de calidad, tiempo, nivel técnico y escolar.

- c) De ahorro y préstamo. Son aquellas que tienen por objeto realizar operaciones de ahorro y préstamo con sus socios; forman parte del sistema financiero mexicano con el carácter de integrantes del sector social sin ánimo especulativo y reconociendo que no son intermediarios financieros con fines de lucro. Este tipo de sociedad cooperativa también se somete a la Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo. Éstas, a diferencia de las otras sociedades, requieren para su constitución un mínimo de 25 socios y en sus bases constitutivas deberán incluir, además de los que se mencionan enseguida, los siguientes requisitos: el procedimiento de elección de consejeros y designación de funcionarios de primer nivel, además de sus respectivas obligaciones; los objetivos y lineamientos generales de los programas de capacitación que se impartirán.

Principios que rigen a las sociedades cooperativas

Las cooperativas deben observar en su funcionamiento los siguientes principios:

- De libertad de asociación y retiro voluntario de los socios, es decir, pueden retirarse de la cooperativa de manera libre, sin restricciones.
- La administración será democrática.
- Distribución de los rendimientos en proporción a la participación de los socios.
- Fomento de la educación cooperativa y de la educación en la economía solidaria.
- Participación en la integración cooperativa.
- Respeto al derecho individual de los socios, de pertenecer a cualquier partido político o asociación religiosa.
- Promoción de la cultura ecológica.

Constitución

Para constituir una sociedad cooperativa, señala la Ley, se debe considerar que a cada socio se le reconoce un voto, independientemente de sus aportaciones; las sociedades serán de capital variable, es decir, el capital será susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios o por la admisión de nuevos socios, y de disminución de dicho capital, por retiro

parcial o total de las aportaciones; los socios tendrán igualdad de derechos y obligaciones y las mujeres, igualdad de condiciones; la duración será indefinida; se integrarán con un mínimo de cinco socios, a excepción de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, que requieren un mínimo de 25.

Para constituirse debe realizarse una asamblea general, que celebren los interesados, y en la que se levantará un acta que contendrá: los datos generales de los fundadores, los nombres de quienes integrarán los consejos y comisiones y las bases constitutivas. Se ratificará ante notario público, corredor público, juez de distrito u otras autoridades, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 12 de la LGSC. Las bases constitutivas contendrán, entre otros, los siguientes requisitos:

- Denominación y domicilio.
- El objeto social.
- La elección del régimen de responsabilidad de los socios (responsabilidad limitada o suplementada).
- El procedimiento a seguir para la admisión, exclusión y separación voluntaria de socios.
- Forma de constituir los fondos sociales.
- Áreas de trabajo que vayan a crearse y reglas para su funcionamiento.
- Libros de actas y contabilidad a llevarse.
- Procedimiento para convocar y formalizar las asambleas generales ordinarias que se realizarán por lo menos una vez al año, así como las extraordinarias, que se realizarán en cualquier momento, a pedido de la Asamblea General, del Consejo de Administración, del de Vigilancia o del 20% del total de los miembros.
- Derechos y obligaciones de los socios, así como mecanismos de conciliación y arbitraje en caso de conflicto sobre el particular.
- Formas de dirección y administración interna, así como sus responsabilidades y atribuciones.

Una vez firmada el acta constitutiva, las sociedades cooperativas ya cuentan con personalidad jurídica, es decir, ya pueden actuar legalmente, ya son sujetas de derechos y obligaciones, pues se les considera como entes independientes de las personas que la crearon; tendrán su propio patrimonio y podrán celebrar contratos como cooperativa y no de manera individual por algún o algunos de los socios.

Responsabilidad

Las sociedades cooperativas, al funcionar de manera independiente a sus socios, pueden contraer deudas que, en caso de no cubrirse, finalmente van a repercutir en los socios, de acuerdo a la responsabilidad que se haya adoptado en la constitución de la sociedad, esto es muy importante por las consecuencias que puede tener.

Al respecto, las sociedades cooperativas podrán adoptar el régimen de responsabilidad limitada o suplementada de los socios. En la primera, los socios sólo se obligan al pago de los certificados de aportación que hubieren suscrito, lo que significa que, en caso de incumplimiento de las obligaciones que la cooperativa haya contraído con acreedores, los socios no responden con su patrimonio, sino sólo hasta por el monto de su participación en el capital. La responsabilidad suplementada se da cuando los socios responden a prorrata por las operaciones sociales, hasta por la cantidad determinada en el acta constitutiva, esto es, la responsabilidad aumenta hasta por la cantidad que se hubiera fijado en los estatutos; en tal caso, los socios responderán a prorrata hasta por la cantidad total pactada.

La elección señalada surte efectos a partir de que se inscriba en el Registro Público de Comercio; antes de hacerlo, los socios responderán en forma subsidiaria¹ por las obligaciones sociales que se hubieran generado con anterioridad a la inscripción (art. 15 LGSC).

El artículo 15 de la LGSC señala, además, que las personas al realizar actos jurídicos como representantes o mandatarios de una sociedad cooperativa no inscrita en el Registro Público de Comercio, responderán del cumplimiento de las obligaciones sociales frente a terceros, subsidiaria, solidaria e ilimitadamente, sin perjuicio de la responsabilidad penal en que hubieren incurrido.

Funcionamiento y administración

La dirección, administración y vigilancia interna de las sociedades cooperativas, estará a cargo de los órganos siguientes:

¹ La responsabilidad subsidiaria es la que recae sobre un sujeto por el incumplimiento en el pago de una deuda por parte de un tercero, la responsabilidad subsidiaria solo existe en caso de que el deudor principal no pague.

- Asamblea General. Es la autoridad suprema y sus acuerdos obligan a todos los socios; siempre que se hubieren tomado conforme a la Ley y a las bases constitutivas.
- Consejo de Administración. Es el órgano ejecutivo de la Asamblea General y tendrá la representación de la sociedad cooperativa y la firma social; podrá designar, de entre los socios o personas no asociadas, uno o más gerentes, y a uno o más comisionados que se encarguen de administrar las secciones especiales.
- Consejo de Vigilancia. Estará integrado por un número impar de miembros, no mayor de cinco, con igual número de suplentes, que desempeñarán los cargos de presidente, secretario y vocales. En el caso de las cooperativas de ahorro y préstamo, estará integrado, al menos, por tres personas y no más de siete, que serán nombradas y en su caso removidas por la Asamblea General.
- Las comisiones y comités que la Ley establece y las demás que designe la Asamblea General.
- Tratándose de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, además deberán contar, cuando menos, con:
 - ✓ Comité de crédito o su equivalente.
 - ✓ Comité de riesgos.
 - ✓ Un director o gerente general.
 - ✓ Un auditor Interno.

Fondos sociales

Los fondos son recursos que se destinan a fines específicos y son la base fundamental de las cooperativas. Existen diversos fondos, pero un grupo de ellos está destinado a incrementar la solvencia de la cooperativa, mediante el incremento de recursos propios al aportar, por ejemplo, el fondo de reserva. Otros fondos se pueden crear para beneficiar a los cooperativistas, ya sea aplicando recursos para la seguridad social, la educación, la cultura o el deporte.

De acuerdo a la LGSC las cooperativas podrán constituir los siguientes fondos sociales:

- a) De Reserva, se formará con el 10 al 20% de los rendimientos que se obtengan en cada ejercicio.

- b) De Previsión Social, se constituirá con el porcentaje que fije la Asamblea General de los ingresos netos; se destinará a reservas para cubrir riesgos de trabajo y enfermedades profesionales, fondos de pensiones, primas de antigüedad y, en general, prestaciones de previsión social; éstas serán independientes a las que tengan derecho por su afiliación al Seguro Social.
- c) De Educación Cooperativa, formado por el porcentaje que acuerde la Asamblea General, que no será inferior al 1% de los excedentes netos del mes.

2.2.2 Asociaciones civiles

Una Asociación Civil es una entidad formada por la reunión voluntaria de varios individuos (asociados), de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico.

La figura de la asociación civil es muy utilizada para agrupar a personas que quieren unirse con fines culturales, educativos, deportivos, etcétera. Ejemplos de asociaciones civiles pueden ser las que: se dediquen a la investigación científica y tecnológica; se orienten a la promoción y difusión de la danza, música y en general de las artes; busquen conservar o restaurar el patrimonio cultural de la nación; promuevan las artesanías; busquen preservar la flora y la fauna, entre otras. También habrá algunas asociaciones de beneficencia, pero, en el caso de ellas, el Código Civil precisa que se regirán por las leyes especiales correspondientes. En resumen, las asociaciones civiles persiguen, entre otros, fines culturales, deportivos, científicos, políticos o religiosos.

Para Domínguez y Reséndiz (2017) la asociación civil es una persona moral creada mediante el acuerdo de varios individuos para realizar un fin común, que tenga cierta permanencia o duración, de carácter político, científico, artístico, de recreo o cualquier otro que no esté prohibido por la ley, y no tenga carácter preponderantemente económico.

La asociación civil es una persona moral, es decir, un grupo de personas que se reúnen para crear una persona independiente, distinta de quienes la forman, con sus propios atributos, así como con sus propios derechos y obligaciones. Las asociaciones civiles están reguladas por el Código Civil, en el caso del vigente en la Ciudad de México, comprende los artículos 2670 a 2689.

Es preciso señalar las diferencias que existen entre una asociación civil y una sociedad civil o una sociedad mercantil, porque es muy común que, cuando se quiere emprender, se piense en ellas como si fueran semejantes.

Una asociación civil, se debe reiterar, no persigue fines lucrativos, por lo que, si se pretende crear un negocio para ganar dinero, la asociación no es la opción. Lo que se busca con ella es solucionar problemas o ayudar; su objetivo no es ganar dinero. Se sostiene con las aportaciones de los asociados, apoyos del gobierno e, incluso, de donativos.

En cambio, en la sociedad civil, los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico, pero que no constituya especulación comercial.

Mientras que las sociedades mercantiles sí buscan la especulación comercial, por ejemplo, tenemos a la Sociedad Anónima o la de Responsabilidad Limitada.

Otra gran diferencia entre ellas son las leyes que las rigen, ya que mientras las asociaciones y sociedades civiles están reguladas por el Código Civil, las mercantiles, por la Ley General de Sociedades Mercantiles; por ello, se dice que las primeras, realizan actividades civiles, y mercantiles, las últimas.

Otro ejemplo de sociedad civil puede ser una agrupación de profesionistas que se reúnen para prestar servicios profesionales a cambio de una remuneración; pero se requiere constituir una sociedad mercantil, cuando un grupo de personas se reúnen para producir y vender productos (muebles, maquinaria, alimentos, etcétera) o sólo para comercializarlos.

Constitución

La asociación civil se constituye mediante un contrato, el cual debe constar por escrito, y en él se incluirán, además de lo que consideren los asociados, lo siguiente:

- Nombre, como cualquier otra persona, ya sea física o moral; que será como se le identifique para individualizarla y se distinga de las demás. Para evitar que otra organización se denomine igual, la Secretaría de Economía tiene un registro de todos los nombres asignados, por lo que será necesario, antes de adoptar alguno, solicitar a dicha Secretaría la autorización para utilizar el que se haya seleccionado. Para identificar a una Asociación Civil se debe indicar así, después del nombre, o utilizando las siglas A.C.

- El objeto de la asociación.
- Domicilio.
- Duración de la sociedad.
- Las aportaciones de cada asociado.
- Los asociados y características.
- Administración.

Las asociaciones se rigen por sus estatutos, los cuales deben inscribirse en el Registro Público para que produzcan efectos con terceros.

Separación o exclusión de asociados

Los miembros de la asociación tendrán derecho de separarse de ella, previo aviso dado con dos meses de anticipación.

Sólo podrán ser excluidos de la sociedad por las causas que señalen los estatutos. En caso de que los asociados se separen voluntariamente o sean excluidos, pierden el derecho al haber social.

Órganos

El órgano supremo de la asociación es la asamblea general, es el órgano que tomará las decisiones, pero también existirá un director o directores que tendrán las facultades que les concedan los estatutos y la asamblea general. El director será la persona que represente a la asociación ante terceros.

La asamblea se reúne en la época que se fije en los estatutos o cuando sea convocada por la dirección, ya sea porque así lo requiera la propia dirección o cuando sea requerida por lo menos por el 5% de los asociados; de no hacerlo, los asociados podrán acudir a un juez civil para que sea éste quien convoque. La asamblea general resolverá sobre:

- La admisión y exclusión de socios.
- Disolución anticipada de la asociación o prorrogar por más tiempo del fijado en los estatutos.
- El nombramiento del o los directores si no fueron nombrados en la escritura constitutiva.
- Revocación de los nombramientos hechos.
- Otros asuntos que le encomienden los estatutos.

En la asamblea general se tratarán sólo los asuntos que contenga la respectiva orden del día; las decisiones se toman por mayoría de votos de los miembros presentes. En la asamblea general cada asociado goza de un voto.

Patrimonio

El patrimonio de la asociación se integra con los bienes y recursos que aportaron los asociados o los que reciban de otras personas.

Disolución

Además de las causas que prevengan los estatutos, las asociaciones se extinguen por:

- El consentimiento de la asamblea general.
- Haber concluido el término fijado para su duración.
- Haber conseguido totalmente el objeto de su fundación.
- Haberse vuelto incapaces de realizar el fin para el que fueron creadas.
- Resolución dictada por autoridad competente.

En caso de disolución, los bienes de la asociación se aplicarán conforme a lo que determinen los estatutos y, a falta de disposición de éstos, según lo que determine la asamblea general, la cual sólo podrá atribuir a los asociados la parte del activo social que equivalga a sus aportaciones; los demás bienes se destinarán a otra asociación o fundación de objeto similar al de la que se extingue.

2.2.3 Instituciones de asistencia privada

Es una realidad que en todas las comunidades o sociedades existen desigualdades; es por ello que el objetivo de la asistencia social es que todos los miembros de una sociedad disfruten de los mismos derechos y oportunidades; la asistencia social está dirigida a los más desfavorecidos; su trabajo está orientado a que todos los individuos puedan satisfacer sus necesidades básicas.

En México se reconoce el derecho a la salud como uno de los derechos humanos y está consagrado en el artículo 4 de la Constitución; de ahí surge la Ley General de Salud, misma que reglamenta el derecho a la salud que tiene toda persona. De acuerdo a esta ley, los servicios de salud son de tres tipos: atención médica, salud pública y asistencia social. Por consiguiente, al ser la asistencia social parte de los servicios de salud, se puede concluir que, tanto la Constitución, en su artículo 4º, como la Ley General de Salud representan el sustento jurídico de la asistencia social.

Derivada de esta última ley se crea la de Asistencia Social, que es de carácter federal, es decir, que es de observancia en todo el país. Esta ley tiene por objeto, señala el artículo 2, sentar las bases para la promoción de un Sistema Nacional de Asistencia Social, que fomente y coordine los servicios de asistencia social que presta tanto el sector público como el privado e impulse la participación de la sociedad en la materia.

Ahora bien, existe la Ley de Instituciones de Asistencia Privada, la cual es de ámbito local, es decir, que sólo aplica en la Entidad Federativa donde se originó, pues la crea la legislatura de cada Estado. Así, por ejemplo, en la Ciudad de México existe la Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el Distrito Federal (LIAPDF); en Puebla, es la Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el Estado Libre y Soberano de Puebla, esto significa que, si se planea constituir una institución de esta naturaleza, es imprescindible apegarse a la legislación vigente en la Entidad Federativa donde se pretenda crear. Para efectos de este capítulo, se revisa la ley que opera en la Ciudad de México.

Concepto

Las instituciones de asistencia privada son entidades con personalidad jurídica y patrimonio propio, sin propósito de lucro que, con bienes de propiedad particular, ejecutan actos de asistencia social, sin designar individualmente a los beneficiarios. Las instituciones de asistencia privada serán fundaciones o asociaciones (art. 1 LIAPDF).

De acuerdo a esta definición vemos que estas instituciones no buscan fines lucrativos (no son un negocio); lo que pretenden es ayudar al brindar asistencia social a cualquier persona que lo necesite. Estas instituciones se constituyen, ya sea como asociaciones o como fundaciones.

La asistencia social es el conjunto de acciones dirigidas a incrementar las capacidades físicas, mentales, patrimoniales y sociales de los individuos,

familias o grupos de población vulnerables o en situación de riesgo, por su condición de desventaja, abandono o disfunción física, mental, patrimonial, jurídica o social y que no cuentan con las condiciones necesarias para valerse por sí mismas y ejercer sus derechos, con el objetivo de lograr su incorporación a una vida familiar, laboral y social plena (art. 2 LIAPDF).

La asistencia social está dirigida a los más desfavorecidos de la sociedad, por ejemplo:

- Niños y niñas (personas de hasta 12 años, de acuerdo a la Ley de Asistencia Social) o adolescentes (personas entre 12 y 18 años) con problemas de desnutrición, deficiencias en su desarrollo, en situación de abandono, víctimas de explotación o de tráfico de personas o de un delito, entre otros.
- Mujeres en estado de gestación o lactancia, madres adolescentes, en situación de maltrato, abandono o explotación.
- Indígenas migrantes, desplazados o en situación vulnerable.
- Migrantes.
- Personas adultas mayores en desamparo, marginación, sujetas a maltrato o con discapacidad.
- Personas con algún tipo de discapacidad o necesidades especiales.

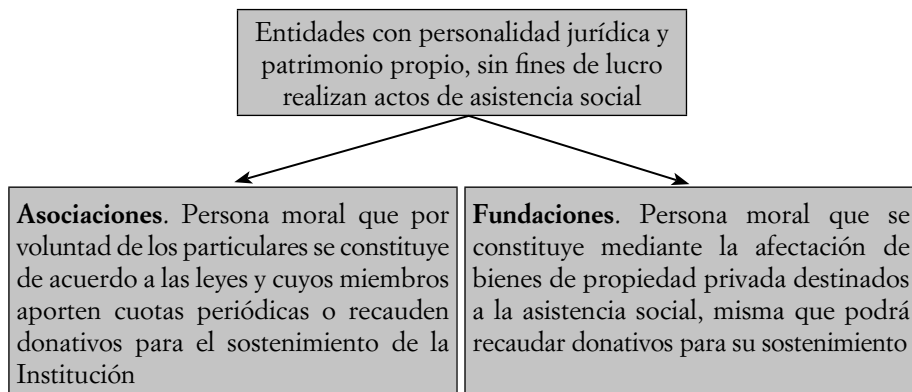
Esta lista es sólo una muestra de las actividades que realizan las instituciones de asistencia social.

Tipos de instituciones de asistencia privada

Las instituciones de asistencia privada se constituyen como se observa en la Figura 1.

- a) Asociaciones. Persona moral que, por voluntad de los particulares, se constituye en los términos de la ley y cuyos miembros aporten cuotas periódicas o recauden donativos para el sostenimiento de la Institución; también se puede establecer que los miembros, además, contribuyan con servicios personales.
- b) Fundaciones. Persona moral que se constituye, en los términos de la ley, mediante la afectación de bienes de propiedad privada destinados a la asistencia social, misma que podrá recaudar donativos para su sostenimiento.

Figura 1. Instituciones de asistencia privada



Fuente: elaboración propia.

Como se observa, la fundación parte de un patrimonio aportado por el o los fundadores, el cual se destina a la asistencia social; puede crearse a partir del testamento de una persona, en tal caso, la ley señala que el notario o autoridad que conozca el testamento deberá informar a la Junta de Asistencia Privada para que asigne un representante en el juicio sucesorio. Un ejemplo es la Fundación Gonzalo Río Arronte, cuidadosamente planeada por su fundador. Surge por la voluntad de un grupo de personas que se unen para formar una institución que preste asistencia social; para su sostenimiento, aportan periódicamente cuotas, recaudan donativos o ambos.

Tanto asociaciones como fundaciones no tienen fines lucrativos.

La denominación de las instituciones de Asistencia Privada se formará libremente, pero no será igual al de otra institución, y debe ir seguida de las palabras “Institución de Asistencia Privada” o su abreviatura I.A.P.

Registro ante la Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal

Cuando se quiera constituir una institución de asistencia privada, se debe acudir a la Junta de Asistencia Privada Local, en este caso me voy a referir a la del Distrito Federal, relativa a la Ciudad de México, en la que se presenta:

- Solicitud por escrito.
- Copia de identificación de los suscriptores.

- Currículo de la cada persona que integra el patronato.
- Programa de trabajo.
- Proyecto de presupuesto para un año.
- Proyecto de estatutos que contendrá, entre otros, los siguientes requisitos:
 - ✓ Nombre y domicilio del fundador o fundadores.
 - ✓ Denominación, objeto y domicilio legal de la institución que se pretenda establecer.
 - ✓ Clase de actos de asistencia social a ejecutar.
 - ✓ Actividades que realiza para sostenerse.
 - ✓ Patrimonio inicial, que incluye inventario de bienes que constituyan el patrimonio y, forma y términos en que se vaya a exhibir o recaudar los fondos.
 - ✓ Personas que formarán el patronato.
 - ✓ Quiénes la representarán y administrarán y como se les substituirá, además, sus facultades y obligaciones.
 - ✓ Mencionar si la institución será de carácter permanente o transitorio.

Una vez que se autorice por la Junta, se expedirá una copia certificada de los estatutos para que se entreguen al notario y protocolice y se inscriba la escritura en el Registro Público de la Propiedad.

Cuando se otorga la autorización, los bienes sólo se podrán destinar a la asistencia social que se haya indicado en la solicitud, de manera irrevocable.

2.3 Tratamiento fiscal

Las instituciones del sector social tienen, en algunos casos, tratamientos fiscales especiales que originan disminución o reducción de impuestos. El tratamiento no es el mismo para todo el sector, por lo que se debe analizar también por tipo de institución.

2.3.1 Tratamiento fiscal de las sociedades cooperativas

De acuerdo a lo que señala el artículo 1 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, las cooperativas se consideran sociedades mercantiles al igual

que las sociedades en nombre colectivo, las comanditas simples o por acciones, de responsabilidad limitada, las anónimas y, recientemente, la Sociedad por Acciones Simplificada.

Si bien es cierto que las sociedades cooperativas están dentro del grupo de las sociedades mercantiles, no están reguladas por esa ley, sino por una legislación especial, se trata de la Ley General de Sociedades Cooperativas.

Al ser consideradas como sociedad mercantil, fiscalmente tendrán el mismo tratamiento que ellas, sin embargo, determinadas cooperativas tienen tratamiento con ciertos beneficios fiscales. Para efectos de este capítulo, revisaremos sólo el tratamiento de aquellas cooperativas que tienen algún estímulo o beneficio fiscal, en caso que no puedan optar por ellos tendrán que pagar su impuesto como cualquier sociedad mercantil.

Tratamientos con algunos beneficios fiscales

Las Sociedades cooperativas de consumo y de ahorro y préstamo se consideran no contribuyentes del Impuesto Sobre la Renta, es decir, no causan el impuesto, salvo en casos específicos (este tratamiento se detalla en el punto 2.3.2).

Cuando las Sociedades cooperativas de producción se dediquen exclusivamente a actividades agrícolas, ganaderas, silvícolas o de pesca podrán tributar de acuerdo al capítulo VIII del Título II de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR), que se denomina: Régimen de Actividades Agrícolas, Ganaderas, Silvícolas y Pesqueras. Tienen derecho a una exención equivalente a 20 veces el salario mínimo por cada uno de sus socios, siempre que, en total, no exceda de 200 veces el salario mínimo elevado al año. Cabe aclarar que cuando la ley marca como referencia el salario mínimo debemos entender que se refiere a la Unidad de Medida y Actualización (UMA), por tanto, si en 2018 el valor de ésta es de \$80.60, por año serán \$29,419 y 20 veces equivale a \$588,380, que será el monto de ingresos exentos por cada socio. En caso de que el monto exceda, se pagará el impuesto en los términos establecidos en el capítulo ya señalado de la LISR.

Las Sociedades cooperativas de producción, que sólo se encuentren integradas por socios personas físicas, tienen la opción de calcular su impuesto en vez de aplicar el Título II de personas morales; lo realizan de acuerdo al Título VII (De los estímulos fiscales), en su capítulo VII llamado: De las sociedades cooperativas de producción. Al encontrarse en el título de estímulos fiscales este tratamiento tiene alguno de los siguientes beneficios:

- a) Utilidad gravable. Las personas morales, por ejemplo, una sociedad anónima o una de responsabilidad limitada, que tributan en el Título II de la LISR, incluyendo a las sociedades cooperativas que no opten o no puedan aplicar la opción que otorga estos beneficios, determinan el impuesto que les corresponde, aplicando la tasa del 30%, fiscalmente se conoce como Resultado Fiscal, se trata de la utilidad determinada con base en ciertas reglas que la ley establece para las personas morales, y que son diferentes a las de las personas físicas. Para las cooperativas que sigan esta opción les serán aplicables las reglas de las personas físicas para calcular, primero, la utilidad gravable de toda la sociedad y después la que le corresponda a cada uno de los socios cooperativistas. El beneficio que reciben consiste en que cada socio pagará el impuesto que le corresponda, pero hasta el momento en que efectivamente sea distribuido, esto es, que si permanece dentro de la cooperativa y se invierte para generar empleos o la inclusión de nuevos socios cooperativistas, el impuesto no se paga, se difiere hasta que se entregue, siempre que sea dentro de los siguientes dos años, porque transcurrido ese plazo, sí tendrá que pagar el impuesto, aun cuando no se haya distribuido la utilidad.²
- b) Impuesto Sobre la Renta (ISR) con base en flujo de efectivo. Otra de las ventajas de aplicar las reglas que utilizan las personas físicas se refiere a que, para determinar la utilidad gravable, tanto los ingresos como las deducciones (compras y gastos) se consideran las efectivamente pagadas; a diferencia de las personas morales cuyos ingresos se pueden considerar gravados, aun cuando no se hayan cobrado y, en cuanto a las deducciones, deducen el costo de la mercancía vendida, aun cuando el costo de producción haya sido mayor, ya que sólo se deduce el costo que corresponda a la mercancía que se haya vendido.
- c) Impuesto con base en tarifa. Otro beneficio que tienen las cooperativas que opten por este tratamiento consiste en que el impuesto se determina aplicando la tarifa que corresponde a las personas físicas; esto puede resultar en un impuesto menor, porque el impuesto que se pague dependerá del monto recibido y no se aplica tasa como a las personas morales, que siempre es fija (30%). Así, por ejemplo, si un cooperativista recibe utilidad gravable de 700,000 pesos en el año, el impuesto será de:

² Para saber si las utilidades ya se repartieron se lleva un control llamado Cuenta de utilidad gravable.

Utilidad gravable	700,000
Impuesto de acuerdo a tarifa	158,513

Sin embargo, si se aplicara la tasa para las personas morales sería de:

Utilidad gravable	700,000
Por tasa	30%
Impuesto	210,000

Se observa que sí existen diferencias importantes en el monto de impuesto, dependiendo el criterio que se elija.

El impuesto así pagado se restará del impuesto que le corresponda pagar al socio en su declaración anual.

- d) No efectúan pagos provisionales. En términos generales, las personas morales deben efectuar pagos provisionales de ISR, esto significa que, a cuenta del impuesto que les corresponda pagar al término del ejercicio fiscal, estas sociedades realizan pagos mensuales; las sociedades cooperativas que opten por tributar de acuerdo a la opción, no lo tendrán que hacer, pues es otro de los beneficios que les otorga la ley.
- e) Rendimientos y anticipos a los socios. En el punto anterior se comentó que las cooperativas que apliquen el estímulo, no efectúan pagos provisionales sobre la posible utilidad que se llegue a generar en el año, pero sí tienen que hacer pagos sobre los anticipos o rendimientos que reciban los socios. Cada socio recibe periódicamente anticipos de los rendimientos que la cooperativa genere. A estos anticipos fiscalmente se les da un tratamiento parecido a los salarios que reciben los trabajadores, por lo que pagarán ISR, de igual forma que lo hacen los trabajadores al recibir sus salarios, es decir, mediante retención y aplicando tarifa de ISR. Esto no pareciera ser un beneficio, sin embargo, al analizarlo bien realmente sí lo es, puesto que, si un cooperativista recibe un anticipo no muy alto, el impuesto será bajo, en cambio si fuera mayor, el impuesto se incrementa, es decir, no pagan un porcentaje fijo, sino que pagarán en función al monto que reciban. Por otra parte, esos anticipos y rendimientos que la cooperativa entregue se consideran una deducción, como si fueran salarios pagados, lo que permite disminuir su utilidad.

- f) No hay cambios de opción. Si se opta por aplicar estas reglas, no se podrá cambiar, a menos que se cumpla con las reglas que señale el Reglamento de la Ley, pero una vez que se sale de la opción, ya no se podrá regresar a ella.

2.3.2 Tratamiento fiscal de las personas morales no lucrativas

A un grupo de personas morales que no persiguen fines lucrativos la ley del ISR las considera como no contribuyentes del impuesto, salvo en ciertas circunstancias.

La LISR señala específicamente quienes son considerados no contribuyentes (art. 79); en el grupo de personas morales están, entre otras, las siguientes:³

- a) Instituciones de asistencia o de beneficencia, autorizadas por las leyes de la materia.
- b) Las sociedades o asociaciones civiles, organizadas sin fines de lucro y autorizadas para recibir donativos, de acuerdo a la misma LISR, que tengan como beneficiarios a personas, sectores y regiones de escasos recursos; que realicen actividades para lograr mejores condiciones de subsistencia y desarrollo a las comunidades indígenas y a los grupos vulnerables por edad, sexo o problemas de discapacidad, dedicadas a las siguientes actividades:
 - La atención a requerimientos básicos de subsistencia en materia de alimentación, vestido o vivienda.
 - La asistencia o rehabilitación médica o a la atención en establecimientos especializados.
 - La asistencia jurídica, el apoyo y la promoción para la tutela de los derechos de los menores, así como para la readaptación social de personas que han llevado a cabo conductas ilícitas.
 - La rehabilitación de alcohólicos y farmacodependientes.
 - La ayuda para servicios funerarios.
 - Orientación social, educación o capacitación para el trabajo.
 - Apoyo para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas.

³ Consultar la lista completa en el artículo 79 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

- Aportación de servicios para la atención a grupos sociales con discapacidad.
- Fomento de acciones para mejorar la economía popular.
- Sociedades cooperativas de consumo.
- Las instituciones o sociedades civiles, constituidas únicamente con el objeto de administrar fondos o cajas de ahorro.
- Las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo a que se refiere la Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo.
- Sociedades o asociaciones de carácter civil dedicadas a la investigación científica o tecnológica que se encuentren inscritas en el Registro Nacional de Instituciones Científicas y Tecnológicas.
- Asociaciones o sociedades civiles, organizadas sin fines de lucro y autorizadas para recibir donativos, dedicadas a las siguientes actividades:
 - ✓ La promoción y difusión de música, artes plásticas, artes dramáticas, danza, literatura, arquitectura y cinematografía.
 - ✓ El apoyo a las actividades de educación e investigación artísticas.
 - ✓ La protección, conservación, restauración y recuperación del patrimonio cultural de la nación.
 - ✓ La instauración y establecimiento de bibliotecas que formen parte de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas.
 - ✓ El apoyo a las actividades y objetivos de los museos dependientes del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.
- Las sociedades o asociaciones civiles sin fines de lucro que se constituyan y funcionen en forma exclusiva para la realización de actividades de investigación o preservación de la flora o fauna silvestre.
- Las que se constituyan y funcionen en forma exclusiva para promover, entre la población, la prevención y control de la contaminación del agua, aire y suelo, la protección al ambiente y la preservación y restauración del equilibrio ecológico.
- Las asociaciones y sociedades civiles sin fines de lucro, que comprueben que se dedican exclusivamente a la reproducción de especies en protección y peligro de extinción y a la conservación de su hábitat.

Si bien estas personas morales no causan el impuesto, existen ciertas circunstancias en las que sí lo tienen que pagar, éstas son:

- a) Una de las diferencias básicas entre las organizaciones lucrativas y las no lucrativas es que las primeras, al perseguir fines lucrativos, su intención es resarcir a los inversionistas; en cambio, las segundas, al no perseguir la ganancia, no buscan resarcir a quienes las patrocinan, es por ello que para efectos de Impuesto Sobre la Renta se consideran no contribuyentes del impuesto. Sin embargo, si existiera remanente (es decir, una diferencia de los ingresos menos las deducciones cuando los primeros son mayores) y estas instituciones lo llegaran a distribuir a socios o asociados, sí tendrán que pagar el impuesto. En otras palabras, si realmente lo que buscan es ayudar, no pagan impuesto, pero si reparten beneficios, se pagará impuesto a una tasa del 35%.
- b) También se considera remanente distribuible, aun cuando no lo hayan entregado en efectivo o en bienes a sus integrantes o socios:
 - el importe de las omisiones de ingresos, es decir, recibieron ingresos que no se registraron; compras no realizadas e indebidamente registradas (se refiere al registro de compras que no son reales);
 - el realizar erogaciones que la ley del ISR no considera deducibles;
 - los préstamos que se hagan a socios o integrantes, a cónyuges, a ascendientes o descendientes en línea recta (abuelos, padres, hijos, nietos, etcétera).

Si se da cualquiera de esos casos se tendrá que pagar el impuesto, también a la tasa del 35%.

- c) Un tercer caso, en que las personas morales sin fines lucrativos, tendrán que pagar el impuesto se presenta cuando estas instituciones realicen ventas que sean distintas a su activo fijo (mobiliario, equipo de cómputo, etcétera) o presten servicios a personas distintas a sus miembros o socios. En este caso se pagará el impuesto, por la utilidad que se obtenga, a una tasa de 30%, siempre que los ingresos por estas ventas sean superiores al 5% de los ingresos de la persona moral. Esto es, si la organización para sus actividades normales recibe 1'000,000 de pesos, sus ventas o prestación de servicios a que nos referimos, no podrán exceder de 50,000 pesos, si fueron mayores, se tendrá que pagar impuesto por la ganancia que se genere.

Fiscalmente, las instituciones no lucrativas no causan el impuesto, pero sí tienen, entre otras, las siguientes obligaciones:

- Llevar contabilidad.
- Expedir y recabar comprobantes fiscales.
- Presentar declaración anual de remanente distribuibles, a más tardar el 15 de febrero de cada año.
- Las autorizadas para recibir donativos deben proporcionar cada año declaración en la que informen sobre ingresos obtenidos y erogaciones efectuadas.

2.3.3 Autorización para recibir donativos deducibles

A algunas de las personas morales con fines no lucrativos se les permite recibir donativos y que éstos sean deducibles para los donantes. Esto significa que quienes realizan la donación pueden disminuir sus impuestos con los importes de esos donativos, siempre que se les otorgue el comprobante correspondiente y la donataria (persona moral que recibe el donativo) cuente con la autorización por parte del Sistema de Administración Tributaria (SAT).

Sólo las siguientes personas morales pueden solicitar la autorización:

- a) Instituciones de asistencia o de beneficencia, autorizadas por las leyes de la materia, así como las sociedades o asociaciones civiles, organizadas sin fines de lucro, que tengan como beneficiarios a personas, sectores, y regiones de escasos recursos; que realicen actividades para lograr mejores condiciones de subsistencia y desarrollo a las comunidades indígenas y a los grupos vulnerables por edad, sexo o problemas de discapacidad.
- b) Sociedades o asociaciones de carácter civil que se dediquen a la enseñanza, con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, en los términos de la Ley General de Educación.
- c) Sociedades o asociaciones de carácter civil dedicadas a la investigación científica o tecnológica que se encuentren inscritas en el Registro Nacional de Instituciones Científicas y Tecnológicas.
- d) Asociaciones o sociedades civiles sin fines de lucro dedicadas a: promoción y difusión de música, artes plásticas, artes dramáticas, danza, literatura, arquitectura y cinematografía; apoyo a las actividades de educación e investigación artísticas; protección, conservación,

restauración y recuperación del patrimonio cultural de la nación; instauración y establecimiento de bibliotecas públicas y apoyo a las actividades y objetivos de los museos.

- e) Las sociedades o asociaciones civiles, sin fines de lucro que se constituyan y funcionen en forma exclusiva para la realización de actividades de investigación o preservación de la flora o fauna silvestre, terrestre o acuática, dentro de las áreas geográficas definidas, así como aquellas que se constituyan y funcionen en forma exclusiva para promover, entre la población, la prevención y control de la contaminación del agua, del aire y del suelo; la protección al ambiente y la preservación y restauración del equilibrio ecológico.
- f) Las asociaciones y sociedades civiles, sin fines de lucro, que comprueben que se dedican exclusivamente a la reproducción de especies en protección y peligro de extinción y a la conservación de su hábitat.
- g) Instituciones de asistencia o de beneficencia, autorizadas, así como las sociedades o asociaciones civiles, sin fines de lucro, dedicadas a las siguientes actividades:
 - La promoción de la participación organizada de la población en las acciones que mejoren condiciones de subsistencia, en beneficio de la comunidad, o en la promoción de acciones en materia de seguridad ciudadana.
 - Apoyo en la defensa y promoción de los derechos humanos.
 - Cívicas, enfocadas a promover la participación ciudadana en asuntos de interés público.
 - Promoción de la equidad de género.
 - Apoyo en el aprovechamiento de los recursos naturales, la protección del ambiente, la flora y la fauna, la preservación y restauración del equilibrio ecológico, así como la promoción del desarrollo sustentable a nivel regional y comunitario, de las zonas urbanas y rurales.
 - Promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico.
 - Participación en acciones de protección civil.
 - Prestación de servicios de apoyo a la creación y fortalecimiento de organizaciones que realicen actividades objeto de fomento, en términos de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil.
 - Promoción y defensa de los derechos de los consumidores.

- Apoyo a proyectos de productores agrícolas y de artesanos, con ingresos en el ejercicio inmediato anterior, de hasta 4 veces el valor anual de la UMA (en 2018 el valor anual fue de \$29,419; cuatro veces importa \$117,676) que se ubiquen en las zonas con mayor rezago del país, de acuerdo con el Consejo Nacional de Población y que cumplan con las reglas de carácter general que emita el Servicio de Administración Tributaria.

También se podrá autorizar a las fundaciones, patronatos u otras personas morales que tienen como propósito apoyar económicamente las actividades de otras entidades autorizadas para recibir donativos, siempre que destinen todos sus ingresos a los fines para los que fueron creadas y cumplan los siguientes requisitos:

- a) Que una parte sustancial de sus ingresos provengan de fondos proporcionados por la Federación, entidades federativas o municipios, de donativos o ingresos derivados de su objeto social.
- b) Que las actividades que desarrollen tengan como finalidad primordial cumplir con lo que se estableció en su objeto social y no intervenir en campañas políticas.
- c) Podrán realizar actividades destinadas a influir en la legislación, siempre que no sean remuneradas, ni a favor de personas que les hayan otorgado donativos, además deben proporcionar información al SAT sobre lo que promueven.
- d) Destinar sus activos sólo a los fines señalados en su objeto social; tampoco podrán repartir el remanente a ninguna persona, a menos que sea una persona moral que tenga autorización para recibir donativos deducibles de impuestos.
- e) Cuando se liquide o cambie su residencia a otro país, la totalidad del patrimonio se destine a otras entidades que tengan la autorización para recibir donativos.
- f) Mantener a disposición del público, la información sobre la autorización para recibir donativos, el uso y destino que se les da a los donativos, así como la información sobre el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

El trámite debe realizarse ante el SAT, presentando solicitud que se acompañará con la escritura constitutiva y estatutos, y la documentación comprobatoria de que se trata de una organización que reúne los requisitos para ser autorizada.

El SAT publica en su portal el directorio de las organizaciones que cuentan con la autorización para recibir donativos deducibles de impuestos; de igual forma, se publica la de aquellos a quienes se les revocó la autorización.

La vigencia de la autorización es sólo por el ejercicio (año) en el que se otorgue, al término del cual se renovará por otro ejercicio, siempre que las organizaciones no incurran en alguna causal de revocación. La vigencia se muestra en la constancia de autorización.

A los autorizados a recibir donativos deducibles se les permite obtener ingresos por actividades distintas a los fines para los que fueron autorizados, como la producción o comercialización de productos, siempre que no excedan del 10% de sus ingresos totales del ejercicio de que se trate. Dentro de este límite no se consideran los apoyos otorgados por la Federación, entidades federativas o municipios, ni tampoco las cuotas de sus integrantes ni las de recuperación, entre otras.

La regla 3.10.25 de la Resolución Miscelánea Fiscal para 2018 señala que se consideran cuotas de recuperación los montos cobrados por las instituciones autorizadas para recibir donativos deducibles, por la prestación de servicios directamente relacionados con su objeto social, siempre que dichos montos le permitan a la organización civil o fideicomiso autorizado hacer sustentable la operación cotidiana de los servicios que prestan y sean menores o iguales a los precios de mercado.

Son causales de revocación de la autorización para recibir donativos deducibles:

- Destinar sus activos a fines diversos al del objeto social autorizado.
- No expedir comprobantes electrónicos que amparen los donativos recibidos.
- No cumplir en dos ejercicios consecutivos con la obligación de presentar la declaración informativa de ingresos obtenidos y erogaciones efectuadas.

Es importante señalar que quienes otorgan donativos deben verificar que la institución a la que los destinan tenga la autorización correspondiente y también deben considerar que el monto total de los donativos que otorguen no puede exceder del 7% de la utilidad fiscal obtenida el año anterior, cuando se trata de personas morales; si el donante es una persona física, el límite es del 7% de los ingresos acumulables que sirvan de base para calcular el impuesto sobre la renta del año anterior al que se pretenda realizar la deducción.

Reflexiones finales

Si bien, hemos visto que los requisitos dependen del tipo de organización social, en casos particulares se tendrá que acudir a la legislación correspondiente. Es importante conocerla para evitar errores u omisiones que pongan en riesgo a la organización.

Existen otros factores que no se pueden controlar y que también le afectan, uno de ellos es el cambio de legislación. Esto le sucedió a una organización que se constituyó como Asociación Civil, su objetivo era proporcionar asistencia a niños con SIDA, les otorgaban los cuidados necesarios sobre todo a las familias que no estaban en condiciones de hacerlo. Todas las personas que proporcionaban la ayuda eran voluntarios, desde los trabajadores sociales, médicos, enfermeras hasta el personal administrativo, puesto que el servicio se otorgaba sin cobrar una cuota de recuperación. Para cubrir los demás gastos requerían de donativos, por un tiempo todo funcionó bien, pero al darse el cambio en la legislación fiscal que limita el monto de donativos que una persona, ya sea física o moral puede otorgar para que se les consideren como deducibles, disminuyeron a tal grado los donativos recibidos, que la organización ya no pudo continuar con su labor.

Otro caso, es el de una organización que se creó en el extranjero. Su interés se enfocó en las comunidades que utilizaban leña para preparar sus alimentos y calentar el ambiente cuando las temperaturas eran muy bajas. Esto generaba, entre otros problemas, la tala de árboles, emisión de contaminantes y afecciones a la salud al inhalar el humo, por lo que diseñaron estufas ecológicas, que los propios usuarios fabricaban. La idea fue bien recibida por la Organización de las Naciones Unidas para que fuera introducida en países de América Latina. Así llegaron a México, donde se constituyeron como Asociación Civil y consiguieron la autorización para recibir donativos deducibles de impuestos.

Para beneficiar a más comunidades, podrían venderlas a los gobiernos para que las hicieran llegar a los usuarios y seguir entregando las estufas a otras comunidades en las que no hubiera llegado el apoyo del gobierno, en este último caso, financiadas con el dinero de donativos. Este esquema lo formularon sin considerar la limitación que en materia fiscal tienen las organizaciones que reciben donativos, por la que pueden obtener ingresos por actividades diferentes a sus fines, como la producción y comercialización de bienes y servicios, siempre que en el ejercicio no excedan del 10% de sus ingresos totales. Sus ingresos por la venta de estufas al gobierno, excedieron

el límite y, para corregir esta situación, se constituyó una empresa que se encarga de la fabricación y comercialización de las estufas, mientras la Asociación Civil continuó con su labor de visitar las comunidades para promover el uso de las estufas y donándolas a las familias.

Estos ejemplos muestran la importancia de la legislación y su influencia en las organizaciones; por lo que es muy necesario conocerla o contar con asesoría en la materia, pues de ello depende, en gran medida, el éxito o el fracaso de la organización.

Referencias bibliográficas

- Asamblea Legislativa del Distrito Federal. *Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el Distrito Federal*, México: Asamblea Legislativa del Distrito Federal, 2018. Recuperado de <http://www.aldf.gob.mx/archivo-956917130e21b29d90acb247ab5df8d5.pdf>>.
- Asamblea Legislativa del Distrito Federal. *Código Civil para el Distrito Federal*, México: Asamblea Legislativa del Distrito Federal, 2018. Recuperado de <http://www.aldf.gob.mx/archivo-0bd3121a0334-f53844d2fe92b52fb5a2.pdf>>.
- Cámara de Diputados, Leyes Federales. *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, México: Congreso de la Unión, 2018. Recuperado de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/cpeum.htm>>.
- Cámara de Diputados, Leyes Federales. *Ley Federal del Trabajo*. México: Congreso de la Unión, 2018. Recuperado de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_220618.pdf>.
- Cámara de Diputados, Leyes Federales. *Ley de la Economía Social y Solidaria, Reglamentaria del párrafo octavo del artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en lo referente al Sector Social de la Economía*. México: Congreso de la Unión, 2018. Recuperado de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LESS_301215.pdf>.
- Cámara de Diputados, Leyes Federales. *Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil*. México: Congreso de la Unión, 2018. Recuperado de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lffaosc.htm>>.
- Cámara de Diputados, *Ley General de Sociedades Cooperativas*. México: Congreso de la Unión, 2018. Recuperado de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lgsc.htm>>.

- Cámara de Diputados, *Ley del Impuesto Sobre la Renta*. México: Congreso de la Unión, 2018. Recuperado de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR_301116.pdf>.
- Chaves, R., y Monzón, J.L., (2001). Economía social y sector no lucrativo: Actualidad científica y perspectivas. *CIRIEC*, (37), pp. 7-33. Recuperado de: http://base.socioeco.org/docs/chavesymonz_n_concepto-deec.socialysectornolucrativo.pdf>.
- Domínguez, J. y Reséndiz C., (2017). *Sociedades y Asociaciones Civiles 2017*. México: Instituto Superior de Estudios Fiscales.

CAPÍTULO 3

OBTENCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

Karina López Salmerón

El objetivo de este capítulo consiste en explicar la forma en que las organizaciones del sector social obtienen sus recursos financieros y cómo se administran. Para lograr este propósito se inicia con las generalidades acerca del financiamiento en las organizaciones del sector social, posteriormente se analizan las fuentes de financiamiento y, por último, la administración de recursos financieros y la transparencia en la rendición de cuentas, un aspecto relevante en estas organizaciones en las que lo fundamental es el bien común.

3.1 Generalidades del financiamiento en las organizaciones del sector social

La empresa social es un modelo alternativo —basado en el desarrollo de las personas y no de la riqueza— al que se ha denominado economía solidaria y que convive con los esquemas vigentes del modelo capitalista neoliberal, en el que operan todas las organizaciones, independientemente del sector al que pertenezcan, para satisfacer necesidades económicas y sociales.

Para Razeto (2010) toda actividad económica organizada se encuentra estructurada por relaciones que implican desplazamientos de activos, transferencias y flujos económicos de unos sujetos a otros. El valor de los activos económicos que se intercambian en el mercado (bienes y/o servicios) debía ser equivalente, sin embargo, este supuesto es inválido en un esquema de competencia de libre mercado, el cual impide la cooperación y la reciprocidad, ya que en el sistema económico capitalista estas relaciones suponen la contraposición de intereses individuales en la búsqueda de concentrar la riqueza en las manos de quienes aportan el capital.

La teoría económica tradicional es renuente a aceptar enfoques que permitan relaciones económicas para satisfacer intereses colectivos a través de canales solidarios, no obstante, ante la incapacidad del sector privado para obtener la rentabilidad que espera de determinadas actividades económicas o la del sector público para satisfacer las necesidades sociales con sus recursos limitados, surge la Economía Solidaria, la base del Tercer Sector. Ésta reconoce que la eficiencia económica es crucial para la operación de cualquier tipo de organización que pretenda, en el marco de la lógica financiera capitalista, la satisfacción apropiada de necesidades y aspiraciones que propicien el desarrollo sostenible del colectivo y, en consecuencia, mejoren su calidad de vida.

En este modelo se entiende por eficiencia el logro de objetivos económicos y la mayor creación de valor económico, pero centrado en los beneficios del colectivo. La eficiencia se busca a través de una economía en la que se maximizan simultáneamente los beneficios de quienes aportan el capital, como la tecnología y el trabajo.

Para alcanzar la eficiencia en la empresa es necesaria la interrelación correcta de los siguientes factores: financiamiento, tecnología, fuerza de trabajo, medios materiales y una gestión adecuada. La Economía Solidaria propone un sexto factor: la solidaridad como fuerza productiva o factor “C”, que se traduce en un activo intangible¹ que opera como elemento conductor y promotor de los otros cinco factores.

De acuerdo con Razeto (2010) el factor “C” es una energía intersubjetiva social, que se constituye y aparece en la unión de conciencias, voluntades y emociones de los integrantes de un grupo que se plantea objetivos comunes. Por ejemplo, en una organización dedicada a la maquila, el encargado de la administración, por ignorancia, omite el pago de algunos impuestos,

¹ Para López (2001) un activo intangible es aquel que no puede verse ni tocarse físicamente pero que tienen un valor.

generando una deuda inesperada con el Estado; al entender los socios que no hubo intención de daño premeditado asumen la responsabilidad en forma solidaria y trabajan tiempo extra para producir en forma sinérgica los ingresos necesarios y saldar la deuda tributaria, asumiéndolo como un compromiso colectivo, sin recriminaciones individuales.

En el nivel microeconómico las organizaciones surgen de acuerdo a la naturaleza de su creación y modo de operación; al confluir en el ámbito macroeconómico, independiente del sector al que pertenezcan, ocupan factores económicos para el logro de sus objetivos; por esto, el origen y aplicación de capital en las organizaciones sociales requiere un cuidadoso análisis de fuentes de financiamiento, administración y aplicación de recursos, así como de transparencia y rendición de cuentas.

3.2 Fuentes de financiamiento

La diferencia básica en el capital, en la empresa social, es que puede originarse en formas particulares (dinero, trabajo o especie), generando activos representados en términos de balance no sólo financieros sino sociales.

Es importante recalcar que el financiamiento interno y externo suele variar al existir empresas sociales asistencialistas y empresas económicas; cada una tiene sus propias especificidades legales. De acuerdo con López (2009, pp. 16-17) las primeras son: “Empresas que prestan un servicio a personas, grupos o comunidades vulnerables, como Organizaciones no gubernamentales, Instituciones de asistencia privada, atendiendo asuntos como derechos humanos, defensa del medio ambiente, salud pública, etcétera. Y por lo tanto, en términos jurídicos, no representan repercusión económica directa en la sociedad”, mientras que las segundas son: “Aquellas empresas sociales capaces de generar recursos, empleo, producen y/o prestan servicios útiles a la sociedad como ejidos, cooperativas y sociedades civiles”.

En el caso de las económicas, al ser capaces de generar recursos propios a través de la comercialización de bienes y servicios, se convierten en sujetos de crédito de la misma naturaleza que cualquier empresa del sector privado. Sin embargo, no por esto debe utilizar los instrumentos de crédito, ya que puede acceder a las opciones de la propia empresa social.

A continuación se presentan las principales fuentes de financiamiento para las empresas sociales.

3.2.1 Fuentes de financiamiento internas

Son las inversiones privadas que realizan las empresas, cuyo capital está constituido por particulares (personas físicas o morales) y sus principales indicadores de rendimiento se basan en la utilidad que genera la inversión.

En las empresas sociales, el capital generalmente procede de las aportaciones de los socios, que puede ser en dinero (generalmente proveniente del patrimonio personal o familiar), trabajo (considerándose un activo intangible derivado del talento y competencia del integrante) o en especie (activos tangibles con equivalencia económica directa), con lo que se representa el valor accionario en la constitución de la entidad, sin que con ello se afecte el valor en la toma de decisiones como sucede en la empresa tradicional, pero sí trasciende en términos de balance social en la organización, ya que se califica en términos patrimoniales colectivos.

Así, el monto o tipo de aportación no implica cambio alguno en la democracia administrativa, sólo repercute en el valor de la aportación en términos de activo en el balance de la organización, sin que haya diferencias en términos de propiedad entre los socios, preservándose los derechos y estatutos colectivos.

La autogeneración de recursos es una fuente de financiamiento y se refiere a los recursos provenientes de la operación y utilización de activos, en términos de comercialización de bienes y/o servicios, sin que estas actividades sean preponderantemente económicas, al no pretender el enriquecimiento de algunos socios, sino el desarrollo del conjunto en la organización, entre los ejemplos más comunes están la renta de espacios o maquinaria para actividades diversas o recreativas y generalmente ajenas al objeto social de la empresa oferente, servicios de asesoría, etcétera.

Estos ingresos representan el capital de trabajo que toda entidad requiere y son susceptibles a la rendición de cuentas establecida en los estatutos, que a su vez se encuentran registrados en el acta constitutiva de la organización.

En el caso de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), el financiamiento interno representa el mayor porcentaje del capital, a partir de las cuotas que aportan los integrantes o afiliados y la producción y colocación de productos tangibles e intangibles en el mercado.

Cabe aclarar que, al no tener fines preponderantemente lucrativos, en la mayoría de los casos el ingreso cambia en términos conceptuales de precio

de venta a donativo², con esto indica que el ingreso recaudado es exclusivamente para la operación y consecución del objeto social de la empresa para mantenerla en punto de equilibrio.

3.2.2 Fuentes de financiamiento externas

A estas fuentes, Palomo (2011) las define como procedentes del exterior, es decir, que no son producto de la explotación de la actividad empresarial, pero que, al incorporarse a la empresa, su devolución no tiene carácter de obligatoriedad y se consideran recursos de la misma, ubicándose en el estado de situación financiera dentro del patrimonio neto.

El más común de los apalancamientos es la deuda, que se define como: “Las obligaciones contraídas con un tercero, ya sea una persona física o una mera entidad jurídica” (Definición ABC, 2018).

Las empresas sociales que por su actividad o giro son agentes económicamente activas, tienen acceso a las herramientas de endeudamiento y créditos de todo tipo, siempre que se cumpla con los requisitos sugeridos por las partes acreedoras, sin embargo, la contraposición de objetivos entre las empresas y situaciones diversas complican su utilización, por lo que, generalmente, se allegan de recursos en instituciones alternativas a la banca tradicional. Dos fuentes externas importantes se describen a continuación: el financiamiento privado y el internacional.

A. Financiamiento privado

Los tres tipos de financiamiento privado que se analizan a continuación son: donaciones, filantropía estratégica y el fondeo colectivo. Veamos cada uno.

² Por precio de venta “se conoce la cantidad de dinero que la sociedad debe dar a cambio de un bien o servicio, el monto de dinero asignado a un producto o servicio, o la suma de los valores que los compradores intercambian por los beneficios de tener, usar o disfrutar un bien o un servicio.” (Gerencie, 2018). Mientras que por donativo se entiende: “cosa que se da de forma voluntaria con fines benéficos o culturales.” (Oxford Dictionaries, 2018).

Donaciones

Se refiere a inversiones que realizan las personas, cuyo capital está constituido por particulares y sus principales indicadores de rendimiento se basan en la utilidad que genera la inversión. Se consideran inversionistas, ya que las contribuciones realizadas se destinan a la producción y logro de un fin específico, no se trata de un regalo incondicional, sino una aportación social.

Se basan, generalmente, en donativos; es preciso señalar que el altruismo y la solidaridad son la base de este tipo de ingreso. En México, las donaciones son una alternativa que se agota rápidamente, por lo que la mayor parte de los recursos que se generan es a partir de incentivos morales, como puede ser el reconocimiento público del donativo, favoreciendo la imagen del donador, un diploma o producto elaborado en la empresa donataria, o fiscales, particularmente, estos últimos representan una reducción en los ingresos del Estado, lo que le impide, a su vez, generar recursos para satisfacer las necesidades de la población y se convierte en un círculo perverso.

Para recibir estos estímulos fiscales, los donantes son personas físicas o morales que, a cambio de sus aportaciones, obtienen recibos deducibles de impuestos por parte de una empresa donataria autorizada, es decir, una empresa social debidamente formalizada que posea este reconocimiento por parte del gobierno mexicano y compruebe su apoyo al mismo para cumplir sus obligaciones constitucionales (salud pública, educación, ecología, etcétera) a través de su objeto social.

Es erróneo suponer que las contribuciones a empresas sociales de alguna manera subrogan el pago de impuestos o evitan el cumplimiento de obligaciones fiscales por parte de los contribuyentes. Esto no es así, debido a que la deducción tributaria se realiza sobre la base gravable utilizada para calcular los impuestos a pagar y, aunque es innegable la existencia de un costo fiscal que absorbe el Estado, sólo representa una parte total de los recursos donados por los contribuyentes y es equivalente al porcentaje de impuesto sobre la renta (ISR) que se pagaría sobre la cantidad del donativo.

Es decir, en términos fiscales, las empresas tienen ingresos a los que se restan los gastos (algunos deducibles de impuestos) durante un período determinado y sólo con respecto a la actividad de la entidad; al resultado de esta operación se le denomina base gravable; una vez obtenida esta cifra se procede a descontar (deducir) los donativos y sobre este resultado se calcula el impuesto a pagar; es pertinente aclarar que, en el formato de declaración del ejercicio para Personas Morales del Régimen General F18, utilizado por las empresas en México para este fin, los donativos reciben el

mismo trato que otros conceptos enlistados en él como: uso o goce temporal de bienes pagados a personas físicas, fletes y acarreos pagados a personas físicas, seguros y fianzas, pérdida por créditos incobrables, etcétera.

Supongamos entonces que la base gravable de una empresa es de un millón de pesos y tiene recibos deducibles de impuestos por 300 mil pesos, de los cuales 100 mil pesos corresponden a donativos; la base gravable será de 700 mil pesos, sobre los que se realizará el cálculo y pago correspondiente del impuesto; esta cifra representa una parte menor con respecto al total a tributar.

De este modo, las empresas sociales autorizadas reciben del donante, aproximadamente un tercio de la cantidad de dinero del impuesto que originalmente pagaría el contribuyente, por lo que resulta un equívoco pensar en la evasión de obligaciones tributarias a partir de recibos deducibles, así, se conserva, el carácter altruista y solidario de esta actividad. Para las organizaciones sociales este financiamiento no sólo es privado por lo que aportan las empresas, sino público, también, por el costo que asume el Estado.

Filantropía estratégica (philanthropy venture capital/venture partners)

De acuerdo con Guerra (2010) la filantropía es una economía, un cúmulo de recursos humanos y materiales, actitudes, pasiones y vivencias, proyectos y estrategias e instituciones para dotar al ser humano de lo que hoy necesita para que pueda hacer de este planeta un espacio mejor. La filantropía moderna, entre otros aspectos, busca crear un futuro promisorio y es un medio para redistribuir parte de la riqueza generada en el sector empresarial.

Desde la empresa se crea riqueza; con la filantropía se le da una utilidad social y productiva, por esto los empresarios ven en la filantropía a todo un sector social independiente. Quienes entienden a la filantropía como una economía con un gran potencial —que hoy requiere fortalecerse con más recursos económicos, administrados en forma productiva pero no lucrativa, e instituciones con infraestructura administrada de la misma forma, así como con más voluntarios y actores sociales que se ocupen de lo público—, consideran que este sector ciudadano es un complemento al esfuerzo público y privado.

Los empresarios que pueden ver de esta manera la filantropía son visionarios y trascienden en la historia, porque además dominan sus oficios, entienden la dinámica no lucrativa, perciben los beneficios y el papel que tienen

las organizaciones civiles para lograr el equilibrio y consolidar el poder económico, político y social en una nación.

Las principales características de la filantropía estratégica son:

- Reproducción del sistema filantrópico. Se invierten recursos para que, bajo una administración no lucrativa permanezcan unidos, y se incrementen a través del tiempo por el manejo de fondos patrimoniales con inversiones de bajo riesgo; financien otras actividades productivas filantrópicas, por ejemplo, la creación en una zona marginada de una cooperativa de productores de bienes y/o servicios elaborados por miembros de la comunidad, quienes harán la aportación a la empresa en términos de trabajo, identificándose y empoderándose a través de esta sensación de propiedad y pertenencia, que genere redes comerciales a través de mercados solidarios cooperativos en los que podrá replicarse el modelo.
- Aprecio por la humanidad y su aporte. La filantropía estratégica se convierte en una permanente escuela de civismo, porque reconoce y se apoya en lo que ha sabido alentar: millones de voluntarios dispuestos a donar su tiempo, que es altamente productivo. Habilidades y capacidades que se comparten para despertar las de los grupos excluidos, generando un talento colectivo adicional para enfrentar problemas como la pobreza. Mentores que enseñan el valor de la vida y no sólo a combatir la miseria, que dirigen y fijan retos para el bien común. Por ejemplo, otorgar activos intangibles a través de la implementación de programas de capacitación en actividades productivas ya existentes, mejorando sus procesos y, al hacerlos más efectivos, la productividad será mayor.
- Inversión social. Invertir significa comprometer tanto a quien invita a hacerlo como a quien trabaja con cierta causa; ambos inversionistas buscan resultados (impacto, eficiencia, indicadores cualitativos y cuantitativos directos e indirectos); cambios positivos en las personas, quienes también se deben preparar para retribuir, ya que son parte de la solución.

Su carácter es de largo plazo y no sólo inmediato. Ejemplo: en una zona con un alto nivel de pobreza, un inversionista provee de una pareja de borregos a cada familia de la zona, en calidad de préstamo, con el compromiso de producir satisfactores a través de ellos, procurar su reproducción y estando de acuerdo en que, después de un

período de dos años, aproximadamente, los inversionistas volverán y pedirán una pareja de borregos a cada familia, misma que será entregada a otra familia en comunidades de condiciones similares, replicando así el proceso inicial.

- Sentido de trascendencia y mandato. Independientemente de la búsqueda del éxito, la filantropía estratégica se nutre de aquellos empresarios visionarios que destinan parte de su fortuna para influir en otros, incluso después de muertos. Ejemplo: La creación de fundaciones generalmente asistencialistas, financiadas por la empresa o empresario que busca la trascendencia, creando un patrimonio que apoye a grupos vulnerables y que, de forma permanente, llevará el nombre del fundador.
- Interacción con otros sectores. La filantropía estratégica no puede sola, ni quiere trabajar aislada, por lo que se articula con los otros sectores de la economía. Una parte de la aportación del sector filantrópico estratégico es reconocer que su área de influencia se dirige a una comunidad, pero tiene una visión mundial. Un sector filantrópico fuerte motiva también la participación ciudadana fuera de la esfera de la política y valora el espacio público.

Por ejemplo, la generación de alianzas estratégicas para la mejora de procesos: existe una empresa de costura integrada por mujeres mayores de 55 años, cuya ventaja competitiva es que utilizan, en las prendas que diseñan y elaboran, tela de algodón 100% puro, manufacturada artesanalmente; por tal motivo, la provisión de materia prima es lenta y el proceso productivo debe ser lo suficientemente ágil para compensar la espera; necesitan infraestructura con tecnología que lo permita; así, la aportación no se da en términos de capital de trabajo (dinero), sino en activos (maquinaria con tecnología) que permitan la optimización de recursos y éstos pueden provenir incluso de empresas con diferentes giros, del Estado u otros países, sólo con el compromiso de su utilización en la generación de beneficios.

Por lo anterior, la filantropía estratégica constituye un modelo de negocio que, adaptado a la economía solidaria, puede ser una de las mejores alternativas de administración financiera para las empresas sociales.

Fondeo colectivo (*Crowdfunding*)

El fondeo colectivo es una alternativa al financiamiento común; consiste en la aportación de pequeñas cantidades de dinero por parte de un grupo de personas, con la intención de crear capital democratizable, en términos de deuda para capital de trabajo propio o externo.

Dado el horizonte económico del país esta alternativa nos presenta una oportunidad de crecimiento para todas aquellas organizaciones que intentan conseguir financiamiento de manera más rápida y con menos controles, como el financiamiento internacional o los créditos bancarios.

En México, la Asociación de Plataformas de Fondeo Colectivo (AFICO) es una organización que “agrupa a las principales plataformas de fondeo colectivo en México con el principal objetivo de promover y defender los intereses de los asociados, estableciendo códigos de prácticas que sean adoptados por todas las plataformas y profesionales del *crowdfunding* en el país.” (AFICO, 2018).

Entre las plataformas de fondeo más importantes que ayudan a las pequeñas organizaciones que solicitan financiamiento para un proyecto social en el tercer sector, están las que se enfocan en rubros como: inmobiliario, prestamos, recompensas y las de donación.

B. Financiamiento internacional

Son iniciativas generalmente filantrópicas, gestadas en economías del primer mundo que buscan coadyuvar en la realización de proyectos sociales en países de economías que lo requieran, ya sea en término de donativo o crédito, que proviene de organismos públicos o privados, otorgados en el marco de la Cooperación Internacional para el Desarrollo que consiste en:

“...el esfuerzo conjunto de gobiernos, apoyado por el dinamismo de organismos internacionales, sociedad civil, academia y sector privado, para promover acciones que contribuyan al desarrollo sostenible y a mejorar el nivel de vida de la población mundial a través de la transferencia, recepción e intercambio de información, conocimientos, tecnología, experiencias y recursos.” (AMEXCID, 2018).

Los países con economías de primer nivel contribuyen al proceso de desarrollo de los países con economías inferiores a través de aportaciones

económicas o proyectos que combaten la pobreza, generan competencias o fortalecen a los Estados beneficiarios.

Esta ayuda generalmente se otorga a través de préstamos a tasas de interés inferiores a las de mercado, asistencia técnica, capacitación, apoyo tecnológico y donativos en efectivo o especie.

México es un país con una economía en desarrollo medio, por lo que no es un beneficiario frecuente de estos recursos, sin embargo, las empresas pueden gestionar el financiamiento directamente con los organismos internacionales. Por ejemplo, existen programas en las embajadas de países como Canadá, abiertos a asistir, colaborar y empoderar a empresas sociales.

3.2.3 Fuentes de financiamiento públicas

Se refiere a plataformas financieras surgidas de políticas públicas, es decir, programas de financiamiento a proyectos sociales creados por la administración pública para brindar apoyo a la sociedad.

En el caso específico de las empresas sociales mexicanas, de acuerdo a su personalidad jurídica, algunas reciben aportaciones directas por parte del gobierno, por lo que está considerado en el presupuesto de egresos de la federación; los recursos se otorgan a las organizaciones que apoyan las obligaciones del Estado, pero que se encuentran rebasadas o saturadas por los requerimientos. Es preciso aclarar que estas aportaciones sólo implican ayuda financiera, insuficiente para cubrir las necesidades de capital de trabajo que estas instituciones requieren para emprender u operar. La participación del Estado no implica la pérdida de autonomía en la gestión de las organizaciones o la intervención directa en sus estatutos constitutivos.

A partir del 2004, con la promulgación de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAOSC) en sus capítulos II y III, se estableció que toda organización no lucrativa que reciba recursos públicos, se obliga al registro y obtención de una Clave Única de Inscripción (CLUNI) al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil, con el que se incluyen en un padrón a cargo del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) a partir del cual reciben los apoyos y estímulos establecidos en dicha ley, comprometiéndose a presentar un informe anual sobre sus actividades y situación financiera.

El mencionado registro (CLUNI) también otorga el acceso a una base de datos de gobierno en la que se publican proyectos en los que dichas empresas serán consideradas como proveedoras favoritas, si cumplen con los requisitos

establecidos. Por ejemplo, las organizaciones sociales pueden postularse para que les impartan cursos del programa anual de capacitación en dependencias de gobierno o que realicen propuestas en términos económicos y técnicos para su implementación; en el caso de cumplir con los requerimientos se les dará preferencia a las empresas sociales sobre proveedores de la iniciativa privada, en el entendido de que técnicamente son competitivas.

La Ley General de Desarrollo Social (2018), en los títulos IV y V señala respecto al financiamiento que:

Capítulo IV De las Zonas de Atención Prioritaria³

Artículo 31. La Declaratoria tendrá los efectos siguientes:

Asignar recursos para elevar los índices de bienestar de la población en los rubros deficitarios;

Establecer estímulos fiscales para promover actividades productivas generadoras de empleo;

Generar programas de apoyo, financiamiento y diversificación a las actividades productivas regionales, y

Desarrollar obras de infraestructura social necesarias para asegurar el disfrute y ejercicio de los derechos para el desarrollo social.

Artículo 32. Los municipios, los gobiernos de las entidades federativas y el Gobierno Federal podrán convenir acciones y destinarán recursos para la ejecución de programas especiales en estas zonas.

Capítulo V Del Fomento del Sector Social de la Economía

Artículo 33. Los municipios, los gobiernos de las entidades federativas y el Gobierno Federal fomentarán las actividades productivas para promover la generación de empleos e ingresos de personas, familias, grupos y organizaciones productivas.

³ De acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, organismo público descentralizado de la Administración Pública Federal, con autonomía y capacidad técnica para generar información objetiva sobre la situación de la política social y la medición de la pobreza en México, que permita mejorar la toma de decisiones en la materia. Los estados en los que se encuentra la mayor cantidad de municipios, de los 1115 declarados en Zonas de Atención Prioritaria rurales, son: Chiapas (103), Guerrero (71) y Oaxaca (447) (Diario Oficial de la Federación, 2017).

Artículo 34. Los municipios, los gobiernos de las entidades federativas y el Gobierno Federal estimularán la organización de personas, familias y grupos sociales, destinando recursos públicos para promover proyectos productivos; identificar oportunidades de inversión, y brindar capacitación, asistencia técnica y asesoría para la organización y el diseño de proyectos y apoyo legal para la realización de estas actividades.

Artículo 35. El Gobierno Federal y los gobiernos de las entidades federativas podrán aportar recursos como capital de riesgo para dar viabilidad a las empresas sociales y destinar recursos para apoyar a personas, familias y organizaciones sociales cuyo objeto sea el financiamiento de proyectos de desarrollo social.

Para que las políticas públicas, en materia de apoyo y fomento al trabajo digno alcanzaran los resultados, a través de empresas sociales, se realizaron tres acciones básicas: fomento, estímulo y aportación.

Con el ánimo de apoyar las acciones anteriores se crearon instituciones diversas, entre las que destaca el Instituto Nacional de la Economía Social (INAES) básicamente, como órgano desconcentrado de la Secretaría de Desarrollo Social; cuenta con autonomía técnica, operativa y de gestión; brinda capacitación, información y ayuda a investigaciones que muestren la viabilidad de los proyectos para que obtengan financiamiento. Los principales programas con los que apoya a las empresas sociales son los siguientes (INAES, 2017):

- Aportaciones en efectivo a Instancias para la Promoción y Fomento de la Economía Social (INPROFES) para procesos de incubación de proyectos productivos, a través de talleres o procesos de trabajo que contemplen la preincubación e incubación.
- Apoyos para la implementación de proyectos productivos nuevos.
- Apoyos para la consolidación de proyectos productivos en operación o para la vinculación en redes o cadenas de valor.
- Apoyos en efectivo o en especie para el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades organizativas, empresariales y/o comerciales de los Organismos del Sector Social de la Economía.
- Apoyos en efectivo o en especie para el desarrollo y fortalecimiento de capacidades organizativas y empresariales de los Organismos del Sector Social de la Economía.
- Apoyos en efectivo o especie para el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades comerciales de los Organismos del Sector Social de la Economía y la promoción de sus productos y servicios.

- Apoyos en efectivo o en especie para fomentar y apoyar la creación, transformación, fortalecimiento, consolidación e integración de Organismos del Sector Social de la Economía de Ahorro y Crédito (banca social).

Las políticas públicas para impulsar a las empresas sociales están en crecimiento, por ejemplo, el Reglamento de la Ley de Fomento Cooperativo para el Distrito Federal, apunala y favorece la operación de dichas organizaciones, con base en la Ley General de Sociedades Cooperativas, las considera proveedoras favoritas de productos y servicios para la ciudad, sin embargo, esto no es suficiente, ya que no presentan ventajas competitivas respecto a las entidades privadas, lo que les impide competir, en algunos casos, por los programas de apoyo.

Finanzas solidarias

Es evidente la importancia de generar modelos administrativos que permitan a las empresas del tercer sector el crecimiento sostenible de la economía solidaria, por lo que la inclusión financiera es un tema prioritario en este paradigma económico alternativo.

El Centro Internacional de Investigación de la Economía Social y Solidaria (CIESS) es, de acuerdo con Campos (2015, p. 13): “...un espacio de pensamiento estratégico que nace de la conjunción de esfuerzos entre universidades jesuitas y organizaciones sociales de la economía solidaria”, con el propósito de modernizar el sistema financiero, la productividad y la economía, procurando contar con todo tipo de productos, herramientas y vehículos para desarrollarse.

Uno de estos vehículos son las finanzas solidarias, definidas por Oulhaj y Lévesque (2015, p. 20) como:

“... formas de democratización del sistema financiero al buscar la adecuación de productos financieros a las necesidades básicas de la población y al fortalecimiento del trabajo social, acumulado en cada territorio, dando prioridad a los excluidos del sistema bancario tradicional, constituyendo un eslabón de integración y sustentación de una relación más duradera entre economía y sociedad. Relación construida bajo la ética y de la solidaridad para crear las condiciones para un desarrollo humano que necesariamente tendrá que ser integrado y sustentable”.

Así, las finanzas solidarias constituyen una lógica social y económica que no ofrece ningún otro sector, subordina los fines lucrativos para concentrarse en las personas y en la satisfacción de sus necesidades, así como en la participación directa de sus miembros en la administración y organización.

La conformación de una banca social en México está en proceso, un ejemplo de ello son las cooperativas de ahorro y préstamo y las cajas populares, que se orientan a soluciones microeconómicas; se han legalizado y formalizado prácticas informales que en el pasado representaban una limitante, en el presente aún les falta el alcance que tiene la banca tradicional que, generalmente, depende de instituciones financieras más grandes para la administración de pasivos.

Es necesaria la investigación acerca de la cooperación, vía efectiva de crecimiento, la conformación de redes de ayuda mutua desde el sistema financiero para propiciar el desarrollo económico y, en consecuencia, el social.

Para Ayala (2015), Latinoamérica y México, en particular, poseen las condiciones para establecer el predominio de una banca social, entre dichas condiciones se encuentran: desigualdad, alta exclusión financiera, carencias educativas, bono demográfico,⁴ tradición en la práctica cooperativa y exclusión financiera del grupo con alto grado de vulnerabilidad.

Por exclusión financiera se entiende la falta de acceso y uso de servicios financieros por parte de la población. Juárez (2015) señala que existen muestras de ello en la banca comercial y los intermediarios financieros, como son:

- Poco o nulo interés de la banca comercial por los pobres.
- Falta de sucursales, corresponsalías y cajeros automáticos en zonas rurales, por ser consideradas zonas de alto riesgo y baja rentabilidad.

La exclusión financiera agrava las desigualdades sociales y merma las oportunidades de mejoras económicas, por lo que se debe trabajar en la inclusión financiera, en tanto sea una condición necesaria para la reducción de la pobreza, ya que permite que las personas, incluso con menores recursos, ahorren y obtengan créditos para activos e inversión.

⁴ El bono demográfico se refiere al volumen de la población en edad de trabajar (14 y 59 años) que supera a la población dependiente (niños y ancianos). Una mayor proporción de población en edad productiva representa menor carga para la sociedad y también es la que ayuda a impulsar el crecimiento económico, pues genera productos, ingresos y acumulación de capital (Colegio de la Frontera Norte, 2012).

De acuerdo con Juárez (2015) existen en México productores que trabajan bajo esquemas de economía social y solidaria, que crean opciones de desarrollo sostenible a partir de:

- Estar convencidos de que la única manera de superar la pobreza es la organización.
- Una visión de desarrollo solidario, responsable y transparente.
- Trabajo permanente para fortalecer sus capacidades organizativas, productivas, administrativas, comerciales y financieras.
- Asesoría de profesionales comprometidos, dispuestos a trabajar, que compartan ideales y contribuyan al desarrollo.
- Cuidado y vigilancia de su moral y credibilidad ante sus asociados e instituciones con las que trabajan.
- Avance significativo en el desarrollo de mercados diferenciados para sus productos.

Juárez (2015) considera que dichos elementos deben ser sujetos al análisis de los agentes involucrados en la economía social: los tres niveles de gobierno (federal, estatal y municipal), banca de desarrollo, intermediarios financieros no bancarios y entidades financieras del sector social, ya que se trata de factores que dan certidumbre de que los recursos invertidos tendrán un efecto claro en el desarrollo de aquellos que se esfuerzan por mejorar sus condiciones de vida.

La banca de desarrollo ya comienza a valorar las fortalezas de la economía social, no obstante, aún se requiere la generación de productos y herramientas financieras diferenciadas que promuevan el crecimiento de la población más vulnerable, quienes demandan: apalancamiento para su desarrollo con tasas de interés justas, así como asesoría y servicios que fortalezcan sus capacidades, sin limosnas o caridad, con la finalidad de generar modelos de negocio productivos y el fortalecimiento de la organización comunitaria que favorezca la integración vertical y horizontal, con la intención de lograr la rentabilidad económica y social de todos los involucrados.

FINDECA: El caso de finanzas solidarias

FINDECA es una Sociedad Financiera de Objeto Múltiple No Regulada, constituida legalmente en 2007. Opera con apego al marco legal que establecen las leyes mexicanas que la regulan y vigilan, se constituyó mayoritariamente

con capital de la Coordinadora Estatal de Productores de Café del Estado de Oaxaca, A.C. (CEPCO), en la que se agrupan 35 organizaciones de pequeños productores de café de Oaxaca, que cuentan con un padrón de 2,600 productores.

Con sede en Oaxaca y oficinas en Chiapas y Quintana Roo, su misión es: “Con personal altamente capacitado, calificado y comprometido proporcionar servicios financieros adecuados a las necesidades de los clientes teniendo como características centrales la oportunidad, la suficiencia y tasas competitivas, brindando atención y seguimiento personalizado.” Mientras que su visión es: “Ser una institución sólida, solvente y competitiva que ofrezca servicios financieros accesibles que contribuyan al desarrollo del sector rural en el ámbito social del sur-sureste del país”. Se rige por los siguientes valores: personales (humildad, respeto, honestidad, generosidad), lealtad, compromiso, responsabilidad, servicio (empatía), pasión y liderazgo (FINDECA, 2018).

FINDECA otorga créditos a productores rurales que cumplen con condiciones y características de la economía social; ofrece tasas de interés inferiores a las de la banca tradicional, en períodos justos y con requisitos adecuados para el mercado al que se dirigen. Entre otros, cuenta con créditos de habilitación o avío, cuenta corriente y crédito simple para actividades primarias (agrícola, forestal, ganadería, etcétera): producción de café, tomate, cacahuete, aprovechamiento forestal, viveros forestales, producción y engorda de truchas, tilapias, entre otros, y actividades agroindustriales en el acopio, beneficio y comercialización de café, miel, transformación de maderas, transformación de resinas (chicle natural), así como créditos refaccionarios para inversiones fijas.

Esta organización es una prueba fehaciente del éxito en materia de finanzas solidarias; también está sujeta a mejorar sus modelos de financiamiento.

3.3 Transparencia y rendición de cuentas

Las herramientas de financiamiento a las que tienen acceso las organizaciones sociales son diversas, tanto o más que su personalidad jurídica y justamente depende de ésta el estilo de administración, el origen y aplicación de recursos y los métodos de control y vigilancia.

Como se vio en el capítulo anterior, tanto la Ley de Sociedades Mercantiles, el Código Civil de la Federación y leyes y reglamentos particulares en cada caso, como la Ley General de Sociedades Cooperativas y su Reglamento,

por ejemplo, establecen la estructura organizacional para fines legales de cada entidad y con ello sus principales derechos y obligaciones, a partir de los cuales se obligan a responder, dando pauta a una estructura organizacional.

Por ejemplo, una cooperativa de asesores integrales cuenta con lo establecido en el artículo 34 de la Ley General de Sociedades Cooperativas, es decir: Asamblea general, consejo de administración y vigilancia, que se conforman con los socios de la entidad y rotan con la periodicidad establecida en el acta constitutiva de la empresa y, de forma paralela, utilizan una estructura matricial para la operación conformada por líderes de proyecto, especialistas en áreas determinadas (temas administrativos, fiscales, procesos o certificaciones) y asesores con competencia relativa a la especialidad de que se trate, la cual se modifica con respecto a las necesidades de cada contrato, convirtiéndose en multifuncional e interdisciplinaria.

Los modelos administrativos manifiestan las generalidades que las leyes y reglamentos establecen, con las particularidades que cada organización requiera para su ejercicio.

La integridad es uno de los valores que promueve el tercer sector, la publicación de información financiera no representa una limitante administrativa, sino una obligación que implica la explicación detallada a todos y cada uno de los integrantes de la organización, acerca del origen y aplicación de sus recursos, con el propósito de que todos los integrantes tomen decisiones democráticamente y para ello se necesita el conocimiento específico de la gestión en cada una de las actividades.

Además, al ser contribuyentes activos en el caso de las empresas sociales con actividades económicas, la obligatoriedad está inmersa en la ley.

La transparencia y el esquema de rendición de cuentas en términos específicos de manera interna y externa están determinados con base en dos situaciones:

- El régimen jurídico: Ya que la ley establece, de acuerdo con la razón social, la estructura jurídica de la entidad, que dicta en la mayoría de los casos la frecuencia con la que se presentará la información. Y en el caso específico no hay un límite máximo para realizarlo, pero sí un mínimo anual.
- Los estatutos internos: Por ley, éstos se encuentran contenidos en el acta constitutiva de cada organización. En ellos están redactadas las especificidades que faciliten la consecución del objeto social; otorgan libertad para la gestión del organismo en forma interna, siempre que no se contrapongan con lo establecido en el marco jurídico que

los sustenta, por lo tanto, la forma y periodicidad de la rendición de cuentas, regularmente, es decisión de cada empresa.

En el caso de las empresas registradas formalmente como donatarias, se encuentran sujetas a las disposiciones que establezcan los organismos públicos a los que responden por su participación, tal y como se especificó en el capítulo anterior.

La forma en que las organizaciones sociales transparentan el uso de sus recursos son decisiones importantes que debe tomar cada organización, atendiendo a sus características muy particulares y etapa de desarrollo. Se deben señalar las fuentes de financiamiento con las que se integraron sus recursos —mismas que siempre estarán sujetas a la legislación aplicable a la figura con que se constituyó—, la forma en que se asignaron para cumplir con sus compromisos con proveedores, beneficiarios de bienes o servicios y sus integrantes, así como en el registro, control y rendición de cuentas.

Es importante señalar que sus reglamentos de operación sean flexibles, pero también específicos, atendiendo a su forma de organización (sociedad civil, mutualista, asociación civil o cooperativa). Por esto, es necesaria la colaboración de profesionales con conocimientos legales, contables y fiscales para obtener los mejores resultados en materia financiera y tributaria, por ejemplo, esto se requiere para: la demostración de la aplicación total de ingresos en inversión social; la comprobación del punto de equilibrio requerido en la organización; la demostración de actividades no lucrativas y/o la contratación de despachos externos para la certificación de transparencia en la operación, esto es frecuente en los casos de organismos totalmente asistencialistas, cuya operación depende absolutamente de las aportaciones externas destinadas a objetos sociales específicos.

Reflexiones finales

En el desarrollo del capítulo se ha podido constatar la importancia de la fuerza de trabajo, los medios materiales, la tecnología y la gestión adecuada para la obtención de financiamiento proveniente de una sociedad que ve la solidaridad como el factor clave que conduce e impulsa la eficiencia en los proyectos de las organizaciones sociales.

La solidaridad al interior de las organizaciones sociales también es trascendental porque es una energía social que contribuye a la formación de

capital (trabajo, dinero o especie) para generar activos financieros y sociales (representados en el balance) y aglutinar las voluntades de los grupos que laboran en armonía y motivados por la equidad para alcanzar objetivos comunes.

El financiamiento interno y externo tiene sus propias especificidades legales, de acuerdo a lo que requieren empresas sociales asistencialistas y empresas económicas. En el caso de estas últimas, al ser capaces de generar recursos propios a través de la comercialización de bienes y servicios, se convierten en sujetos de crédito —aunque no por esto necesariamente recurren a él— de la misma naturaleza que cualquier empresa del sector privado.

Los donativos son una forma de financiamiento privado —y público por el costo que asume el Estado— muy importante para las empresas sociales autorizadas. Es preciso señalar que esta actividad no se debe considerar una forma de evasión de impuestos del donante, ya que se encuentra debidamente regulada, tanto para quien recibe como para quien entrega donativos, por lo que es erróneo pensar en la evasión de obligaciones tributarias a partir de recibos deducibles.

Otra forma de financiamiento es la filantropía estratégica que se ha constituido en un modelo que impulsa la economía solidaria, a través de reproducir modelos de organización, producción y comercialización de largo plazo, con lo que se está convirtiendo en una de las mejores alternativas financieras para las empresas sociales.

En lo que respecta al sector público, si bien ha creado políticas para impulsar a las empresas sociales —apoyadas, entre otras, por la Ley General de Sociedades Cooperativas y el Reglamento de la Ley de Fomento Cooperativo para el Distrito Federal— al considerarlas proveedoras favoritas de productos y servicios para la Ciudad de México, esto no ha sido suficiente para que compitan ventajosamente con las empresas privadas, lo que les ha impedido, en algunos casos, obtener los programas de apoyo.

La rendición de cuentas no consiste exclusivamente en señalar el origen y destino de los recursos, implica que su administración permitió el logro de los objetivos más allá de la operación, es decir, hace posible beneficiar a un grupo mayor de la sociedad y le da autosuficiencia a la organización.

Es fundamental reducir la exclusión financiera, ya que no sólo agrava las desigualdades sociales, también merma las oportunidades de mejorar económicamente. Hay que trabajar en el diseño e implantación de modelos que fomenten la inclusión financiera, porque permite que las personas, incluso con menores recursos, ahorren y obtengan créditos para activos e inversión.

Referencias bibliográficas

- Ayala, M.A. (2015). *Finanzas Solidarias, El desarrollo de las cooperativas de ahorro y préstamo en México*. D.F., Universidad Iberoamericana.
- Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID) (abril 21, 2018). ¿Qué es la cooperación internacional para el desarrollo? Recuperado de <<https://www.gob.mx/amexcid/acciones-y-programas/que-es-la-cooperacion-internacional-para-el-desarrollo-29339>>
- Asociación de Plataformas de Fondeo Colectivo. (junio 22, 2018). Conoce quiénes somos. Recuperado de <http://www.afico.org/nosotros.html>
- Campos, O. J. (2015). *Finanzas Solidarias, ¿Por qué un libro sobre Finanzas solidarias?* D.F., México: Universidad Iberoamericana.
- Código Civil de la Federación. (enero 28, 2010) Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Recuperado de <<https://www.oas.org/dil/esp/C%C3%B3digo%20Civil%20Federal%20Mexico.pdf>>
- Colegio de la Frontera Norte. (2012). El desperdicio del bono demográfico. Recuperado de <https://www.colef.mx/opinion/el-desperdicio-del-bono-demografico/>
- Definición ABC. (noviembre, 2018). Deuda definición. Recuperado de <<https://www.definicionabc.com/economia/deuda.php>>
- Diario Oficial de la Federación. (noviembre 29, 2017). Decreto por el que se formula la declaratoria de las Zonas de Atención Prioritaria para el año 2018. Recuperado de <http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5506088&fecha=29/11/2017>
- Financiando el Desarrollo del Campo (FINDECA). (junio 22, 2018). Quiénes somos. Recuperado de <http://www.findeca.com.mx/quienes_somos_findeca_financiamiento_desarrollo_campo.html>
- Gerencie.com. (octubre 12, 2017). Precio, definición. Recuperado de <<https://www.gerencie.com/precio.html>>
- Guerra, E. (octubre 18, 2010). Filantropía estratégica. Expoknews. Recuperado de <<https://www.expoknews.com/filantropia-estrategica/>>
- Instituto Nacional de la Economía Social (INAES). (junio 22, 2017). Acciones y programas. Recuperado de <<https://www.gob.mx/inaes/#1820>>
- Juárez, M.E. (2015). *FINDECA: La experiencia del financiamiento a actividades productivas en el sector social y solidario organizado como detonador de desarrollo*. D.F., México: Universidad Iberoamericana.
- López, C.J. (2009). *La empresa Social y su administración: El caso cooperativo*. D.F., México: Fundación Cultural. Trabajadores de Pascual y el Arte A.C.

- López, L.J. (2001). *Diccionario, Contable, Administrativo, Fiscal*. Ciudad de México. México: Thompson Learning
- Ley General de Sociedades Cooperativas. (enero 19, 2018). Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Recuperado de <<http://www.siger.gob.mx/legismerc/LGSC.pdf>>
- Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil. (agosto 5, 2011) Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Recuperado de <https://www.profeco.gob.mx/juridico/pdf/l_f_actividades.pdf>
- Ley General de Desarrollo Social. (junio 25, 2018). Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/264_250618.pdf>
- Oulhaj, L. y Lévesque, B. (2015). *Finanzas solidarias*. D.F., México: Universidad Iberoamericana
- Oxford living dictionaries. (junio 22, 2018). Donativo, definición. Recuperado de <<https://es.oxforddictionaries.com/definicion/donativo>>
- Palomo, R. (junio 22, 2018). Financiación externa de la empresa. Expansión.com. Recuperado de <<http://www.expansion.com/diccionario-económico/financiación-externa-de-la-empresa.html>>
- Razeto M.L. (2010). *Lecciones de Economía Solidaria, realidad, teoría y práctica*. D.F., México: UVirtual
- Ross A. S. (2008). *Finanzas corporativas*. D.F., México: McGraw-Hill
- Reglamento de la Ley de Fomento Cooperativo para el Distrito Federal. (julio 23, 2018). Recuperado de <<http://www.trabajo.cdmx.gob.mx>>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (agosto 5, 2018). Formas fiscales. Recuperado de <<http://losimpuestos.com.mx/sat-formas-fiscales/>>

CAPÍTULO 4

EL RECURSO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR SOCIAL

Alma Lucero Sosa Blancas

En su desarrollo, la Administración ha reflexionado intensamente sobre la estructura organizacional, los colaboradores y sus condiciones de trabajo. Las escuelas de Administración han revisado las particularidades de los recursos humanos, a partir de los marcos de trabajo y la relación entre los individuos para llevarlos a cabo. Ejemplo de ello son las aportaciones de Elton Mayo y, posteriormente, de las escuelas neohumano relacionistas; en algunas teorías o modelos les dan mayor importancia a los seres humanos y su trabajo en las organizaciones y, en otras, a los procesos y tareas.

Las aportaciones han logrado la evolución del pensamiento administrativo y responder a las necesidades de las organizaciones, tanto del sector privado como del público y social. La administración de los recursos humanos presenta similitudes y diferencias en la gestión que se lleva a cabo en cada uno de los tres sectores. Sin embargo, del sector social se tiene menos conocimiento respecto a la gestión de sus recursos humanos.

Es por esto que el objetivo de este capítulo es describir la administración del recurso humano en las organizaciones del sector social. Para lograr este propósito se abordarán tres temas: el primero se refiere a la Administración de Recursos Humanos (ARH) en el sector social, diferencias y similitudes

con otros tipos de organizaciones, como son las de los sectores público y privado; en el segundo se tratan las relaciones laborales que existen en el tercer sector y, por último, en el tercero, se analiza la importancia del voluntariado en las organizaciones sociales.

4.1 Fundamentos de la administración de recursos humanos

Las diversas teorías de la administración señalan al recurso humano como una fuente de riqueza, ya que es responsable de la ejecución y desarrollo de las tareas y actividades que necesitan las organizaciones para su funcionamiento. Chiavenato (2017) se refiere a la importancia de las personas en el trabajo al señalar que: “Hoy ya no se considera a las personas meros recursos inertes, sujetos estáticos y pasivos de la administración, sino socios activos y proactivos del negocio. Ellas son el alma, la sangre, la inteligencia y el dinamismo de la compañía y aportan las habilidades básicas de la organización indispensables para su competitividad y sustentabilidad” (p. xiii).

Es por esto que existe un área especializada conocida como: Recursos humanos. Generalmente se compone de varios agentes capacitados que tiene, entre otras funciones: seleccionar y ubicar a los trabajadores en un puesto de trabajo; mantener lazos de comunicación apropiados entre las diferentes áreas; establecer pautas de trabajo, así como la conducción y desarrollo de equipos de trabajo; planeación de tácticas y actividades específicas para cada departamento. También tiene injerencia al establecer políticas salariales, despido de empleados y su indemnización.

Llevar a cabo estas actividades requiere de la ARH, la cual, de acuerdo con Dessler (2015) consiste en: “el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como atender sus relaciones laborales, salud y seguridad y manejar los aspectos de equidad” (p. 4).

La función de recursos humanos debe atraer y mantener a las personas dando lo máximo de sí mismos en el trabajo, con una actitud positiva y favorable; por lo que aporta los elementos para que el personal alcance un alto grado de satisfacción. Para Chiavenato (2017), entre las funciones más importantes de la ARH, destacan las siguientes:

- Describir las responsabilidades que definen cada puesto y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promoviendo el desarrollo del liderazgo.

- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Desarrollar toda actividad que mejore los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados para mantener la armonía, además de buscar la solución a los problemas que pudieran surgir entre ellos.
- Registrar los beneficios a los empleados y verificar que se les otorguen.
- Difusión de las políticas y procedimientos de recursos humanos entre todo el personal, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
- Supervisar la administración de los programas de prueba.
- Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo para lograr mejores condiciones en los ámbitos nacional y global.
- Ayudar y prestar servicios a sus empleados, gerentes y dirigentes.

Las aportaciones de la ARH a las organizaciones, independientemente de su objetivo, visión y misión, han influido en el comportamiento del personal para alcanzar resultados relevantes, no sólo en la operación sino en las finanzas, así como en el cuidado y desarrollo del personal, defensa del empleado, gestión de los procesos y en la forma de ejecutar y lograr las estrategias de la empresa.

La Tabla 1 muestra las 15 funciones y procesos principales que integran la ARH y que comúnmente encontramos en las organizaciones del sector privado, sobre todo en empresas medianas y grandes; que van desde el análisis, descripción y perfil de puestos hasta el desarrollo organizacional.

De acuerdo con la Secretaría de la Función Pública (2012) para atender las demandas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) de llevar a cabo mejores prácticas en materia de gestión de recursos humanos, en los países miembros, se han implantado, entre otras, las siguientes: mejorar los sistemas de servicios profesionales y la gestión por competencias; el liderazgo y fortalecimiento de capacidades gerenciales; las unidades de autogestión del conocimiento; la evaluación del desempeño y, el mejoramiento del clima y la cultura organizacionales. En la Tabla 2 se describen las principales funciones que han desarrollado organismos del sector público de México.

Tabla 1. Principales funciones de la ARH que realiza el sector privado

Función	Conceptualización
Diseño, descripción y análisis de puestos	La descripción de cargos es una relación escrita en la que se determinan los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros en la organización. El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar información relacionada con él.
Reclutamiento	Conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.
Selección	Comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.
Contratación	Se hace oficial y formal la inclusión de una persona a la organización para desempeñar funciones y actividades que le sean asignadas, de acuerdo con los procedimientos y normatividades establecidos en la misma.
Inducción	Es el acompañamiento a la persona que ingresa por primera vez a la empresa, consiste en un recorrido por sus instalaciones, así como de proveerle toda la información referente a la misma.
Capacitación	Conjunto de actividades didácticas, dirigidas a ampliar conocimientos, habilidades y aptitudes del personal. Permite a los trabajadores mejorar su desempeño y adaptarse a las exigencias cambiantes del entorno.
Entrenamiento y desarrollo del personal	Es la subfunción encargada de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos y suministrar los programas que enriquecen el desempeño laboral y con ello incrementan la productividad de la empresa.
Evaluación del desempeño humano	Procedimiento llevado a cabo a partir de programas formales de evaluación, se basan en una cantidad razonable de información respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo, con el fin de estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona.
Compensación	Está dada por el salario. Su función es dar al empleado una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario.

continúa...

...continuación

Beneficios Sociales	Son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados. Su objetivo es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.
Higiene y seguridad en el trabajo	Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.
Relaciones Laborales	Se basa en la política de la organización frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.
Base de datos y sistemas de información	El sistema de información gerencial (SIG), se relaciona con la tecnología informativa, que incluye computadora o una red de microcomputadoras y programas específicos para procesar datos y generar información.
Auditoría recursos humanos	Es la revisión y análisis de las políticas y prácticas de personal. Evalúa su funcionamiento actual, acompañado de sugerencias para mejorar.
Desarrollo Organizacional	Se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total. Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo, mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

Fuente: Elaboración propia con base en Butteris (2001).

De acuerdo con la Secretaría de la Función Pública (2012), México se ha propuesto: “...incrementar la efectividad de las instituciones y reducir los costos de operación, mediante una transformación de la administración pública federal, partiendo de un enfoque por procesos orientado a resultados que garanticen un mayor impacto de beneficio a la sociedad, se conformó el sistema interno de calidad, que involucra la participación de los recursos humanos que integran la organización en la tarea de conducción de las estrategias para el aseguramiento de la mejora continua en los programas sustantivos y adjetivos, la administración de los recursos, así como el otorgamiento de los servicios internos y externos.” (p. 51).

Tabla 2: Principales funciones de la ARH que realiza el sector público en México

Función	Consideraciones	Organismos públicos que han adoptado la función
Sistemas de Servicios Profesionales de Carrera	Es un instrumento para contar con personal competente y flexible que le permita al sector público ser competitivo. Beneficia a los servidores públicos con igualdad de oportunidad y transparencia en el ingreso, promoción y desarrollo; da certeza jurídica en el desempeño y promueve la competencia por mérito; y a la ciudadanía le permite contar con servidores públicos profesionales, eficientes y honestos.	Secretaría de la Función Pública (SFP). Secretaría de Economía. Secretaría de Educación Pública. Secretaría de Gobernación. Secretaría de Relaciones Exteriores.
Gestión por competencias	Es el medio para lograr un cambio cultural e introducir en las organizaciones prácticas gerenciales innovadoras, mayor flexibilidad y adaptabilidad; mantiene los procesos en condiciones óptimas; disminuye el riesgo de pérdida de conocimiento y experiencia derivados de cambios políticos; se apoya en la tecnología para educar a distancia y, comparte contenidos especializados y alineados a los objetivos institucionales para desarrollar competencias y habilidades en cada puesto.	Servicio de Administración Tributaria. Secretaría de Desarrollo Social. SFP. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
Liderazgo y fortalecimiento de capacidades gerenciales del servidor público	Se desarrollan nuevos enfoques y perspectivas para identificar y desarrollar a los líderes y se requieren políticas que promuevan las unidades de autogestión. Las entidades del sector público han implantado sus propias escuelas o áreas de formación/capacitación.	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. Instituto Mexicano del Seguro Social. Petróleos Mexicanos.

continúa...

...continuación

Unidades de autogestión del conocimiento	Surgen de adoptar enfoques creativos e innovadores para fortalecer las capacidades en mandos medios y superiores en la administración pública. En años recientes ha cobrado importancia en el nivel mundial, por ejemplo, para generar enfoques estratégicos.	Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros.
Evaluación del desempeño humano por competencias	Permite mejorar la práctica y busca definir las bases para configurar un sistema profesional y eficiente de la función pública, que rinda cuentas a la ciudadanía y se oriente a los resultados que impactarán positivamente en el nivel de vida de la población, a través de sistemas integrales de desempeño del personal.	Comisión Federal de Electricidad. CNBV. SFP.

Fuente: Elaboración propia, con base en la Secretaría de la Función Pública (2012).

Márquez (2012) señala que la adopción de mejores prácticas en la administración de los recursos humanos del sector público demanda medir su impacto en el clima y cultura organizacionales. La mejora continua del ambiente de trabajo incide en la eficiencia de las organizaciones, por lo que la medición anual a través de una encuesta, es muy importante en las instituciones del gobierno federal para generar programas de mejora en los ambientes laborales, en virtud de que éstos impactan significativamente en el logro de los resultados de su administración.

Sin embargo, la ARH en el sector social, contempla algunas funciones y actividades que difieren de los sectores público y privado. Esto obedece, principalmente, a que en las organizaciones del sector social es menor el personal remunerado, al que colabora por diversos motivos y al personal voluntario.

Primero analicemos quiénes son los voluntarios. De acuerdo con el artículo 3 de la Ley del Voluntariado del Estado de Querétaro (2017), en esa entidad los voluntarios son:

“Las personas físicas que desarrollan por su libre determinación, actividades de interés general con carácter altruista y solidario, sin ser sujetos a la prestación de una actividad subordinada, ya sea de forma individual o integrándose a una organización, sin recibir por ello remuneración, salario o contraprestación económica alguna, sin perjuicio del reembolso de los gastos que en su caso se deriven del desempeño de su servicio voluntario.

No estarán comprendidas las actividades voluntarias aisladas, esporádicas, ejecutadas por razones familiares, de amistad, de buena vecindad y aquellas cuya realización no surja de una libre elección o las que tengan origen en una obligación legal o deber jurídico.”

Con datos de INEGI (2018), tomados de la Cuenta Satélite de las Instituciones sin Fines de Lucro (ISFL), se ve, en la Tabla 3, que entre 2012 y 2016 se incrementó 64% el número de voluntarios en las ISFL privadas, para llegar casi a los 2 millones de voluntarios. No obstante, en las ISFL públicas se redujo, en 14%, el número de voluntarios.

En cuanto al valor económico que genera el trabajo voluntario en las ISFL privadas, se puede ver, en la Tabla 4, que en 2012 y 2013, este valor entre las mujeres había sido menor al de los hombres, a pesar de que ellas eran el mayor número de voluntarias. No obstante, en 2014 se incrementó 124.5%,

respecto del año anterior. En el 2016 el valor del trabajo femenino alcanzó una participación del 56.7% en el total de las ISFL privadas.

Tabla 3. Personal voluntario por ISFL privadas y públicas en México 2012-2016 (Miles)

	2012	2013	2014	2015	2016
ISFL Privadas	1,204	1,228	1,674	1,754	1,979
ISFL Públicas	140	151	149	159	121

Fuente: Elaborada con datos de la Cuenta Satélite de las ISFL de México, INEGI. 2014 a 2018.

El Valor Económico del Trabajo Voluntario en las ISFL públicas, tanto entre mujeres como en hombres, se había incrementado hasta el año 2016, en el que se redujo, 3.6 y 10 por ciento, respectivamente; sin embargo, la participación de las mujeres en la serie fue mayor, en el año de referencia representó 68.4 por ciento.

Tabla 4. Valor Económico del Trabajo Voluntario de las ISFL privadas y públicas por género 2012-2016 (millones de pesos)

ISFL	Sexo	2012	2013	2014	2015	2016
Privadas	Femenino	28,190	27,154	60,973	68,410	57,263
	Masculino	30,540	30,375	46,563	48,131	55,459
Públicas	Femenino	n.d.	2,626	2,948	3,504	3,378
	Masculino	n.d.	1,414	1,566	1,734	1,560

Fuente: Elaborada con datos de INEGI. 2014 a 2018.

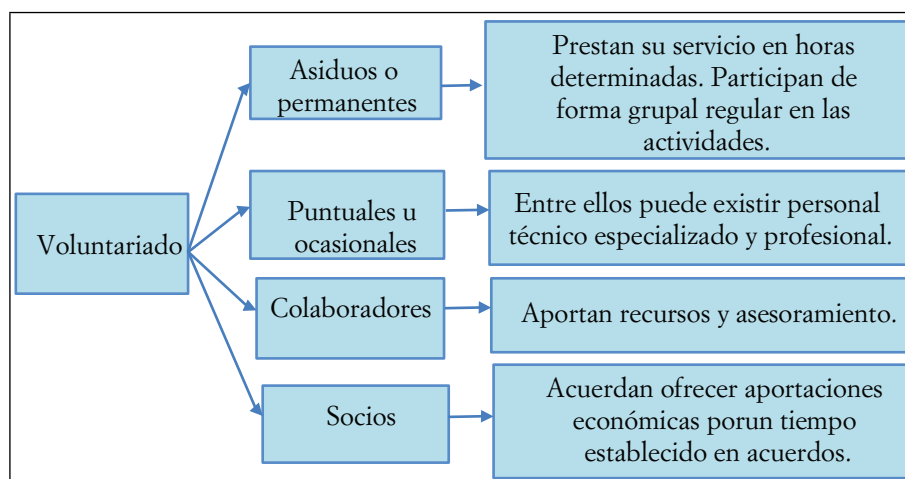
Para entender mejor la actividad de los voluntarios, se puede señalar que las entidades no lucrativas en España¹, los clasifican de acuerdo con su grado

¹ En España un voluntario “es aquella persona que, por elección propia, dedica una parte de su tiempo a la acción solidaria, altruista, sin recibir remuneración por ello. El voluntariado es un modo de ser, una opción libremente elegida, desde el compromiso con un grupo organizado cuya finalidad es ayudar a los demás” (No soy asistenta.com, 2018).

de dedicación, en: voluntarios asiduos (se han comprometido a dar su servicio en horas determinadas) o voluntarios permanentes (son aquellas personas que participan de forma regular en las actividades que se desarrollan en la organización de forma grupal, por ejemplo, en encuestas o campañas); puntuales u ocasionales (cuando se trata de personal técnico debe ser más especializado y profesional), y en colaboradores (aportan recursos y asesoría) y socios (son aquellos que sin realizar una prestación directa de servicio a los usuarios, ofrecen aportaciones económicas para fines de la asociación durante un tiempo establecido por acuerdo) Hernández y Grávalos (2013).

La clasificación del voluntariado que se muestra en la Figura 1, corresponde a las entidades no lucrativas de España. Si bien este fenómeno no ha sido estudiado de manera profunda por Hernández y Grávalos (2013), fue mencionado y difundido en el año 2000 por José Ignacio Ruíz Olabuenaga, director de la Fundación BBVA.

Figura 1. Clasificación del voluntariado



Fuente: Elaboración propia con base en Hernández y Grávalos (2013).

De acuerdo con Hernández y Grávalos (2013), los procesos de ARH en el sector social son cinco: planeación, afectación, formación, recompensa y seguimiento. A continuación, se hace una descripción general de las actividades y funciones de cada uno.

- A. Proceso de planeación. Consiste en determinar las necesidades tanto cualitativas como cuantitativas de personal, partiendo de los objetivos y estrategias que tiene establecida la organización sin fines de lucro para un determinado horizonte temporal y revisar si tiene disponibles los recursos humanos (número de voluntarios) que se ajustan en cada momento a dichas necesidades.
 - a. Determinación de las necesidades de personal: Cuántas personas y con qué perfil se necesitan. Se requiere conocer los requerimientos cuantitativos y cualitativos que el personal voluntario deberá cubrir, de acuerdo con la actividad que llevará a cabo la organización.
 - b. Conocer la disponibilidad de personal: Saber las características, conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes del personal voluntario que ya está comprometido con la organización, así como el tipo de voluntariado que realiza.
 - c. Determinar y analizar las necesidades y disponibilidades de personal en la temporalidad de un evento: Contempla realizar el vínculo entre las necesidades de personal para la organización social, la evaluación de la existencia de las habilidades del personal voluntario existente en la organización, de acuerdo con la temporalidad del evento a cubrir y la solicitud de formación tanto del personal existente como de nuevo personal voluntario que se atraiga.
- B. Proceso de afectación. Se integra de reclutamiento, selección e integración.
 - a. Reclutamiento: La captación de voluntarios, generalmente, la llevan a cabo las mismas personas que ya han participado en las actividades de la organización y acuden regularmente por el interés de realizar una labor social, aunque este aspecto aún suele ser muy descuidado en las organizaciones del sector social. Las áreas de Trabajo Social, Comunicación Social, Psicología, Sociología o Marketing Social apoyan la captación de voluntarios; en particular, cuando se buscan candidatos con perfiles muy específicos.

- b. Selección: El proceso de selección de voluntarios que deseen trabajar en la organización del sector social es imprescindible, ya que no basta con su fuerza de voluntad, se requiere, además, de una capacidad mínima para llevar a cabo variadas actividades que la organización, a la que desean unirse, realiza. Si bien, en algunas circunstancias se requiere de personal con profesionalismo o amplia experiencia, es fundamental no incluir a personas que dificulten o entorpezcan las actividades que, en ocasiones son fortuitas o imprevistas. Siempre será importante reconocer las actividades de la organización con las que se adapte el perfil de los candidatos.
 - c. Integración: El sistema más adecuado para que haya, en los programas, una integración efectiva del voluntariado y se logren los objetivos de forma eficiente, se basa en tres ejes: Información, orientación y motivación, los cuales funcionan ceñidos en la socialización que se realiza de manera informal. El responsable del equipo de voluntarios debe realizar un seguimiento a este proceso. Formalizar este tipo de trabajos en equipo, generalmente, lleva a la eficiencia.
- C. Proceso de formación. La formación de los voluntarios se otorgaba como un premio o una retribución indirecta, por lo que se consideraba un gasto, ahora se valora como una inversión clave para las organizaciones. Una entidad no lucrativa, ya sea asociación, sociedad o fundación debe formar a sus voluntarios para que respondan a necesidades reales.
- Cada responsable debe analizar la formación que le hace falta a sus voluntarios y cómo deben recibirla; de acuerdo con sus condiciones y los medios de que disponga debe contemplar en su presupuesto lo que invertirá en la formación que dará a sus voluntarios y, de acuerdo a la importancia de cada una de las actividades de la organización social, la formación puede estructurarse de manera inicial o continua, pero siempre estará ligada a la filosofía de la organización social.

- D. Proceso de recompensa y reconocimiento. En el sector social trabajan personas que son contratadas y retribuidas económicamente de acuerdo a la ley, pero también personas que prestan sus servicios como voluntarias y que no tienen el deseo de recibir un beneficio material o dinero en efectivo, la mayoría de ellos obtienen retribuciones emocionales desde el momento en que prestan sus servicios y algunas veces se suman otras cuando las actividades concluyen.
- E. Proceso de seguimiento y motivación: El seguimiento se refleja en apoyo y orientación y se utiliza como un instrumento de motivación, que es una de las funciones básicas de todo responsable de un equipo de voluntarios. El seguimiento implica una relación estable y abierta entre el responsable del equipo y cada uno de sus miembros, en la cual el responsable asume un papel importante al comunicar los valores y transmitir la importancia que tiene el trabajo del voluntariado para la organización.

Es una tarea que se debe realizar mediante reuniones periódicas para la detección oportuna de cualquier causa que muestre falta de motivación. En el ámbito de las organizaciones del sector social los voluntarios que están motivados suelen tener un comportamiento que se refleja en el deseo de ir a la organización, ser mejores colaboradores, mostrar esmero y realizar las tareas encomendadas con entusiasmo. El dirigente de un equipo de voluntarios debe estar consciente de que si los miembros de su equipo están motivados pueden, no sólo lograr el objetivo de la organización, sino sentirse satisfechos de sí mismos.

Para Gussman (2016), temas como responsabilidad social, motivación de voluntarios por buenas causas, la constancia y otros más, son parte de las labores que, en la actualidad, ejecutan organizaciones de voluntarios. Básicamente todas las organizaciones sociales requieren de personas que colaboren con ellos para lograr sus objetivos.

Después de una breve revisión de los procesos y funciones en la ARH en los sectores privado, público y social, la Tabla 5 muestra las diferencias y similitudes identificadas entre ellos.

Tabla 5. Diferencias y similitudes en las funciones de ARH en organizaciones de los sectores privado, público y social

Sector Privado			Sector Público		Sector Social	
Procesos de ARH	Funciones de la ARH en las organizaciones.	Procesos de ARH	Funciones de la ARH en las organizaciones.	Procesos de ARH	Funciones de la ARH en las organizaciones con voluntariado.	
Planeación	Diseño, descripción y análisis de puestos.	Planeación	Diseño, descripción y análisis de puestos.	Determinación de las necesidades de personal.	Análisis de cargos.	
	Determinar las necesidades de personal.				Determinación de las necesidades de personal.	
Integración	Reclutamiento	Integración	Reclutamiento	Planeación	Reunir al personal que se requiere	
	Selección		Selección			
	Contratación		Contratación		Analizar las necesidades y disponibilidades de personal en la temporalidad de un evento.	
	Inducción		Proceso integral de atención al personal de nuevo ingreso.	Afectación	Reclutamiento	
	Capacitación		Capacitación		Selección	
Remuneración	Compensación	Remuneración	Compensación por competencias.	Formación	Integración	
	Beneficios Sociales		Beneficios Sociales	Recompensa y reconocimiento	Inicial y continua a partir de las necesidades y la filosofía de la organización.	
					Antes, durante y después de que concluyen las actividades.	

continúa...

...continuación

Evaluación y desarrollo	Liderazgo y el fortalecimiento de capacidades directivas.	Evaluación y desarrollo	Gestión por competencias. Evaluación del desempeño por resultados.	Seguimiento y motivación	Apoyo y orientación e identificar causas de falta de motivación.
	Desarrollo del personal				
	Evaluación del desempeño humano por competencias.				
	Auditoría de recursos humanos.				
Relaciones Laborales	Desarrollo Organizacional.	Relaciones Laborales	Programa de Formación de Alto Nivel para la Administración Pública Federal.	Programa de Formación de Líderes.	
Higiene y seguridad en el trabajo	Revisión permanente de las condiciones en el trabajo.	Higiene y seguridad en el trabajo	Estudios acerca de las condiciones de trabajo para otorgar los servicios.		
Sistemas de información	Bases de datos	Sistemas de servicios profesionales	Servicio profesional de carrera		
		Unidades de autogestión del conocimiento	Digitalización de expedientes		
			Sistema de incentivos grupales		

Fuente: Elaboración propia con base en Butteris (2001), Hernández y Grávalos (2013) y Secretaría de la Función Pública (2012).

4.2 Coordinación de labores en las organizaciones del sector social

De acuerdo con Gussman (2016) todas las organizaciones del sector social muestran la importancia del compromiso que deben asumir los voluntarios, pues no es una simple labor de ayuda, es una actividad con reglamentos, normas y condiciones a seguir para que la organización progrese y brinde un servicio que satisfaga necesidades sociales.

Castro, Contreras y Montoya (2009) en su investigación exploratoria cualitativa acerca del grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo que viven las personas en el lugar en donde prestan sus servicios, señalan que se deben considerar como condiciones de trabajo las siguientes:

- Ingreso (adecuación de acuerdo a los gastos, forma de pago).
- Tiempo (tipo de jornada, horario de trabajo, descansos).
- Prestaciones (vacaciones, aguinaldo, utilidades, transporte, servicios médicos, uniforme).
- Capacitación (para desempeñar el puesto, situaciones de riesgo, otras áreas).
- Oportunidades de desarrollo (de ascenso o para continuar los estudios).
- Seguridad y limpieza (equipamiento requerido, limpieza y ordenamiento del área).
- Bienestar (instalaciones sanitarias, suministro de agua potable, depositario de bienes, lugar de descanso, comedor).
- Incentivos (en efectivo o motivacionales).
- Obligaciones de trabajo.

Los elementos anteriores intervienen en la satisfacción laboral, por lo que los individuos las califican para valorar qué tan bien se encuentran en la organización. Sin embargo, las condiciones laborales se dan por la relación laboral que establece un compromiso oficial entre dos partes: una que realiza una actividad que será remunerada y, la otra, que recibe el servicio o beneficio de la actividad y otorga un pago por la misma.

En el caso de las organizaciones del sector social tenemos al grupo de voluntarios, quienes a pesar de ser personal que realiza actividades para una organización, legalmente constituida, no percibe una remuneración

económica, como ocurre en una relación laboral contractual, ni las demás condiciones de trabajo, a excepción de capacitación y bienestar, a cambio de cumplir con determinadas actividades.

Así, la coordinación de labores que ocurre en el ámbito del sector social no se puede considerar típica de las relaciones laborales y sólo se tiene el compromiso del voluntario, el cual se puede establecer en un documento por el que una persona se compromete a realizar ciertas actividades para una organización, de manera altruista, este documento no es un contrato laboral y, por lo tanto, no es necesario formalizarlo (Summon Press, 2016).

Por ejemplo, en España existe un contrato de voluntariado o compromiso de voluntario. De acuerdo a la Ley 6/199 (Gobierno de España, 2016) las organizaciones tienen la obligación de formalizar la coordinación de labores mediante la firma de un documento que demuestre el acuerdo o compromiso de ambas partes, en el que se sugiere incluir, como mínimo, los siguientes puntos:

- El contenido de las funciones, actividades y tiempo de dedicación que se compromete a realizar el voluntario.
- El proceso de formación que se requiera para el cumplimiento de sus funciones.
- La duración del compromiso y causas y formas de desvinculación por ambas partes.

4.3 La importancia del voluntariado en las organizaciones del sector social

De acuerdo con Gussman (2016) todas estas organizaciones tienen que des- involucrarse en terrenos en los cuales puedan trabajar sus voluntarios, esta afirmación es muy amplia, ya que, por ejemplo, si se es parte de un equipo de voluntarios que planea llevar sistemas de purificación de agua a las zonas de sequía donde los pozos están contaminados, no sólo se necesita gente con voluntad, sino expertos en materias sobre sistemas de agua.

En general, esto significa que hay programas que abarcan, desde asistencia directa a grupos sociales afectados por crisis de cualquier tipo, hasta programas de prevención y de sensibilización o apoyo en tareas de gestión administrativa en las agrupaciones de voluntarios, como Cooperating

Volunteers, una organización que impulsa el voluntariado internacional para que un mayor número de personas se incorporen a esta labor².

Para Gussman (2016) existen tres actitudes que las organizaciones como Cooperating Volunteers consideran propias de una acción voluntaria:

- a. El desinterés. Un voluntario no espera un beneficio material, sino la experiencia gratificante de brindar ayuda humanitaria.
- b. La intención persigue el objetivo positivo y un fin, a través de las capacidades del voluntario que realiza labores y pone en práctica sus conocimientos.
- c. La justificación, se refiere a la necesidad verdadera de que la otra persona requiera un beneficio y reconocerlo.

En el sector social el voluntariado es una pieza clave, pues sin su trabajo y cooperación nada de lo que sucede en las Organizaciones no Gubernamentales (ONG) sería posible. Hay países en los que el voluntariado tiene una larga tradición para paliar las carencias del sector público y forma parte activa de la economía del lugar, por lo que las organizaciones han desarrollado habilidades y mecanismos para gestionar y fidelizar las contribuciones voluntarias (Aguilera, 2016).

La mayoría de las ONG no funcionarían sin los voluntarios. Cada vez son más las personas que dedican parte de su tiempo a ayudar a los demás. El 5 de diciembre es el Día Internacional del Voluntariado; así se reconoce la importancia de los voluntarios, para que se sientan apreciados y estimulados por la meritoria labor que diario llevan a cabo.

Guíaongs (2016) señala que los principios básicos de un voluntario son: Libertad, como opción personal de compromiso social, y Participación altruista y responsable de los ciudadanos en acciones de interés general, como principio democrático de intervención directa y activa en las necesidades de la comunidad. De igual forma, propone las siguientes causas que fomentan la participación de voluntarios en una ONG:

² Asesoran y guían a los voluntarios para que se desempeñen en África, Sudamérica y Asia en programas de trabajo en orfanatos, enseñanza, ayuda y asistencia en hospitales y centros de atención médica, ayuda a niños de la calle, desarrollo de la mujer, construcción y conservación del medio y programas de rescate y cuidado de animales (Cooperating Volunteers, 2018).

- I. Aprender a estar en el lugar del otro. Algo que debería cultivarse desde pequeño.
- II. Conocer gente nueva. Personas a las que ayuda y voluntarios con intereses similares.
- III. Favorecer la sensibilización social. Despierta la necesidad de comprometerse con la realidad para cambiar lo que considera incorrecto.
- IV. Obtener experiencia. Conocerse a sí mismo como persona, saber cuáles son sus inquietudes y aprender lo que significa el compromiso social.
- V. Conocer la realidad y recibir como recompensa momentos alegres y sonrisas.
- VI. Dedicar un verano a ayudar en una causa. Ya sea salvando el Ártico, tortugas o favorecer la integración de los países menos desarrollados mediante la enseñanza, el entretenimiento o la construcción de instalaciones que faciliten su día a día.
- VII. Cambian al mundo. Con su labor favorecerá la integración y la sensibilización social y cambia la vida de alguien.

En la Figura 2 se incluyen algunas ONG que cuentan, para su funcionamiento, con personal especializado contratado, así como personal en el esquema de voluntariado.

Otro tipo de organización social es la cooperativa, en la que se cuenta con los socios, quienes contribuyen con su trabajo, pero también, aunque sea mínimo, existe personal remunerado. A continuación, se presenta el caso de una organización cooperativa, que da muestra de la integración de personas que, con su labor, contribuyen al beneficio de comunidades, naturaleza e individuos.

De acuerdo con Sáenz (2011) todo empezó en el estado de Puebla, en 1974, con el Plan Zacapoaxtla a cargo del Colegio de Posgraduados, que tenía la encomienda de organizar a los campesinos para que fueran receptores de crédito, seguros y tecnología apropiada. En 1977 se formó la Unión de Pequeños Productores de la Sierra, el antecedente inmediato de la Sociedad Cooperativa Tosepan Titataniske, que se creó en 1980, en Cuetzalan del Progreso.

Figura 2. Ejemplos de ONG que funcionan con personal especializado (contratado y voluntario)

Instituto de Atención Integral al Discapacitado Retos (2018) Es una Asociación de Beneficencia Privada que “Brinda atención integral para una vida digna a personas con discapacidad y sus familias.” Se enfoca en personas mayores de 15 años con cualquier discapacidad física, mental y/o intelectual. Es una estancia de día que brinda atención en las áreas de salud, terapia ocupacional y multisensorial, apoyo psicológico, inclusión social, alimentación y transporte.	
Fundación Dr. Sonrisas (2018) Asociación Civil que apoya a hospitales, albergues e instituciones que atiendan a niños que padecen enfermedades crónicas o terminales. Brinda un apoyo integral al niño enfermo y a toda su familia, apoyándolos psicológicamente y en lo anímico. Crea conciencia y sentido de responsabilidad social en cada voluntario que participa.	
Fondo Unido México (2018) Institución de Asistencia Privada, forma parte de la red global de United Way Worldwide, la organización internacional sin fines de lucro más grande del mundo. El compromiso del Fondo Unido México-United Way México es movilizar a la comunidad para mejorar la vida de cada individuo en el país, al implementar y desarrollar los ocho programas que operan a través de instituciones aliadas y actividades de voluntariado.	

Fuente: Elaboración propia con datos públicos de las organizaciones.

Su razón de ser consiste en: “Mejorar la calidad de vida de las familias de los socios, a través de la organización, para avanzar en el desarrollo sustentable de la región” (Gutiérrez, 2011, p. 4). Ha impulsado la soberanía alimentaria a través de la conciencia social y medio ambiental, así como el desarrollo de circuitos cortos para el consumo. Asimismo, ha garantizado el autoconsumo con la generación de empleo local a partir de una mayor diversidad productiva, la creación de redes solidarias y la formación continua para mejorar la calidad de vida de la población local y su expansión.

Destaca su actividad en materia de biodiversidad, la optimización de las tasas de reciclaje de materias orgánicas, el uso eficiente de energía y recursos; se identifican avances en el fortalecimiento de mecanismos de cooperación y solidaridad locales; en la autogestión mediante procesos de capacitación y educación participativos, con arraigo y respeto por las tradiciones culturales, la pluralidad cultural y étnica, el desarrollo endógeno y el conocimiento local en el manejo de los recursos naturales.

La Tosepan Titataniske se rige por la armonía y equilibrio entre el sistema económico y los recursos naturales con un alto grado de autonomía y gestión local. Ha construido diversas iniciativas que se consolidaron en cooperativas, enfocadas al: Aprovechamiento integral del café, producción de plantas en vivero, acopio y comercialización de pimienta, desarrollo de la mujer, ahorro y crédito, formación y capacitación y mejora de la vivienda.

Los objetivos específicos de la Tosepan Titataniske son:

- Lograr que los socios tengan una vivienda digna y satisfagan sus necesidades nutrimentales, consumiendo alimentos sanos.
- Fortalecer áreas de negocios rentables que permitan dar empleo y mejorar los ingresos de los cooperativistas.
- Dar oportunidad a las familias de los socios para que desarrollen sus capacidades individuales y colectivas.
- Rescatar, conservar y revalorar los conocimientos y principios de las culturas náhuatl y totonaca.
- Crear espacios de reflexión que permitan la convivencia de hombres y mujeres en equidad.
- Aprovechar los recursos naturales de la región de forma racional para heredarlos en mejores condiciones a hijos y nietos.

En 2008 se constituyó la Unión de Cooperativas Tosepan (UCT), esta organización, hasta 2011, contaba con ocho cooperativas y tres asociaciones civiles, en las que se agrupan 34,000 familias; la mayoría pertenecen a los

grupos originarios nahuas y totonacos. La población de socios se encuentra distribuida en 410 cooperativas locales, ubicadas en 26 municipios de la sierra nororiental del estado de Puebla; cada una tiene una vocación particular, destacan entre otras la venta de materiales de construcción, comercialización de productos de la región, proyectos productivos de las mujeres, servicios financieros, prevención de la salud y producción agrícola (Sáenz, 2011).

Titataniske logra que cada persona que decidió pertenecer a la Cooperativa para realizar un servicio voluntario recíproco, no sólo conozca, sino interiorice el hecho de que el desarrollo integral y la realización individual y colectiva contribuyen al bien común. La participación solidaria y su reconocimiento social son necesidades básicas que les permiten desplegar, entre otras, las siguientes capacidades humanas: cooperación, cohesión social, identidad cultural, confianza y seguridad en uno mismo, independencia, sentido de responsabilidad y compromiso personal, creatividad y conocimiento, con las cuales potencian la sinergia y el desarrollo de la conciencia crítica dentro de la sociedad.

La cooperativa ha contado con el acompañamiento y asesoría externa; apoyo de académicos, investigadores y universitarios; además de una constante interacción con otras organizaciones campesinas y ONG que participan de cerca en el crecimiento de la organización. Han construido espacios de participación, en los que se impulsan relaciones intercomunitarias con simpatizantes, o no, de la Tosepan Titataniske y con las instancias oficiales, por ejemplo, con la presidencia municipal para establecer coaliciones que atiendan cada necesidad específica.

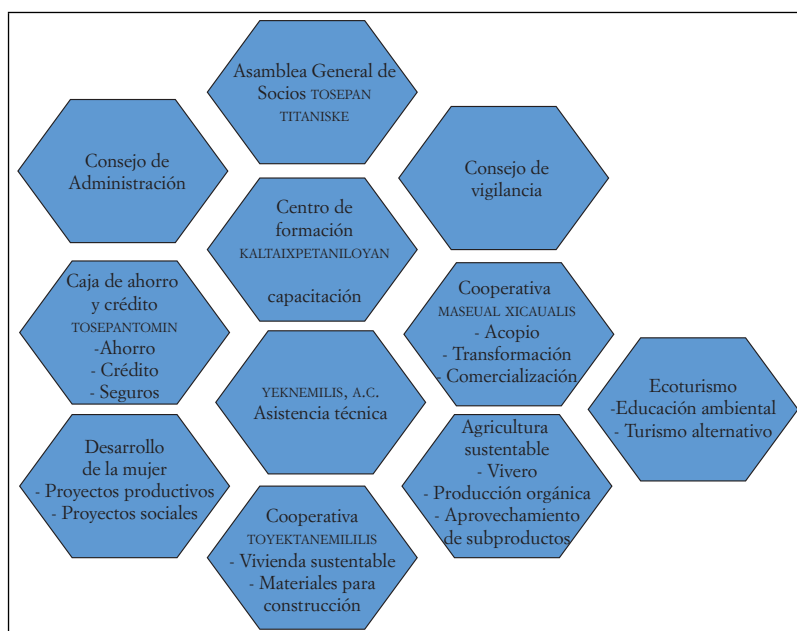
La continuidad y transferencia de conocimientos se ajustan a un programa en el que se insertan los principios que preserva la cultura náhuatl: trabajo colectivo y solidario, rescate de tradiciones, saberes y creencias reflejados en su arte, cosmovisión y algunas de las actividades productivas ancestrales. Por su origen indígena consideran que es fundamental en cualquier proyecto, tener presentes los valores y fines colectivos propios de su cultura, los cuales se transmiten por tradición y se reafirman por la costumbre.

Por último, en lo que respecta a su estructura organizacional —la Figura 3, es una analogía con un panal, ya que la estructura no es lineal ni matricial—, de acuerdo con Sáenz (2011) la Cooperativa está compuesta por la Asamblea General de Socios, el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia y los programas de trabajo. En el corazón de la estructura, para alimentar a todas las iniciativas, se encuentra el Centro de Formación Kaltaixpentaniloan y la Asistencia Técnica Yeknemilis.

El lector podrá imaginar lo difícil que resulta agrupar a 34 mil familias —algunos de sus integrantes aún hablan nahua y totonaco— distribuidas en 26 municipios de la sierra, con las dificultades que presentan los caminos, las distancias y la falta de medios de transporte que dificultan la comunicación, sin embargo, la cohesión entre los socios se atribuye a que comparten historia, lengua, visión cosmogónica y vínculo con la tierra; todo esto genera una fuerte identidad ideológica.

En la Tosepan Titataniske se toma muy en cuenta la convivencia, el ejercicio democrático de su vida interna y la consolidación del trabajo operativo, haciendo partícipes a los socios. Por ejemplo, los puestos los ocupan las personas propuestas por la comunidad, que es la que decide acerca de la persona que será responsable del “encargo”, en función del desempeño previo. Así fue como, en 2016, se designó por primera vez, desde que se creó la cooperativa, a una mujer (Paulina Garrido Bonilla) para que asumiera el “bastón de mando”. Una gran responsabilidad para quienes lo reciben, porque implica obedecer la voluntad de todos los socios y sus familias.

Figura 3. Estructura organizacional figurada de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske



Fuente: Elaboración propia con datos de Sáenz (2011).

Reflexiones finales

La Administración de los Recursos Humanos considera algunos procesos, como el reclutamiento, la selección, la capacitación de personal o los referentes a la seguridad e higiene en el trabajo, sueldos y salarios y el desarrollo del personal. Estos procesos forman parte de la ARH en el sector privado y, con variantes en el nombre, también se encuentran en el sector público.

Para comprender como se realizan las funciones de la ARH en el sector social, se presentaron los elementos que hacen la diferencia entre trabajar con personal contratado, que cuenta con derechos y obligaciones formales, establecidos en una relación laboral o hacerlo con aquellos que, de manera voluntaria forman parte de la organización; si bien no tienen un contrato, es posible formalizar la relación; lo fundamental es mantener el interés por la labor que realiza la organización y esto se logra a partir de la capacitación y de que participen en los beneficios que se otorgan a los grupos sociales, aún más cuando se trata de socios, cooperativistas.

En el sector social, a partir del voluntariado y eventualmente de personal con relaciones laborales, existe un mayor sentido altruista, moral y emocional para realizar actividades con compromiso y responsabilidad y cuya retribución se centra, no en pagos económicos, sino en el reconocimiento a su labor social, que es la mejor paga para quienes desempeñan estas importantes tareas.

Se requiere ser sensibles, desde la formación de la administración y de la gestión de los recursos humanos, para darse cuenta de que no todas las organizaciones funcionan de la misma manera y se debe estar atento a las particularidades que destacan la importancia del ser humano en las distintas acciones que llevan a cabo para contribuir a mejorar las relaciones, no sólo en un centro de trabajo sino en la convivencia de los colectivos y la cooperación social.

Referencias bibliográficas

Castro, A. MG, Contreras, P. JM y Montoya R. S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14(1), enero-junio, pp. 105-118. Recuperado de <file:///C:/Users/Carlos/Downloads/Grado%20de%20satisfacci%C3%B3n%20laboral%20y%20condiciones%20de%20trabajo-%20una%20exploraci%C3%B3n%20cualitativa.pdf>.

- Aguilera, L. A.M. (2016). La gestión de los Recursos Humanos en las ONGS. *Investigación y Consultoría empresarial*. Recuperado de <<http://anamariaaguilera.com/la-gestion-de-los-recursos-humanos-en-las-ongs/>>.
- Butteris, M. (2001). *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Fondo Unido México (2018). One Each Technologies, 2018. Recuperado de <<http://www.fondounido.org.mx/>>.
- Fundación Dr. Sonrisas A.C. (2018). Recuperado de <https://www.drsonrisas.org/inicio?gclid=EAIaIQobChMIz9qXwcXC3QIVisDACH0jzQ-vEAYASAAEgIZofD_BwE>.
- Gobierno de España. (17 de enero de 1996). Ley6/1996 del Voluntariado, promulgada por Juan Carlos I.
- Guíaongs (2016). *Siete razones para ser voluntario en una ONG*. Recuperado de <<https://www.guiaongs.org/noticias/razones-voluntario-ong/>>.
- Gutiérrez, F. (2011). *Sistematización de experiencias en soberanía alimentaria y agroecología*. Sociedad Cooperativa Agropecuaria Regional Tosepan Titataniske (Unidos Venceremos). México.
- Gussman, J. (2016). La importancia del voluntariado. *La opinión de Murcia*. Recuperado de <<https://www.laopiniondemurcia.es/blogs/current-news/la-importancia-del-voluntariado-en-la-sociedad-actual.html>>.
- Hernández y Grávalos (2013). *La gestión de los Recursos Humanos en entidades sin ánimo de lucro. Especial relevancia al voluntariado*. Fundación Dialnet. XVII Congreso Hispano-Francés. Recuperado de <[http://LaGestionDeLosRecursosHumanosDeLasEntidadesSinAnim-2524940%20\(1\).pdf](http://LaGestionDeLosRecursosHumanosDeLasEntidadesSinAnim-2524940%20(1).pdf)>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2018). Sistema de Cuentas Nacionales de México: cuenta satélite de las instituciones sin fines de lucro de México 2016. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2018/StmaCntaNal/csifm2018_03.pdf>.

- Instituto de Atención Integral al Discapacitado Retos. (2018). *Atención Integral al Discapacitado Retos, A.B.P.*, México. Recuperado de <<https://www.helpfreely.org/es/nonprofits/mx/instituto-de-atencion-integral-al-discapacitado-retos-abp-3709/>>.
- Ley del Voluntariado del Estado de Querétaro. Periódico Oficial del gobierno del estado “La sombra de Arteaga”, (septiembre 5 de 2017). Recuperado de <www.yzproyectos.org/wp.../LEY-DE-VOLUNTARIADO-Edo-QRO-sept-017.doc>.
- No soy asistente, soy Trabajadora Social (agosto de 10, 2018). La importancia del voluntariado. Recuperado de <<http://nosoyasistente.com/la-importancia-del-voluntariado>>.
- Pérez, R. J. (julio, 2015). Marco Jurídico del voluntariado en México. Universidad Anáhuac México Norte. Recuperado de <http://www.academia.edu/17675528/Marco_Jur%C3%ADdico_del_Voluntariado_en_M%C3%A9xico>.
- Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad. (2018). ¿Qué es y quiénes forman el Tercer Sector? Definición, características y retos. Recuperado de <<http://www.responsabilidadsocial.mx/que-es-y-quienes-forman-el-tercer-sector-definicion-caracteristicas-y-retos/>>.
- Sáenz, C. (noviembre, 2011). Unidos Vencen. *Alcaldes de México* (21). Recuperado de <osala-agroecologia.org/ING/pdf/Ficha_Final_Gutierrez-Hermosillo_Tosepan_Titataniske.pdf>.
- Secretaría de la Función Pública. (2012). *Mejores Prácticas de Recursos Humanos en el Sector Público*. Recuperado de <<http://www.usp.funcion-publica.gob.mx/doctosecco/documentos/mejoresPracticasDeRecursosHumanosEnElSectorPublico.pdf>>.
- Modelo Contrato. (2016). *Contrato de Voluntariado*. Valencia España. Recuperado de <<https://www.modelocontrato.net/contrato-de-voluntariado.html>>.

CAPÍTULO 5

LA MERCADOTECNIA EN LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR SOCIAL

Romeo Vite López

El objetivo de este capítulo es identificar y analizar las características de la mercadotecnia en las organizaciones del sector social; la importancia de la comunicación, y las estrategias mercadológicas para difundir sus objetivos. Para lograr el propósito se plantea el antecedente del que se parte, después las características de la mercadotecnia en las organizaciones del sector social, la importancia de la comunicación en este tipo de organizaciones, el diseño de estrategias mercadológicas y concluye con la importancia de las redes sociales en las organizaciones del sector social.

México es un país en el que a través del tiempo se han generado organizaciones del sector social, las cuales han tenido dos características permanentes: el trabajo y el lenguaje. La combinación ha generado el desarrollo de la población, la que, a través de una mayor interacción entre sus miembros, ha logrado mejorar sus condiciones generales de vida.

Específicamente, en el caso mexicano, la relación entre el Estado y las organizaciones del sector social cobró fuerza al inicio del siglo xx, cuando surgieron organizaciones preocupadas por la sociedad, sin embargo, aún no podemos hablar de una estructura debidamente organizada y legitimada como en la década de los años 80 del siglo pasado.

Así, es posible dividir en dos etapas el desarrollo de las organizaciones del sector social. La primera etapa comprende el famoso desarrollo estabilizador en México o también llamado “milagro mexicano” que, aproximadamente, data de los años 50 hasta finales de los 60. Lo anterior, soportado por el mantenimiento de la economía mexicana en sus grandes agregados, como el incremento del producto interno bruto, la inflación controlada, política monetaria estable a través del Banco de México, una balanza comercial superavitaria y un crecimiento y desarrollo económico sostenido. Bajo estas condiciones, la sociedad le dio un voto de confianza al Estado como promotor del desarrollo económico con estabilidad. Ahí es cuando el sector social inicia la organización de empresas que buscaban un beneficio para la sociedad.

La segunda etapa ubica el crecimiento de las organizaciones del sector social a partir de 1985, cuando el 19 de septiembre un temblor de gran magnitud sorprendió a la Ciudad de México creando un desastre civil y nacional.

Las organizaciones del sector social buscaron generar un cambio positivo en las situaciones de vida en la población mexicana desprotegida, por lo que surgieron no sólo organizaciones promotoras en el campo, también en los barrios urbanos en condiciones de pobreza.

El artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917, en su primer párrafo establece que: “Corresponde al Estado la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que éste sea integral y sustentable, que fortalezca la Soberanía de la Nación y su régimen democrático y que, mediante la competitividad, el fomento del crecimiento económico y el empleo y una más justa distribución del ingreso y la riqueza, permita el pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales...”, ha experimentado diversos cambios, particularmente el de 1983, para impulsar a las organizaciones del sector social.

A continuación se abordará, desde la perspectiva de la mercadotecnia, la importancia de esta disciplina para lograr los objetivos de desarrollo, desde el sector social de la economía.

5.1 Características de la mercadotecnia en las organizaciones del sector social

Ávila (2005) señala que la mercadotecnia es una actividad que busca hacer un enlace efectivo de comunicación entre el vendedor y el cliente. El intercambio será una parte total de dicha actividad, por tal motivo, en este

apartado, nos enfocaremos a describir de qué forma actúa la mercadotecnia en las organizaciones del sector social.

Al revisar cómo se aplica la mercadotecnia en las organizaciones del sector social, se encontró lo siguiente:

- Comunica. Busca penetrar a nuevos mercados para que se conozcan las actividades que realizan las organizaciones.
- Informa. Las noticias de relevancia, con el objeto de que exista un conocimiento pleno de la organización.
- Sensibiliza. Hace hincapié en la forma de trabajar para la sociedad y cómo busca su progreso.
- Transmite. El deseo de que cada uno de los miembros de una sociedad sean parte importante de las organizaciones sociales.
- Comparte. Da a conocer las experiencias que van nutriendo a la organización del sector social, directa e indirectamente. Directamente, porque orienta acerca del propósito de la organización e, indirectamente, porque solicita la ayuda de la sociedad, ya sea a través de la compra de algún producto tangible o intangible, de la donación o el trabajo voluntario para realizar sus actividades.
- Reporta. Da a conocer día con día los logros y, en algunos casos, también los fracasos que enfrentan para poder superarlos.
- Difunde. Busca la forma en que se hable de ellas a través de cualquier medio, ya sea público o privado.
- Proyecta. Las campañas para que sean conocidas y las personas se involucren en ellas.
- Describe. La forma en que la sociedad se convierte en el punto neurálgico del éxito de un proyecto.

Como se ha podido observar, la mercadotecnia en las organizaciones sociales cumple diversas funciones para lograr objetivos amplios de beneficio social, algunas de éstas, difícilmente se presentan en el sector privado.

Las funciones anteriores tienen como fin que la sociedad sea copartícipe de los movimientos de las organizaciones sociales. Por ejemplo, la misión de Greenpeace, es decir, la razón de ser de esta organización, es incorporar varias de las funciones que se mencionaron para influir en las decisiones, tanto públicas como privadas, con el fin de que éstas actúen con responsabilidad y se involucre a la ciudadanía en la protección del medio ambiente:

“Propiciar un cambio en las políticas públicas y corporativas para una aplicación social y responsable de soluciones, inspirando y contribuyendo el fortalecimiento de un activo y plural movimiento ciudadano, en el marco de un nuevo modelo de consumo y producción hacia un mundo libre de amenazas al medio ambiente donde los efectos del cambio climático se vean reducidos y mitigados” (greenpeace.org).

Las organizaciones del sector social resaltan, en todo momento, sus objetivos, el interés porque participe la sociedad y la difusión de sus proyectos nuevos. Por ejemplo, en su web, la Cruz Roja Mexicana establece su misión:

“Somos una institución humanitaria de asistencia privada, que forma parte del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, dedicada a prevenir y aliviar el sufrimiento humano para mejorar las condiciones de vida de las personas y comunidades, fomentando una cultura de autoprotección a través de la acción voluntaria”. (cruzrojamexicana.org.mx).

Nuevamente, se puede observar que involucra conceptos como: humanitaria, prevenir, aliviar el sufrimiento humano, comunidades y acción voluntaria. Una mezcla de conceptos que reflejan el porqué y para qué existe la institución y, en consecuencia, lo que ofrece a la sociedad.

La Cruz Roja Mexicana es una asociación civil que brinda servicios de salud a quienes lo necesitan en los momentos de mayor urgencia antes situaciones no previstas y de guerra. En su misión señala algunas de las funciones de la mercadotecnia.

Todas las funciones que se realizan a través de la mercadotecnia, tienen como objetivo satisfacer una necesidad, por lo que deben crear una sinergia en torno a la sociedad. Es el caso de la Cooperativa Pascual, cuya misión es:

“Somos una sociedad cooperativa mexicana, dedicada al proceso de pulpa y jugo de frutas para la elaboración, envasado, distribución y comercialización de bebidas naturales, saludables y nutritivas de alta calidad, comprometidos en deleitar y satisfacer las expectativas de los consumidores de todas las edades, contribuyendo al bienestar integral de nuestra cooperativa y del mundo”. (pascual.com.mx).

Cooperativa Pascual es un caso *sui generis* de nuestro país, debido a que es una empresa refresquera mexicana que compite, desde 1982, con los emporios extranjeros. Mantenerse en el mercado, a pesar de la precariedad de sus

recursos, obedece al reconocimiento que tienen sus productos —naturales, saludables y nutritivos—, esto se refleja en las ventas y en los beneficios que genera a los productores de fruta y a los cooperativistas.

Se puede observar que las funciones de la mercadotecnia son las mismas en toda organización, simplemente cambia su enfoque. Tiene un papel importante en cualquier entidad, particularmente en las organizaciones sociales, ya que, no siempre cuentan con recursos públicos o privados, su aplicación y alcance es mayor debido a que:

- a) La aplicación de la mercadotecnia busca fines distintos, en los que el lucro no aparece.
- b) Las organizaciones del sector social ofrecen un respaldo de mayor credibilidad al trabajo mercadológico.

5.2 La mezcla de mercadotecnia en las organizaciones del sector social

Stanton, Bruce y Etzel (2003) señalan como elementos de mezcla de mercadotecnia a las 4P (producto, plaza, promoción y precio) para diseñar la oferta que se entregará a la sociedad.

- Producto: cualquier producto (bien o servicio que se intercambia o idea que se adopta).
- Precio: expresión monetaria del valor.
- Plaza: lugar donde se intercambian los productos.
- Promoción: la forma en que vamos a llamar la atención, generar el interés y deseo, así como la acción de utilizar los productos o apoyar, en general, a la organización.

Para que las organizaciones del sector social diseñen su mezcla de mercadotecnia, es importante que tomen en cuenta los siguientes problemas:

- La competencia por la obtención de recursos tanto monetarios, en especie o en trabajo voluntario.
- Administrar su marca o nombre para generar confianza y mantener los beneficios a la sociedad.
- Diferenciarse en su mercado, cuando existen varias organizaciones dedicadas al mismo objetivo social.

- La dificultad para planear, gestionar y controlar personas que colaboran de manera voluntaria para entregar el servicio a la sociedad.

Veamos algunos ejemplos acerca de la forma en que las organizaciones integran su mezcla de mercadotecnia.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) surgió en 1945 con el propósito de mantener la paz y la seguridad internacionales, por lo que se ocupa de prevenir los conflictos y lograr que las partes implicadas en ellos, lleguen a acuerdos y puedan crear condiciones para lograr la paz. Han establecido diversos lineamientos de política internacional para lograr su objetivo, a los que se adhieren los países, y crean proyectos que llevan a cabo para resolver o reducir, entre otras problemáticas, la de la pobreza en el mundo; así como la manera en que estos proyectos reciben financiamiento, también requieren informar acerca de los avances que hayan tenido para evitar los conflictos que produce la migración. La difusión de sus actividades se encuentra principalmente en su sitio web y en redes sociales.

Otro caso se presenta en Estados Unidos, con la asociación States United to Prevent Gun Violence que ofrece los elementos necesarios para que las leyes sean más severas al adquirir un arma y pueda existir seguridad en escuelas, hogares, comunidades, en cualquier lugar para no sentir miedo de que un arma pueda ser utilizada con violencia.

En una tienda de armas en Nueva York —que forma parte de las campañas que utiliza esta asociación— los vendedores, después de dar a conocer a los clientes las características del arma en la que estaban interesados, añadían: “una niña de cinco años utilizó este tipo de arma para matar a su hermanito”, algo que aterrorizaba a los clientes. Este mensaje se utilizó para que los clientes dimensionaran los riesgos de cada producto. En este caso, la mezcla de mercadotecnia se integra con la sensibilización a la población de los riesgos inherentes con el uso de armas; la plaza está representada por todas las tiendas que venden armas y se han adherido al programa de la asociación; la promoción se realiza al comunicar el mensaje posterior al de las características del arma y el precio incorpora el costo de diseñar la campaña y el cabildeo para que se aprueben leyes más severas al adquirir un arma de fuego.

Las organizaciones del sector social, no sólo requieren de productos que brinden beneficios a quienes los reciben y los proporcionan, también requieren una adecuada “distribución”, es decir, que lleguen a los lugares en donde se requieren, porque no es lo mismo Nueva York que Kentucky; necesitan una promoción intensa que genere un movimiento favorable para solucionar

los problemas más apremiantes de la sociedad. Estas organizaciones promueven cambios en el comportamiento, que cambian la indiferencia por el interés de conocer, de ahí a la decisión de actuar y, finalmente, requieren comprometerse con un proyecto que, en muchas ocasiones, va acompañado del apoyo de los sectores público y privado.

Así, la mezcla de mercadotecnia se enfoca en productos (idea, concepto o cambio de comportamiento) que proporcionen beneficios a segmentos de la población, adecuadamente identificados, y con una estrategia de diferenciación que les permita obtener ventajas competitivas, siempre orientadas a lograr un impacto favorable. El papel de la comunicación es muy importante, por lo que se requiere un control riguroso de la inversión monetaria en medios, el número de mensajes que debemos comunicar y el costo de las campañas.

5.3 Estrategias mercadológicas en las organizaciones del sector social

De acuerdo con Garnica y Maubert (2016) las estrategias de la mercadotecnia buscan trazar una línea entre la organización y el mercado, con este propósito utilizan la mezcla de mercadotecnia (producto, precio, plaza y promoción) para aprovechar las oportunidades de crecimiento y desarrollo.

En lo referente a las estrategias mercadológicas aplicadas a las organizaciones del sector social, podemos decir que buscan la mayor cobertura posible del mercado objetivo, contribuir al bienestar, crecimiento y desarrollo social de las comunidades. Algunos casos de éxito son los siguientes.

La United Nations Children's Emergency Fund (UNICEF), como parte de sus estrategias para adquirir fondos que fortalezcan sus programas sociales, realiza una alianza con empresas que diseñan y elaboran productos que comercializan con el objeto de comunicar la causa social de su venta, de la misma aprovechan para promover sus causas en los envases y lo consigue de forma efectiva.

La UNICEF da a conocer sus programas de ayuda a niños, ya sea que se enfoquen en la educación, el deporte o la alimentación; entre otros aliados corporativos se encuentran los siguientes:

- Fundación Carlos Slim
- Fundación Leo Messi

- Quaker
- American Express
- Comercial Mexicana
- Grupo Financiero Santander
- Laboratorios Liomont
- Hoteles Meliá
- Hoteles NH
- 8a Copa de Golf UNICEF “Genera una sonrisa sin par por los niños de México”

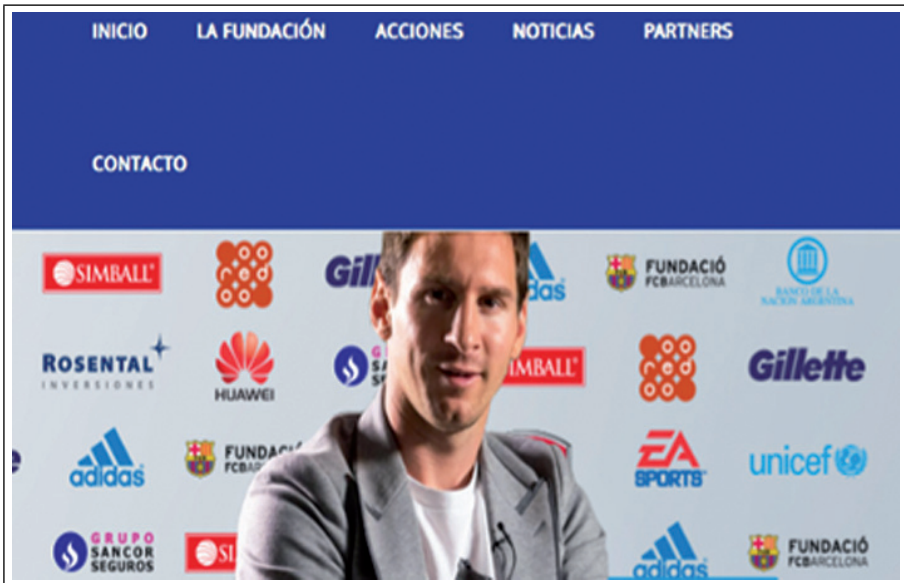
Una alianza exitosa de la UNICEF es la que se dio con la Fundación Leo Messi y la Fundació Hospital Universitari Vall d’Hebron–Institut de Recerca, juntos apoyan programas de investigación del cáncer y la adolescencia. De la misma forma, colabora en programas contra la desnutrición en países con grandes carencias económicas y de salud, como Mozambique, donación de equipo hospitalario, ayuda con útiles escolares a niños en su país natal, Argentina; también apoya la creación de espacios deportivos, casas hogar, enfermedades como la malaria en países sudamericanos, entre otros.

La Fundación Leo Messi busca siempre un beneficio para la sociedad, no sólo en el corto plazo, también en el largo plazo para que se forme una cadena de ayuda para los diversos programas que buscan el desarrollo social en diferentes regiones del mundo. En la Figura 1 se muestra parte de la página web de la Fundación Leo Messi y su vinculación a la UNICEF.

Otro tipo de estrategia para una asociación civil, se puede ejemplificar con el caso de la Fundación UNAM, que se creó en el año de 1993 bajo el rectorado del Dr. José Sarukhán Kermez (1989-1997). En su web, la Fundación UNAM establece la siguiente misión:

“Apoyar a la Universidad Nacional Autónoma de México en la consecución de sus tres objetivos básicos: la docencia, la investigación y la difusión de la cultura, y fortalecer su imagen mediante aportaciones de carácter económico, social o moral, así como coadyuvar con ella en sus tareas de enlace con los sectores público, privado y social”.

Figura 1. Fundación Leo Messi



Fuente: Web de la Fundación Leo Messi.

La fundación emplea diversas estrategias mercadológicas para difundir su actuación en la sociedad, algunas de ellas son las siguientes:

- La forma de comunicación al público, en general, es transparente, menciona quiénes conforman el consejo directivo, qué despacho audita y da fe del manejo financiero y quiénes son los responsables por cada área.
- Difunde todos los acontecimientos y logros de sus acciones.
- Utiliza los medios digitales como *Twitter*, *Facebook*, *Instagram* y *Youtube*.
- Se dirige a la comunidad universitaria a través de folletos y pláticas en cada una de las dependencias.
- Maneja un blog universitario que le permite interactuar con jóvenes.
- Realiza programas de comunicación con universitarios exitosos, uno de ellos es “Historias con garra” (Figura 2) y “Pumarte”.

Figura 2. Historias con garra



Fuente: Web de la fundación UNAM.

Otro caso es el de Fundación Cinépolis, A.C., su campaña “Del amor nace la vista” ha sido muy exitoso para esta empresa del espectáculo. Dicha campaña ayuda a mejorar la salud visual de las personas con escasos recursos (más de 41,000 cirugías realizadas) y difunde un mensaje de prevención para la sociedad.

La campaña “Del amor nace la vista” buscó:

- Sensibilizar a los consumidores para que aportaran a una buena causa.
- Por cada peso que invertía la Fundación, se generaran cinco pesos más, lo que permitiría realizar más cirugías entre la gente de escasos recursos.
- Que, al acudir a la dulcería, se informara a la gente que su consumo ofrecía la oportunidad de donar justo en el punto de venta.
- Obtener buenos resultados para poder informar a la gente de los beneficios que habían sido posibles, gracias a la participación de los clientes para que continuaran formando parte de los logros (Figura 3).
- El reconocimiento de diversas organizaciones a la labor de Fundación Cinépolis.

La estrategia filantrópica no sólo logro su objetivo se convirtió en una estrategia de negocio, debido al éxito que tuvo y al involucramiento de diversas áreas de la empresa.

Figura 3. Fundación Cinépolis



Fuente: Web de la Fundación Cinépolis.

Los sindicatos, como parte de las organizaciones del sector social, son inherentes e importantes en la sociedad. Las estrategias de comunicación de los sindicatos son claras al definir no sólo la misión, visión y valores, sino la manera en que se organizan para llevarla a cabo, los resultados que han alcanzado y cómo han beneficiado a sus agremiados. De la misma forma ofrecen una bolsa de trabajo para el público en general, así como todas las prestaciones a las que tienen derecho sus agremiados.

Muestra de ello es, por ejemplo, la razón de ser del Sindicato Industrial de Trabajadores y Artistas de Televisión y Radio, Similares y Conexos de la República Mexicana (SITATYR), que publica en su página web:

“Ofrecer un servicio de calidad fomentando la unión de los trabajadores, orientando siempre nuestras acciones con honestidad, respeto, tolerancia y transparencia, manteniendo una comunicación constante hacia nuestras bases, buscando su desarrollo integral y económico”.

El SITATYR hace un buen uso de su web para informar acerca de:

- Los beneficios que reciben los agremiados, a través de un mensaje claro.
- Describe brevemente su historia a través de un folleto electrónico.
- Menciona los pilares de la organización: misión, visión y valores.
- Resalta el compromiso que tiene ante sus miembros, la sociedad y el país.
- Informa de las actividades concernientes a la organización.
- Establece un enlace entre la organización y la sociedad.
- Tiene una sala de prensa que comunica las actividades realizadas.

Con este medio tan útil, las organizaciones del sector social muestran la importancia de crear una oferta de valor para sus miembros y para sectores amplios de la población que se vincula con ellas. Enseguida se destaca la importancia general de la comunicación y, específicamente, el manejo efectivo de las redes sociales.

5.4 La importancia de la comunicación en las organizaciones del sector social

Como se ha observado hasta ahora, la importancia de la comunicación es crucial. Al diseñarla es preciso partir de sus elementos básicos: emisor, mensaje y receptor. Se entiende por emisor a quien se envía la comunicación; el mensaje es el contenido que se envía a través de diversos medios (hablados y escritos); por último, el receptor es la persona a la que va dirigido el mensaje y quien se encarga de decodificarlo y responderlo, con lo que se considera completa la comunicación. Este proceso es clave para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones del sector social.

A continuación, se presentan los diversos medios que las organizaciones del sector social pueden utilizar para comunicarse con sus diferentes públicos o mercado objetivo.

- *Televisión y radio.* No son utilizados con frecuencia, debido al precio que tienen, sin embargo, llegan a utilizarse en determinados periodos del año. Por ejemplo, la Cruz Roja Mexicana anuncia su colecta anual

en febrero de cada año en estos medios masivos y, eventualmente, en algún otro medio para propósitos específicos, como llegó a ocurrir con la adquisición de ambulancias o donación de medicamentos.

- *Medios impresos.* Periódicos, revistas especializadas y boletines, entre otros. Tienen un papel muy importante en la difusión de información; el objetivo sigue siendo el mismo: informar de las actividades que llevan a cabo, así como para dar a conocer los resultados alcanzados, a partir de los cuales se busca mantener el interés en la organización social.
- *Medios alternativos.* La información fluye a través de redes sociales y los sitios *web* de cada una de las organizaciones. Siempre se busca mantener informada a la sociedad, acerca de la manera en que se utilizan los recursos monetarios y la forma en que colaboran los voluntarios. Cada organización elige el medio que le reditúa mayores impactos.

En algunas ocasiones, las organizaciones publican boletines en sus sitios o redes sociales para dar a conocer cómo surgieron y la contribución que han obtenido de la sociedad. Asimismo, en los casos de colectas, a través de su sitio web, informan acerca de los montos que se están obteniendo, en tiempo real, para motivar a las personas a alcanzar su objetivo.

Entre las estrategias de comunicación se recurre con mucha frecuencia a las relaciones públicas. En ellas se encuentra la imagen positiva que deseamos que el público interno y externo de cualquier organización tenga, de forma clara, y se pueda extender en el mercado en el que participamos.

De forma general, las relaciones públicas permiten que las organizaciones del sector social logren emocionar, sorprender y sensibilizar al público meta.

- **Emocionar:** que despierte un interés que lo conduzca a apoyar, ya sea con recursos monetarios o en especie, o colaborando en las actividades.
- **Sorprender:** busca la novedad que atraiga y destaque entre las múltiples ofertas que plantean las organizaciones, y no únicamente las sociales.
- **Sensibilizar:** que logre tocar las fibras sensibles que lo impulsen a generar un cambio respecto a la problemática que se le presenta.

Así, las relaciones públicas, permiten:

- a) Difundir nuestra idea entre los diferentes grupos de la sociedad, con el objeto de que se convenzan del papel que tienen las organizaciones sociales y lograr que la adopten.
- b) Recordación de marca, de nombre, logotipo o frase de encabezamiento, por ejemplo, “si toma no maneje”, “gol por la educación”, “chécate, muévete y mídete”, que pueda ser identificada por el mercado; sin mencionar el nombre de la organización sabemos de quién estamos hablando.
- c) Mayor acercamiento con el mercado-meta acerca de las acciones que se están llevando a cabo, por ejemplo, campañas de publicidad, promoción, relaciones públicas y, a su vez, de recordación, reforzamiento, siembra o bien, mantenimiento.
- d) Definir el camino que debe tomar la organización para que no se vea afectada por situaciones imponderables que no puede controlar, por ejemplo, sismos, huracanes, frentes fríos, explosión de un volcán, entre otros.

Se requiere estar preparados para cualquier contingencia y tener opciones que no afecten o permitan corregir rápidamente el rumbo, para no afectar las actividades que llevan a cabo las organizaciones sociales en sus distintas iniciativas.

Entre los medios de comunicación, que cada vez han cobrado mayor fuerza, se encuentran las redes sociales, las cuales se integran por personas u organizaciones que interactúan de forma constante con un objetivo común. La interacción ha dado vuelcos a la sociedad creando lazos muy fuertes entre los participantes.

Las redes sociales tienen un papel trascendente para la comunicación, tanto dentro como fuera de las organizaciones del sector social, debido a que, entre sus funciones básicas, se cuentan las siguientes:

- Realizar conexiones con patrones similares del participante. Esta función es particularmente útil cuando se busca comunicar esfuerzos acerca de los que no hemos sido sensibilizados.
- Establecer comunicación de interés común. Podría utilizarse en campañas en las que todos conocemos, al menos, a una persona que debería realizarse un estudio médico que podría salvarle la vida, ya

- que la enfermedad puede ser mortal cuando se presentan algunos síntomas que no se atienden.
- Crean cadenas de seguimiento entre los participantes. Han mostrado su utilidad cuando se tiene un corto tiempo para lograr un objetivo.
- Informar algún tipo de mensaje. La difusión resulta muy rápida y puede alcanzar un número muy grande de personas.
- Examinan la forma de interactuar de los participantes. Generalmente las personas que tienen un estilo de vida comparten, justamente a través de redes sociales, sus intereses, opiniones y actividades.
- Permiten monitorear el comportamiento de ciertos núcleos en la sociedad. Lo que facilita el envío de mensajes, de acuerdo a la tendencia en los cambios de comportamiento.
- Ayudan a difundir información de interés para fines específicos. Por ejemplo, en eventos imprevistos como un terremoto, además de los daños físicos, se genera un gran desconcierto, y este medio puede ayudar a coordinar esfuerzos, para superar la situación.
- Brindar a los participantes la oportunidad de conocer más de acerca a la organización y los medios que tiene para lograr sus objetivos, como cuando se ve la movilización que genera en corto tiempo para atender un problema.

Existen diversas redes sociales, las más conocidas y que generan mayores impactos por el conocimiento general son: *Twitter, Instagram, WhatsApp, YouTube y Facebook*. Otras redes que, de igual forma, utilizan ciertos segmentos de mercado y que, al ser gratuitas, las organizaciones también acceden a ellas. También hay redes sociales específicas como *LinkedIn o Snapchat*.

En páginas anteriores analizamos cómo la Cruz Roja Mexicana, a través de las redes sociales, genera una conciencia de aportación monetaria y, en otras ocasiones, de donación de sangre para emergencias. La principal forma de promover este tipo de actividades es a través de sus redes sociales.

Asimismo, el Teletón es un ejemplo del uso de las redes sociales. La campaña “Si estamos juntos, ¡todo es posible! Hay que poner a México de pie”, comenzó en redes sociales y se volvió viral de forma muy rápida, con el objetivo de que la sociedad continuara siendo el elemento más importante de la organización. Los impactos fueron meritorios, pues la respuesta de la gente fue inmediata y buscaba que los mensajes estuvieran vigentes en todas las redes sociales posibles.

Por su parte, los patrocinadores hacen su labor informando a la gente de su participación en el Teletón (Figura 4). Todo es una sinergia de comunicación que busca difundir un mensaje de ayuda, en este caso económica. Las campañas no culminan cada vez que se cierra un evento de recaudación, sino que continúan durante todo el año, con el objetivo de “sembrar” conciencia en la sociedad, sin embargo, cada vez que hay algún evento se intensifican.

Figura 4. Página de inicio Teletón



Fuente: Web de Teletón.

Sin duda, estas campañas, a través de redes sociales son muy importantes, cuando ocurren eventos totalmente imprevistos, como son los fenómenos naturales; un caso fue el del sismo de septiembre del 2017. Entonces se realizaron campañas para informar, siempre con el propósito de ayudar a la sociedad.

La construcción del contenido es la parte medular de las redes sociales. La transmisión clara del mensaje, el tiempo en que se dice, el tacto con que se ejerce y la sensibilidad con la que invita a la sociedad a formar parte de cada una de las estrategias de comunicación en redes sociales.

La importancia de las redes sociales en las organizaciones del sector social son las siguientes:

- Bajo costo a cambio de un gran alcance.
- Mercado definido y alcanzable.
- Facilidad para acceder a diferentes segmentos.
- Transparencia ante el público.
- Facilidad de acceso sin importar la distancia.
- Mensajes breves pero directos.
- Fortalece el nombre de la organización.
- Enriquece el contenido con la opinión del público.
- Manejo de crisis en cualquier momento.
- Relaciones públicas efectivas.

Reflexiones finales

Podemos concluir que la comunicación en el siglo XXI ha tenido un fuerte impulso, debido a las redes sociales, ya que no sólo ayudan a dar a conocer la información que requieren difundir las organizaciones del sector social, también logran que el público esté enterado de alguna noticia en especial; de algo cotidiano, formal, informal, político, económico y, en muchas ocasiones, hasta para algo divertido. Específicamente, en las organizaciones del sector social, la intervención que tienen las redes sociales es fundamental en el desarrollo de las actividades que llevan a cabo, en beneficio de amplios grupos de la población vulnerable.

En general, las funciones de la mercadotecnia en las organizaciones del sector social son las mismas que en las empresas privadas, la diferencia radica en que en las primeras no se persiguen fines de lucro, los recursos no los

aporta un inversionista, generalmente no se producen bienes, sino beneficios a la comunidad en forma de servicios —en la mayoría de los casos altamente especializados que demandan la participación de profesionales que puedan llevarlos a cabo— o en cambios de comportamiento.

Por lo anterior, es fundamental, de acuerdo con Garnica y Maubert (2016): mejorar la identificación de oportunidades (beneficios sociales); segmentar correctamente a la población; elegir los mercados meta y la prioridad con la que serán atendidos; definir la estrategia de diferenciación tanto de la organización social como de cada una de sus iniciativas; diseñar cuidadosamente la mezcla de mercadotecnia, particularmente, en lo que se refiere al costo, porque no se tiene un presupuesto inicial y se deben buscar medios alternos para cubrir los costos y generar excedentes para otros proyectos; la labor con voluntarios debe ser cuidadosamente atendida, porque no percibe una retribución por su colaboración y generalmente el entusiasmo es mayor que la capacidad para atender determinadas tareas; es importante establecer en los planes indicadores de desempeño, procedimientos y programas de trabajo, políticas de atención o relación con medios de comunicación, donantes y proveedores, entre otros, para que el control nos permita medir el nivel de logro alcanzado a través de la mercadotecnia.

Referencias

- Ávila, O. (2005). *La Mercadotecnia lógica en el cambio*, México: Servicio Express de Impresión
- Cruz Roja Mexicana. Ciudad de México, México. Cruz Roja. Recuperado de <https://www.cruzrojamexicana.org.mx>
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. Nueva York, Estados Unidos de Norteamérica. Unicef. Recuperado de <https://www.unicef.org/mexico/spanish/>
- Fundación Cinopolis. Ciudad de México, México. Cinopolis. Recuperado de <http://www.fundacioncinopolis.org/index.php>
- Fundación Leo Messi. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://www.fundacionleomessi.org>
- Fundación UNAM. Ciudad de México, México. UNAM. Recuperado de <http://www.fundacionunam.org.mx/mision-vision-y-principios/>
- Fundación Teleton. Estado de México, México. Códice. Recuperado de <https://www.teleton.org>

- Garnica, H. C., y Maubert, V. C. (2016). *Fundamentos de Marketing*, México: Pearson.
- Greenpeace Internacional. Ámsterdam, Países Bajos: Greenpeace. Recuperado de <http://www.greenpeace.org>
- Sindicato Industrial de Trabajadores y Artistas de la Televisión y Radio, Similares y Conexos de la República Mexicana. Ciudad de México, México. SITATYR. Recuperado de https://www.sitatytr.org.mx/mision_vision.html
- Sociedad Cooperativa de Trabajadores Pascual. Ciudad de México, México. Pascual. Recuperado de <http://www.pascual.com.mx/nosotros/>
- Stanton, W. J., Bruce, W., y Etzel M. J. (2003). *Fundamentos de Marketing*, México: McGraw-Hill.
- States United to Prevent Gun Violence. Nueva York, Estados Unidos de Norteamérica. Ceasefireusa. Recuperado de <https://ceasefireusa.org/who-we-are/>

CAPÍTULO 6

ORGANIZACIONES DEL SECTOR SOCIAL EN MÉXICO

Clotilde Hernández Garnica y Armando Tomé González

El objetivo de este capítulo es realizar una revisión del desarrollo que ha tenido el Tercer Sector de la economía en México y cómo pueden administrarse mejor los principales tipos de organizaciones sociales. El capítulo inicia con una revisión del impacto económico de las organizaciones sin fines de lucro y algunos ejemplos de ellas, que se distinguen por su relevancia social; continúa con las organizaciones de autoayuda, mutualistas y cooperativas; se incluyen casos destacados en los sectores de: salud, agricultura y servicios financieros; concluye con algunas reflexiones en materia de administración derivadas del Diagnóstico del Programa de Fomento a la Economía Social.

6.1 Instituciones sin fines de lucro en México

La información que nos muestra la importancia de una parte del sector social¹ la provee el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) que

¹ El sector social en México lo contemplan los artículos 25 y 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2014) y se encuentra normado por la Ley de la Economía Social y Solidaria.

publicó, por primera vez en 2008, la Cuenta Satélite de las Instituciones Sin Fines de Lucro de México (ISFL),² la cual, entre otros datos, incluye su participación en el Producto Interno Bruto (PIB) y una comparación con el de otras actividades del sector privado, número de personas que prestan sus servicios voluntarios por género, los sectores en que se desempeñan, así como el beneficio social y el valor económico que generan estas organizaciones.

En la Tabla 1 se observa la participación del PIB Ampliado³ de las ISFL en el PIB total nacional. Entre 2008 y 2016, pasó del 2.7 al 3.0 por ciento. El ascenso había sido constante, aunque moderado, pero retrocedió en los años 2011 y 2016.

**Tabla 1. PIB Ampliado de las ISFL respecto al PIB total nacional.
2008-2016**

Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PIB	2.7%	2.8%	3.0%	2.8%	2.9%	2.9%	3.0%	3.1%	3.0%

Fuente: Elaborada con datos de la Cuenta Satélite de las ISFL de México, INEGI (2018).

El PIB Ampliado que generaron las ISFL se incrementó 79.1% entre 2008 y 2016, (ver Gráfica 1), lo que muestra el crecimiento sostenido del Tercer Sector.

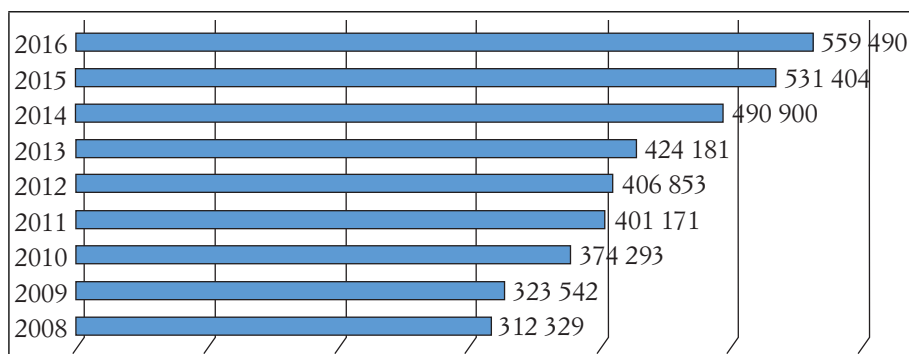
De acuerdo con datos del INEGI (2018), que se muestran en la Tabla 2, en el año 2016 el PIB Ampliado que obtuvieron las ISFL privadas⁴ fue de 259,082 millones de pesos (mdp). Si éste se compara con el PIB del sector privado se ubica entre el generado por la Industria química (276,318 mdp) y el de la Elaboración de productos de panadería y tortilla (213,145 mdp). Estas cifras dimensionan la importancia de las ISFL privadas.

² Para el INEGI las ISFL son: “las organizaciones no lucrativas legales o sociales que, al no tener fines de lucro, por ley o por costumbre, no distribuyen los excedentes que pudieran generar; sus decisiones y gestión están institucionalmente separadas y autónomas del gobierno, además de no imponer coercitivamente la participación en ellas” (INEGI, 2014, p. 1).

³ El PIB ampliado considera la producción de bienes y servicios finales generada en diversas actividades económicas y la valoración económica del trabajo voluntario en dichas actividades (INEGI, 2014).

⁴ Son ISFL privadas las organizaciones de filantropía, asociaciones civiles (escuelas y hospitales); grupos de autoayuda y clubes; sindicatos, asociaciones políticas y religiosas (INEGI, 2014)

**Gráfica 1. PIB Ampliado de las organizaciones no lucrativas. 2008-2016
(miles de millones)**



Fuente: Elaborada con datos de la Cuenta Satélite de las ISFL de México, INEGI (2015-2018).

De la Tabla 2, también se desprende que las ISFL privadas mantuvieron su participación en el PIB Ampliado, prácticamente sin variación, en alrededor de 46.4% en los años de referencia. Entre 2014 y 2015 se dio el mayor crecimiento en la contribución (8.3%), mientras que, de 2015 a 2016, apenas fue del 2.9 por ciento.

En cuanto a las ISFL públicas,⁵ presentaron una caída del 9.8% en 2012, de la que se recuperaron en 2014 para mantener, en los dos años recientes, un crecimiento promedio de 7.9 por ciento.

**Tabla 2. Contribución al PIB Ampliado de las ISFL
privadas y públicas. 2008-2016**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	Millones de pesos								
ISFL Privadas	145,249	151,925	174,911	190,770	217,003	222,110	232,495	251,829	259,082
ISFL Públicas	167,080	171,617	199,382	210,401	189,850	202,071	258,405	279,575	300,408
Total	312,329	323,542	374,293	401,171	406,853	424,181	490,900	531,404	559,490

Fuente: Elaborada con datos de la Cuenta Satélite de las ISFL de México, INEGI (2014-2018).

⁵ Casos típicos de ISFL públicas son los institutos de mujeres, los institutos nacionales de salud, los centros de atención a las familias, los centros de promoción cultural y las universidades sin fines de lucro con registros de programas de voluntariado (INEGI, 2014).

En la Tabla 3 se observa que las actividades económicas que más han contribuido, en el periodo de análisis, al PIB Ampliado de las ISFL son las de Servicios educativos y otros servicios excepto actividades gubernamentales, éstos últimos casi han duplicado su participación en el total, al pasar, en ocho años, de 13.3 % a 22.6 por ciento.

Tabla 3. Participación porcentual en el PIB Ampliado de las ISFL por actividad económica. 2012-2016

Actividad económica	2008	2012	2013	2014	2015	2016
Servicios educativos	49.9	46.0	47.2	44.0	44.3	43.4
Otros servicios excepto actividades gubernamentales	13.3		17.7	20.3	19.7	22.6
Actividades legislativas, gubernamentales, impartición de justicia y de orgs. internacionales y extraterritoriales	11.2	13.0	12.6	11.1	11.5	10.8
Servicios de salud y asistencia social	6.7	7.0	7.6	11.7	12.0	9.4
Servicios financieros y seguros	9.7	6.0	5.5	4.0	4.1	5.8
Servicios profesionales, científicos y técnicos*	4.8	4.0	4.5	4.5	4.2	3.6
Otros sectores**	4.4	24.0	4.9	4.4	4.2	4.4

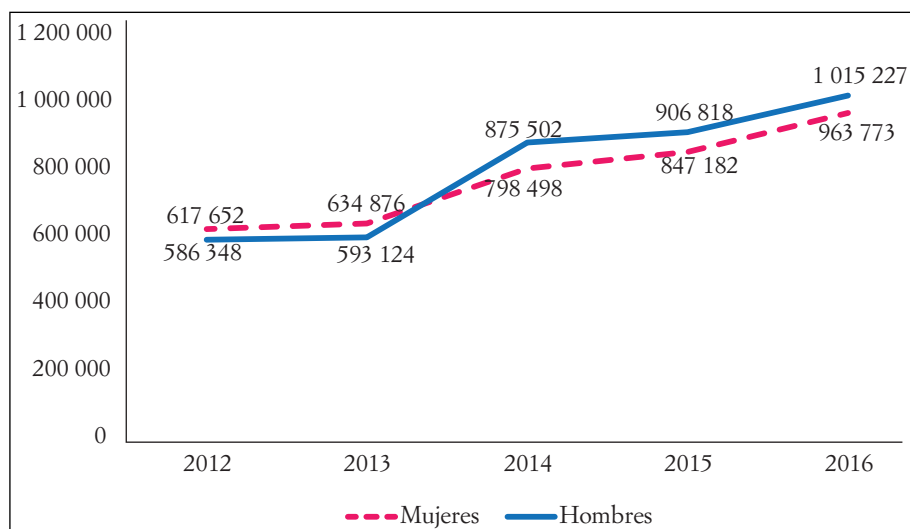
* En 2008 no incluía los servicios científicos y técnicos.

** En el 2008 le sumamos 2.1 por ciento correspondiente a Servicios culturales y deportivos.

Fuente: Elaborada con datos de la Cuenta Satélite de las ISFL de México, INEGI (2008, 2014-2018).

En la Gráfica 2 se puede apreciar el cambio que se experimentó en la composición por género del personal voluntario que colaboró en las ISFL privadas. En 2012 las mujeres representaban el mayor número de personas voluntarias; esta situación se invirtió en 2014 y así se mantuvo hasta 2016.

Gráfica 2. Número de personal voluntario en las ISFL privadas en México. 2012-2016



Fuente: Elaborada con datos de la Cuenta Satélite de las ISFL de México, INEGI (2014-2018).

En la tabla 4 aparece el número de voluntarios, por género, que colaboraron en las ISFL públicas de 2012 a 2016. A diferencia de las ISFL privadas, la participación de las mujeres es mayor en el periodo de análisis. Para la distribución por género se multiplicó el total de voluntarios por el porcentaje de horas del total dedicadas por hombres o mujeres a las ISFL públicas.

Tabla 4. Personal voluntario por género* en las ISFL públicas en México. 2012-2016

	2012	2013	2014	2015	2016
Mujeres	93,221	101,736	100,966	108,946	83,676
Hombres	46,652	49,010	47,945	50,549	37,793

* La distribución por género se realizó a partir de la estimación de las horas dedicadas, por mujeres y hombres voluntarios.

Fuente: Elaborada con datos de la Cuenta Satélite de las ISFL de México, INEGI (2014-2018).

Si comparamos el número de personas voluntarias que se incorporaron a las ISFL, privadas y públicas, este último se redujo de 2012 (en que representó 10.5%) a 2016, en el que sólo alcanzó el 5.9% del total.

Por último, en la Tabla 5 se puede observar la participación de los distintos objetos sociales en el Valor Económico del Trabajo Voluntario en las ISFL privadas. En el periodo de 2012 a 2016, la actividad preponderante ha sido la religión; las asociaciones y sindicatos se han reducido un tercio, mientras que la salud ha disminuido a la mitad; por el contrario, Desarrollo y vivienda, Enseñanza e investigación y Servicios sociales casi han duplicado su participación a lo largo de estos años.

Tabla 5. Participación porcentual en el Valor Económico del Trabajo Voluntario en las ISFL privadas por objeto social. 2012-2016

Objeto Social	2012	2013	2014	2015	2016
Religión	42.9	43.9	26.9	24.6	52.8
Servicios sociales	8.7	9.2	23.0	22.5	15.5
Enseñanza e investigación	4.7	5.0	14.8	15.7	8.8
Desarrollo y vivienda	4.4	4.7	11.9	12.2	8.0
Asociaciones empresariales y profesionales, sindicatos	15.9	15.7	9.3	9.2	5.9
Salud	11.4	11.8	7.3	7.8	5.5
Derecho, promoción y política	7.7	5.3	4.8	5.8	2.0
Cultura y recreación	4.1	4.2	2.0	2.1	1.5
Otros	0.2	0.2	0	0.1	0

Fuente: Elaborada con datos de la Cuenta Satélite de las Instituciones Sin Fines de Lucro de México, INEGI (2014-2018).

A continuación mencionamos algunos casos, de los miles que se agrupan en estas organizaciones sociales, sin fines de lucro. Una de ellas es la Fundación Michou y Mau, que es una institución no lucrativa con amplia experiencia en dar asistencia integral a niños mexicanos con quemaduras severas y a sus familias.

Virginia Sendel de Lemaitre preside la organización que creó con el objetivo de dar atención especializada para salvar niños y reintegrarlos a la sociedad, con calidad de vida. Un accidente le costó la vida a su hija, quien falleció en un incendio en su casa, después de que logró rescatar a dos de sus hijos e intentar salvar a los otros dos; por falta de atención oportuna murió Mauricio, nieto de Virginia, quien desde entonces ha trabajado muy fuerte para lograr que esto no vuelva a ocurrir (Fundación Michou y Mau, 2018).

Otra área que ha requerido de atención son los jóvenes. Mónica Rábago fundó Yolia, en 1995, a partir de su experiencia en el Centro Juvenil Salesiano de Coacalco, Estado de México, en donde se había sensibilizado acerca de la problemática de las niñas que vivían en situación de calle. En 2001 iniciaron el trabajo en la Residencia Juvenil en la colonia Olivar del Conde y, en 2003, en el Centro de día, en Santa María la Ribera, diseñaron programas educativos y una estética con servicio a la comunidad; ahí mismo, cuatro años más tarde ofrecieron el servicio del centro infantil para hijos de madres en situación de calle y de muy escasos recursos de la zona.

En 2010 extendieron los servicios a niñas y niños de la comunidad periférica a la Residencia Juvenil, abrieron a la comunidad el oratorio salesiano sabatino e impulsaron el área laboral de la academia de belleza, con lo que fortalecen la capacitación a adolescentes, jóvenes y madres de familia de escasos recursos. En 2011 se enfocaron en mejorar las habilidades de socialización de las beneficiarias e implementaron, con resultados positivos, un programa de arte para combatir las adicciones. A partir de 2012 establecieron un convenio de colaboración con la Comisión Mexicana de Ayuda a Refugiados de la Secretaría de Gobernación para atender niñas migrantes refugiadas.

Yolia es miembro activo y parte del Consejo Nacional de la Confederación Nacional Niños de México A.C., y fundadora de Quórum, con los niños y las niñas de la calle A.C., desde 2005 han sistematizado sus experiencias, lo que les ha permitido publicar cinco manuales dirigidos a educadores y haber conducido tres investigaciones (Yolia, 2018).

En materia de organizaciones de derechos humanos, el levantamiento armado de 1994, del Ejército Zapatista de Liberación Nacional, motivó a organizaciones sociales y civiles, así como líderes religiosos mexicanos a considerar la presencia internacional permanente en Chiapas. En este marco, se creó, en 1995, el Servicio Internacional para la Paz (SIPAZ), una coalición de grupos de Estados Unidos de América, Unión Europea y América Latina, en la que participan organizaciones internacionales con una larga trayectoria en el campo de la paz, derechos humanos y la no-violencia activa.

Su trabajo se lleva a cabo en tres ejes: presencia y acompañamiento internacional, visibilidad hacia la acción y promoción de la paz. En el primer caso, su preocupación los llevó, en el 2005, a ampliar su trabajo a Oaxaca y Guerrero; visibilizan los conflictos sociopolíticos y las violaciones a los derechos humanos para lograr que los actores e instancias, con influencia a nivel local, nacional e internacional, incidan o actúen a favor de una salida no violenta y dialogada; esto está documentado en informes trimestrales; en su sitio web comunican sus acciones y boletines urgentes en cuatro idiomas (español, inglés, francés y alemán), además de un blog en español e inglés; en el tercer eje crean espacios de reflexión sobre no violencia activa e imparten talleres sobre la transformación de conflictos. Establecen contactos y relaciones recíprocas con redes, organizaciones y movimientos de México y otros países (SIPAZ, 2018).

Una organización prominente en materia de cuidado del ambiente es Pronatura, que tiene una larga y reconocida trayectoria en México; su misión es conservar la flora, la fauna y los ecosistemas prioritarios; promueve el desarrollo de la sociedad en armonía con la naturaleza. Fue creada en 1981, por un grupo de empresarios y académicos mexicanos para impulsar cambios de comportamiento en la sociedad, lograr mejores modelos de uso y manejo de recursos naturales, los cuales han permitido enfrentar problemas como el desempleo, la migración, la pobreza y otros desafíos que amenazan a las comunidades dueñas de terrenos prioritarios para la conservación de la biodiversidad.

Cuentan con una sólida plataforma científica, que les ha permitido crear alianzas con la iniciativa privada, la sociedad civil, comunidades y gobiernos (federal, estatales, locales) para sumar esfuerzos que tengan impacto en el progreso humano y la sustentabilidad ambiental (Pronatura, 2018).

Asimismo, bajo el lema “Nuestro compromiso es con México”, Alfredo Harp Helú emprendió acciones que tienen un impacto significativo y medible en la sociedad; realiza una obra filantrópica amplia, desde principios de la década de 1990, orientada por una visión de largo plazo. Después de varios años de apoyar al deporte decidió crear la Fundación Alfredo Harp Helú para el Deporte A.C., cuyo objetivo es fomentar la práctica deportiva, porque considera que además de ser una actividad de recreo, un pasatiempo y una diversión, es un complemento en la formación de mejores seres humanos.

Uno de sus pilares es el Programa de Alta Competencia, que está dirigido a impulsar a jóvenes mexicanos con altas probabilidades de colocarse entre los mejores. Se implementa a través de un esfuerzo conjunto con los

gobiernos y la sociedad civil, sin tendencias políticas o partidistas, de religión o creencias culturales.

Su aportación al deporte es integral, otorga premios a deportistas que obtienen medallas en diversas competencias de nivel mundial, así como a los entrenadores de alto rendimiento; mantiene un programa de alta competencia en diversas disciplinas, aunque se ha enfocado en Tae Kwon Do, caminata y clavados. En el marco de su esquema de “apoyo total”, impulsan disciplinas en las que existen posibilidades de lograr preseas en competencias mundiales y olímpicas; con su proyecto de “Seguimiento deportivo” contribuyen a mejorar el deporte mexicano (Fundación Alfredo Harp Helú, 2018).

Como se puede observar, este tipo de organizaciones operan en distintos ámbitos prioritarios para la sociedad, entre otros: salud, deporte, derechos humanos, niños y adolescentes en situación de calle. En cuanto a la ubicación geográfica, por ejemplo, el Servicio Internacional para la Paz se encuentra trabajando en los tres estados que, en el año 2018, incluyeron al 54.7% de las zonas de atención prioritaria rurales, definidas de esta forma por la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol), considerando sus niveles de rezago y marginación.

6.2 Organizaciones de autoayuda y mutualistas

La Cuenta Satélite de las ISFL no incluye a las organizaciones de autoayuda ni a las mutualistas, las cuales están formadas por personas que se asocian para alcanzar objetivos de apoyo mutuo, que no podrían lograr por separado.

Las asociaciones de autoayuda (AsAu) son importantes cuando se constituyen en torno a personas que padecen una discapacidad o enfermedad duradera y/o por sus familiares y allegados. Al compartir un problema de salud las personas se unen para ayudarse y mejorar la condición de sus familiares o conocidos.

Aunque tienen rasgos comunes con otras organizaciones, por ejemplo, se distinguen de las asociaciones de voluntariado en las que no participan afectados por una enfermedad o discapacidad o familiares de ellos, lo que no impide que las AsAu puedan recibir voluntarios; son distintas de las asociaciones de servicios de salud, porque éstas se reúnen para la defensa de los intereses y derechos de los usuarios de los servicios, sin distinción de enfermedades; a diferencia de las AsAu que se concentran en la enfermedad, situación o discapacidad en torno a la que están constituidos sus miembros, las AsAu son distintas de los grupos terapéuticos, porque estas últimas cuentan

con instrumentos terapéuticos bien delimitados y siempre están dirigidos por un profesional, aunque coinciden en el objetivo de procurar apoyo emocional y consejos sobre el autocuidado.

Las AsAu tienen, entre otras, las siguientes tareas: educación, autoadministración de medicación, reivindicación de servicios asistenciales; creación de fondos y esfuerzos para la investigación; sensibilizar sobre su problema a profesionales, científicos, políticos, gestores y ciudadanos en general; organizar reuniones científicas o actos públicos para conseguir nuevos socios y recaudar fondos; informar y asesorar a sus miembros sobre los servicios disponibles y cómo utilizarlos mejor; prestación de servicios directos a partir de que tienen identificado el problema por experiencia personal, pues conocer el entorno les da credibilidad e integralidad; definir los servicios que corresponden a las instituciones de salud; participación cotidiana en las actividades de los servicios de salud; actividades de reintegración social, por ejemplo, para los enfermos de sida, o aquellas que pugnen por aumentar el sentimiento de mejora en todas las esferas de la vida.

Por la naturaleza de estas tareas las AsAu están más ligadas a los hospitales que a los centros de salud o a los médicos familiares, por lo que, si se desea impulsar a estas asociaciones es necesaria la creación de grupos ligados al centro de salud de la comunidad, por ejemplo, para autocuidados en el embarazo adolescente y prevención de complicaciones en el parto, con esto se puede lograr que los centros de salud se conviertan en medios que apoyan y difunden la labor de las asociaciones de autoayuda.

En México, las AsAu, aún no se consolidan, sin embargo, los grupos de autoayuda han probado su eficiencia, como lo demuestran los resultados de Lara *et al* (2004) en el caso del control de la diabetes tipo 2 y la hipertensión arterial, dos de los más graves problemas de salud de nuestro país.

En lo que respecta a las mutualidades, éstas trabajan como bancos de ahorro mutuo, asociaciones de ahorro y crédito, compañías de seguros mutuos, crédito a la vivienda, pensiones, garantía financiera, fianzas y en fondos de enfermedad y gastos funerarios. Las mutualidades están formadas por personas individuales que procuran mejorar su situación económica mediante una actividad colectiva; cuentan con mecanismos destinados a compartir riesgos, personales o patrimoniales, mediante contribuciones periódicas a un fondo común. Deben cumplir el principio de identificación entre los propietarios y los usuarios, de modo que los depositantes controlen formalmente su actividad.

Debido a que las mutualidades actúan en el ámbito comercial y, por lo general distribuyen beneficios entre sus afiliados, la Cuenta Satélite de las ISFL

no las incluye, porque las considera instituciones financieras del sector de las sociedades y, a menos que formen parte por completo de un sistema de seguridad social del gobierno, serán tratadas como entidades gubernamentales.

Las instituciones y sociedades mutualistas se encuentran autorizadas para operar por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas y son supervisadas por la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef).

Operan como una mutualidad las personas que, sin otorgar pólizas o contratos, conceden a otras, coberturas en caso de muerte, accidentes y enfermedades o indemnización por daños. Sin embargo, cuando esta actividad no se encuentra regulada por la Condusef, si se presenta una queja debido a la falta de cumplimiento, no puede ser atendida por el organismo, debido a que no está facultada para defender los derechos de los usuarios.

Las personas que integran la mutualidad crean un fondo de protección para afrontar, de manera conjunta, los riesgos que pudiera sufrir cada uno de sus integrantes, es decir, contribuyen a resarcir los daños o pérdidas en la colectividad. Un caso emblemático es la Sociedad Mutualista Ortodoxa de México, que se fundó en 1934, a raíz del fallecimiento de un joven emigrante libanés muy pobre; a partir de este hecho surgió la idea de ayudar a las familias que, por condiciones imprevistas, tuvieran problemas económicos. Desde entonces se ha dedicado a apoyar familias ortodoxas que han tenido necesidades materiales y, posteriormente, a administrar los bienes de la iglesia ortodoxa. Se trata de una sociedad que cuenta con personalidad jurídica y autorización por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para recibir donativos deducibles de impuestos sobre la renta en México y en el extranjero.

Sus objetivos son, básicamente: Realizar obras de beneficencia para la comunidad; decidir sobre asuntos de incumbencia comunitaria, sean de beneficencia, sociales, religiosos, arrendamientos, compra y venta de bienes y de donativos cuantiosos; administrar directa o indirectamente todos los bienes muebles e inmuebles que pertenezcan a la Iglesia y/o a la comunidad e integrar las comisiones que se requieran para realizar sus actividades (Centro Libanés, 2018).

6.3 Organizaciones cooperativas en México

Por último, en lo que se refiere a las cooperativas, éstas son organizaciones formadas libremente por individuos, con el objeto de fomentar los intereses

económicos de sus afiliados. Entre los principios básicos de las cooperativas se destacan: las personas y sus valores, democracia e igualdad, debido a que los socios son, al mismo tiempo, propietarios y clientes; con el pago de los servicios sólo se recuperan los costos. Aunque las cooperativas funcionan más como organizaciones para el desarrollo comunitario, que como empresas comerciales, algunas de ellas persiguen beneficios económicos (aunque éstos se reparten entre sus miembros), motivo por el que no se incluyen en las Instituciones Sin Fines de Lucro.

De acuerdo con la Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 2018) existen, a nivel mundial, más de 1,200 millones de cooperativistas, quienes generan 280 millones de empleos. La ACI aglutina a 2.6 millones de cooperativas que operan en 105 países; los que más miembros tienen en la ACI son: Alemania, Bangladesh, Canadá, Estados Unidos de América, India, Irán, Indonesia y Japón.

Las cooperativas son de muy distinta índole y surgen por emprendimientos de la sociedad civil para cubrir sus propias necesidades, con lo que buscan recuperar su capacidad de autodeterminación en áreas tan importantes como salud, educación, trabajo y vivienda. Así, tenemos, por ejemplo, la creación de Panamedica, en 2007, por cinco médicos egresados de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM). De acuerdo con Jerez (2010, p. 36), las bases constitutivas de Panamedica señalan en el artículo 11, acerca de su objeto social, que consiste en:

“...prestar atención clínica de calidad, realizar actividades de prevención de la enfermedad y promoción de la salud al público en general, a los civiles organizados, a organizaciones del sector solidario, a las instituciones públicas y a las privadas, respondiendo a las necesidades de salud de la comunidad en donde la cooperativa tenga influencia, de manera accesible y bajo los principios del cooperativismo y la economía solidaria”.

Jerez (2010) también se refiere a que los socios aportaron el capital social para la adecuación de las instalaciones y la adquisición de los bienes con los que prestan el servicio. El trabajo profesional lo asumen bajo los principios del cooperativismo; las tarifas de los servicios obedecen a los criterios de la economía solidaria. Los espacios físicos están en comodato, a título gratuito con la representación comunitaria, lo que reduce significativamente los gastos fijos y contribuye a lograr el objeto social.

Para enfrentar los problemas, en tan sólo tres años, integraron una red de apoyo con los vecinos de Villa Panamericana, la cooperativa Movimiento

y Desarrollo Comunitario, la asociación civil Vecinos Organizados del Pedregal de Carrasco, el servicio social de la Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco, a través de su “Proyecto Urbano de salud”, la Federación Argentina de Entidades Solidarias de Salud, Alianza Cooperativista Nacional, la Confederación Latinoamericana de Cooperativistas de Trabajo y Mutuales y la organización belga Solidaridad Mundial.

Las cooperativas también tienen un desempeño importante en la actividad productiva primaria. De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2012), existen en América Latina y el Caribe (ALC), más de 121 mil cooperativas, de las que, poco más de 33 mil están relacionadas con el sector rural, ya sean agropecuarias, silvícolas, pesqueras o de servicios.

El estudio de la ONU (2012) refiere que en ALC las cooperativas vinculadas al sector agroalimentario reúnen entre 3 y 6 millones de socios. Tomando como referencia el segundo valor, este sector agrupa al 12.8% de las personas asociadas a alguna cooperativa en la región, que contribuyen a mejorar la disponibilidad de alimentos, a precios razonables, en los mercados nacionales, por ejemplo, en el caso de Brasil, las cooperativas comercializan 83% del trigo y 68% de la leche fresca, mientras que más de 3 mil cooperativas de Ecuador producen 60% de sus alimentos básicos.

Jerez (2012) señala que en México las cooperativas cuentan con un patrimonio mayor a 8,300 millones de dólares. Las empresas cooperativas participan en la pesca o en el cultivo de frutas, hortalizas y cereales; en la industria láctea y cárnica, así como en el consumo, ahorro y préstamo, transporte, educación y salud.

Una de estas cooperativas es Grupo Quali, el cual surgió en 1980; cuenta con socios en Puebla y Oaxaca; ha creado condiciones para el desarrollo sostenible a través del cultivo y transformación del amaranto en una amplia variedad de alimentos que comercializa a través de su red de aliados en México; exporta a la Unión Europea con las marcas registradas Nutrivers y Quali Inside.

De acuerdo con Jerez (2012) el Grupo había crecido, desde 1988, a una tasa de 26.5% anual y en el año 2006 obtuvieron números positivos en el resultado consolidado de todos los eslabones de la cadena productiva. Por su buen desempeño se hicieron merecedores, en el año 2002, del Premio *Slow Food* por la Defensa de la Biodiversidad; en 2005 obtuvieron el Premio México Calidad Suprema y el Premio al Mérito Ecológico; en 2010 lograron el primer lugar en el certamen Iniciativa México del Bicentenario, entre otros.

Los 10 factores que su fundador considera que han contribuido a lograr estos resultados son: vinculación con el desarrollo de las familias y pueblos; revitalización de la historia y la cultura regional; organización social; capacitación de alto nivel; control contable, administrativo y financiero; innovación y desarrollo tecnológico; visión de empresa social; especialización de funciones; controles de calidad y sistematización de operaciones, así como fomentar la actividad cooperativa.

Respecto a la contribución de las cooperativas para superar las condiciones de pobreza en México, Jerez (2012, p. 40) concluye con la siguiente reflexión del doctor Hernández, uno de los principales impulsores del Grupo Quali:

“Esto requiere un cambio ético en las personas para que dejen de aspirar simplemente a la riqueza sin medida y empiecen a preocuparse en serio por sacar de la miseria a las familias y reducir la dolorosa desigualdad reinante en nuestro país”.

Las cooperativas también tienen un desempeño importante en el ámbito financiero. De acuerdo con Hernández y Martínez (2012), el antecedente de las cooperativas de ahorro y préstamo (CAP)⁶ en México son las cajas de ahorro y crédito —organizaciones que, a finales del siglo XIX se crearon en Alemania con la intención de apoyar a los sectores económicamente desprotegidos y librarlos de la usura—, las cuales surgieron entre grandes carencias y sin sustento legal.

Hasta septiembre de 2014, el Fideicomiso de Supervisión Auxiliar de Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo y de Protección a sus Ahorradores (Focoop) estimó el número de socios de las cajas de ahorro en 6 millones 453 mil personas.

En 2014 la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) autorizó y supervisó a 132 organizaciones del sector de Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAP), que hasta el mes de diciembre de 2013 administraron activos por 77,233 millones de pesos. Cada una de estas cooperativas cuenta con activos superiores a 2.5 millones de dólares estadounidenses, requisito básico para obtener la autorización de la CNBV de operar en México

⁶ Las cooperativas de ahorro y préstamo, en 2010, en Estados Unidos de América tenían una tasa de penetración de 43.9%, mientras que, los bancos cooperativos administraban 60% del total de los depósitos en Francia (Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, 2010).

y asegurar, a través de la cobertura de la cuenta de seguros de depósitos, que cubre los ahorros de sus socios hasta por un importe de 25 mil dólares estadounidenses por ahorrador.

La Condusef informó, en los primeros meses de 2015, que había 692 cajas o cooperativas de ahorro registradas. De las cuales sólo 143 estaban regularizadas, mientras que 49 se encontraban en proceso de autorización; esto, luego de las nuevas regulaciones que se habían impuesto.⁷

La CNBV, para lograr un desarrollo incluyente del sistema financiero mexicano, tiene entre sus facultades fomentar la regularización y consolidación del sector de sociedades cooperativas de ahorro y préstamo, en beneficio de la sociedad; también la de informar regularmente, por lo que presentó su informe de septiembre de 2017 de las 157 entidades autorizadas que integran la SOCAP y que registraron activos totales por 129,305 millones de pesos, 13.9% más que en el año previo.

Hasta septiembre de 2017 la cartera de crédito total se ubicó en 80,253 millones de pesos, lo que significó un crecimiento anual de 13.2%, que se explica por la entrada en operación de nuevas entidades, así como por el crecimiento de algunas SOCAP. Y dos sociedades concentraron casi la mitad de los activos totales del sector: Caja Popular Mexicana con 43,942 millones de pesos (34%) y Caja de Ahorro de los Telefonistas con 14,900 millones de pesos (11.5%), (Comisión Nacional Bancaria de Valores, 2018).

Para Hernández y Martínez (2012), Caja Popular Mexicana S.C. de A.P. de R.L. de C.V., es una organización destacada, por su trayectoria de 65 años, aunque legalmente nació en 1995, producto de la fusión de 62 cajas populares que decidieron formar una sola institución nacional para adecuarse a la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito, en la que se contempla la figura jurídica de la Sociedad de Ahorro y Préstamo.

En casi 18 años de actividad había logrado mantener el crecimiento y expansión de sus servicios; multiplicó 10 veces el número de socios que tenía cuando se constituyó para alcanzar más de un millón 700 mil socios y 200 mil ahorradores menores de edad; con presencia en 22 estados de la república mexicana y en 234 municipios y cobertura en 430 sucursales. De acuerdo con la ACI, se coloca en el grupo de las cooperativas más grandes del mundo.

⁷ Una parte del sector más fuerte del cooperativismo mexicano y del que se tienen mayores referencias numéricas en México, se está reconfigurando, ya sea por cajas de ahorro más grandes o por la incapacidad de cumplir con las nuevas regulaciones.

Los resultados se atribuyen a que la cooperativa diseña servicios financieros para satisfacer las necesidades de un amplio sector de la sociedad, entre otros destacan: Servicuenta, Cuenta mexicana, Cuenta amiga y el pago de remesas por el que no cobran comisiones y los socios pueden dejar parte de su dinero en la Servicuenta y ganar intereses; además dispone de una amplia gama de productos de crédito para la inversión, compra o remodelación de viviendas y automóviles.

Entre sus objetivos se encuentran: fomentar entre los socios la educación financiera y cooperativa, mediante un programa que incluye talleres y eventos culturales y recreativos en los que se fomenta el trabajo en equipo y el hábito del ahorro. Estas actividades en el país las organizan 25 comités, cada uno integrado por 11 socios, de entre 14 y 17 años.

Tienen un Programa de Capacitación Empresarial para fortalecer las capacidades y habilidades empresariales de los socios que tienen una empresa pequeña, con lo que contribuyen a su crecimiento sustentable, además, impulsan la economía familiar en la comunidad.

Sus experiencias se encuentran sistematizadas en 20 libros y la publicación de las revistas *Compromiso* y *Patrimonio*, de circulación nacional; ambas son gratuitas, se destinan a socios, colaboradores y dirigentes; sus temas se orientan a la formación financiera y cooperativa. *Encuentro* es un suplemento que se edita anualmente, desde 2004, para difundir los eventos y programas en materia de educación cooperativa de los socios y ahorradores menores de edad.

Su modelo de gobernabilidad y operación se integra por tres esferas de gestión: la estructura social en la que participan los asociados en las asambleas a diferentes escalas; la estructura de gobierno, integrada por los órganos dirigentes y compuesta por socios voluntarios que promueven la cooperativa, administran y vigilan su adecuado funcionamiento y la estructura operativa, integrada por el equipo de colaboradores que administra y opera los planes de trabajo. Hasta diciembre de 2011 contaban con más de 2,400 dirigentes voluntarios, electos anualmente por los socios en asamblea, por lo que no perciben sueldo, y 5,400 colaboradores en el país, electos mediante un proceso de evaluación a cargo del área de Integración de Talento, quienes perciben un sueldo, de acuerdo con la actividad que realizan, y las prestaciones que establece la ley.

Caja Popular Mexicana es una cooperativa que ha sido reconocida con premios que muestran los resultados de aplicar una estrategia en materia de personal que se afianza en los más altos valores humanos, entre otros, recibió del gobierno federal el Premio Nacional del Trabajo por sus prácticas en

materia de salud y nutrición; en 2011 fue nombrada Empresa Familiarmente Responsable por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, debido a que es una organización pública acreditada, promotora de buenas prácticas laborales y políticas que fomentan la conciliación entre el trabajo y la familia, así como la equidad de género y la eliminación de la violencia laboral.

6.4 Fomento a la economía social en México

El gobierno federal creó el Programa de Fomento a la Economía Social (PFES) con el propósito de apoyar los proyectos productivos de las iniciativas surgidas en la economía social,⁸ así como identificar oportunidades de inversión, brindar capacitación, asistencia técnica, organización y diseño de proyectos productivos. Y contar con el apoyo que le brindan las instituciones de educación superior, como lo señala Tomé (2015).

Para la permanencia del PFES, como de cualquier otro programa público, se requieren diagnósticos periódicos,⁹ los resultados que obtuvo Sedesol (2015) en el más reciente, le sirvió a la administración pública para diseñar indicadores de desempeño, así como las Reglas de Operación para mejorar el Programa; mientras que, en nuestro caso, serán útiles para identificar las áreas de oportunidad.

Las organizaciones que participan en el sector social de la economía, si bien tienen en común relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, son muy heterogéneas, ya sea por la forma en que se asocian u organizan, o por su tamaño o vocación productiva; por lo que su desarrollo o la falta de él puede atribuirse, de acuerdo con el diagnóstico de Sedesol (2015) a tres grandes grupos de causas: a) El bajo aprovechamiento del potencial productivo a nivel regional y local, relacionado básicamente con las limitadas posibilidades de inversión con capital propio; b) Reducida tasa de supervivencia de iniciativas productivas, resultado de limitadas capacidades técnicas y operativas del capital humano para el desarrollo de proyectos productivos y, c) Escaso financiamiento a la actividad productiva y baja penetración de la banca social, ocasionada en gran parte por el escaso acceso

⁸ De acuerdo con lo que manda el Artículo 46 de la Ley de Economía Social y Solidaria, los artículos 33 y 34 de la Ley General de Desarrollo Social, así como el 19.

⁹ De acuerdo con la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol, 2009) estos diagnósticos se realizan atendiendo los Lineamientos generales para la elaboración de diagnósticos de cuyos resultados se obtienen propuestas de atención de programas de desarrollo social.

a fuentes de financiamiento (Sedesol, 2015, pp. 13-14). El siguiente es un resumen de los resultados.

- a. El bajo aprovechamiento del potencial productivo, a nivel regional y local, está asociado con una deficiente planeación tanto de la formulación, como de la incubación e implementación de las iniciativas productivas. La falta de un proceso de planeación lleva a formulaciones deficientes de iniciativas y, en consecuencia, se limita considerablemente su desarrollo y consolidación.

Es importante identificar una carencia o un problema que necesite ser resuelto, porque implica conocer una oportunidad de negocio y no formar una organización, sólo para obtener, complementar o mejorar los ingresos personales o familiares, cómo lo manifestó el 71.8% de los creadores de una organización social, y sólo 11.1% indicaron que su emprendimiento se debía a que habían encontrado una oportunidad de negocio (INEGI, 2012).

- b. Reducida tasa de supervivencia de iniciativas productivas. Los motivos que se han identificado son un bajo nivel de organización y gestión; lo cual deriva en un escaso desarrollo comercial y, por consiguiente, en una limitada vinculación a cadenas de valor. Además, gran parte de las organizaciones del sector social enfrentan dificultades para acceder a recursos, por la percepción de riesgo alta, relacionada con la continuidad y fortalecimiento de sus actividades.

Muchas instituciones financieras buscan minimizar riesgos crediticios mediante la exigencia de garantías, sin embargo, en estas organizaciones se presenta un acceso limitado a garantías líquidas, lo que repercute directamente en su consolidación, debido a la falta de capital disponible para invertir en fortalecer los proyectos que desarrollan.

- c. Escaso financiamiento a la actividad productiva y baja penetración de la banca social. En términos generales, encontraron dificultades para registrar organismos dedicados a la banca social. La falta de certidumbre legal limita la capacidad de las organizaciones para contar con más socios y recursos, así como ofrecer más servicios en más localidades, además de que repercute significativamente en la cobertura operativa de la banca social en el país.

Las organizaciones del sector social, al tratar de satisfacer las necesidades de la población en México, enfrentan condiciones desiguales, sin embargo, sus

motivaciones son tan fuertes que las han impulsado a crecer y llegar a más sectores de la población, no obstante, para desarrollarse aún requieren:

- a. Especialistas que puedan lograr los objetivos, a pesar de contar con recursos escasos; generalmente las necesidades sociales insatisfechas son tan grandes que abruman; es claro lo que se necesita, pero no cómo se puede satisfacer.
- b. Atender una necesidad real y/o sentida a partir de que se defina con precisión lo que se va a hacer; decidir la manera de organizarse, designar responsables y representantes de las diversas actividades y la forma en que se coordinarán; tener las habilidades para dirigir grupos de voluntarios o participantes que tienen el interés de ayudar, pero no saben cómo hacerlo de manera efectiva, y controlar los recursos que se han recibido, atendiendo a la fuente y ver que se apliquen adecuadamente; definir de qué forma se sostendrán con el tiempo y cómo extenderán los beneficios a las personas que lo necesiten.
- c. Elegir la forma más adecuada de constituirse para lograr sus objetivos; decidir qué profesionales requiere y cómo los contratará o los atraerá para dar servicios de calidad; investigar las fuentes de financiamiento a las que puede acceder o los recursos del sector público y privado que están disponibles para su propósito; elegir la forma en que llevará a cabo las actividades de difusión de su quehacer y atraer colaboraciones que beneficien, a su organización en particular, y a la sociedad en general.
- d. Capacidad para adaptarse a las exigencias de competitividad del mercado, cambiantes y cada vez más exigentes, manteniendo siempre su compromiso social y la preservación de sus valores comunitarios y colectivos.
- e. Consolidar un grupo de asociados preparados para la autogestión, en organizaciones dinámicas y participativas, en las que se busca la igualdad ante la creciente participación femenina.
- f. La formación permanente de los recursos humanos, para que desarrollen capacidades que les permitan no sólo proyectar su trabajo sino asumir nuevas responsabilidades en las organizaciones.
- g. Incorporar a las nuevas generaciones para que la organización se fortalezca a partir del impulso que le brindan sus jóvenes.
- h. Crear alianzas con organizaciones públicas y privadas que puedan ayudar a financiar iniciativas novedosas y lograr que los proyectos sean sostenibles.

Reflexiones finales

Se requiere fomentar la creación de organizaciones sociales para que le den un impulso a la economía social y lo hagan por un auténtico interés de satisfacer las necesidades de grupos de la población amplios y vulnerables, no sólo para el autoempleo.

Para que estas organizaciones se desarrollen se requiere de administradores que cuenten con conocimientos sólidos y actualizados; capacidad para identificar los problemas y la forma de lograr que las personas se involucren en solucionarlos; trabajar en grupos multidisciplinarios que, generalmente, tratan con profesionales especializados; requieren hablar más de un idioma, en algunos casos lenguas nacionales; con la habilidad para operar con recursos internacionales o nacionales, además de que cuenten con una amplia visión de trabajo colaborativo para alcanzar y mejorar indicadores de bienestar social.

Es preciso que las organizaciones sociales desarrollen dirigentes o líderes con conocimientos y habilidades para lograr una administración sana en los aspectos financiero, tecnológico (entre otros, acopio y reducción de costos), comercial (nichos de mercados diversificados, socios comerciales, compradores finales) y de personal; tomar decisiones consensuadas con una participación amplia, habilidades de negociación, comunicación, supervisión y es básica la capacidad de estimular la participación para alcanzar los objetivos de la organización.

Por último, es necesario diseñar nuevos servicios para los socios, sin perder su identidad comunitaria. Si bien, la actividad que más contribuyó entre 2012 y 2016 al PIB ampliado de las Instituciones Sin Fines de Lucro fueron los servicios educativos; existen oportunidades en los servicios financieros, profesionales, científicos y técnicos, de seguros y salud, al igual que en las actividades culturales y deportivas.

Referencias bibliográficas

- Alianza Cooperativa Internacional (2018). Hechos y cifras. Recuperado de: <<https://www.ica.coop/es/node/10663>>.
- Caja de Ahorro de los Telefonistas (2018). Recuperado de: <<https://catcop.org.mx/eventos.php>>.
- Centro Libanés (2018). Recuperado de: <<http://www.centrolibanes.org.mx/index.php/sociedad-mutualista-ortodoxa-de-mexico>>.

- Consejo Mundial de cooperativas de Ahorro y Crédito (2010). Recuperado de: <http://www.woccu.org/impact/global_reach>.
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2018). Comunicado de prensa 004/2018. Recuperado de: <www.comfin.mx/comunicados/otros/09cnbv.pdf>.
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2014). Comunicado de prensa 03/2014. Recuperado de: <<https://www.cnbv.gob.mx/SECTORES-SUPERVISADOS/SECTOR-POPULAR/Difusi%C3%B3n/Prensa%20Sociedades%20Cooperativas%20de%20Ahorro%20y%20Prstam/Comunicado%20de%20Prensa%20Autorizaci%C3%B3n%20Socap.pdf>>.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. *Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 7 de julio de 2014*. Recuperado de: <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm>>.
- Fundación Alfredo Harp Helú (2018). Recuperado de: <<http://www.fahh-deporte.com.mx/fahhdep.php>>.
- Fundación Michou y Mau, I. A. P. (2018). Recuperado de: <<https://fundacionmichouymau.org/nosotros/quienes-somos/>>.
- Hernández, G. C. y Martínez, H.S.A. (2012). Caja Popular Mexicana. La colaboración social para superar la crisis. *Emprendedores*, (137), septiembre-octubre, pp. 33-39.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2012). Encuesta Nacional de Micronegocios 2012. Recuperado de: <http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/proyectos/enchogares/modulos/enamin/2012/doc/enamin12_des_archivos.pdf>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014). Sistema de Cuentas Nacionales de México: cuenta satélite de las instituciones sin fines de lucro de México 2012. México: INEGI. Recuperado de: <http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/satelite/sin_fines_lucro/2012_preli/CSISFLM_2012.pdf>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2015). Sistema de Cuentas Nacionales de México: cuenta satélite de las instituciones sin fines de lucro de México 2013. México: INEGI. Recuperado de: <http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_03_02.pdf>.

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2016). Sistema de Cuentas Nacionales de México: cuenta satélite de las instituciones sin fines de lucro de México 2014. México: INEGI. Recuperado de: <http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_03_02.pdf>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2017). Sistema de Cuentas Nacionales de México: Cuenta satélite de las instituciones sin fines de lucro de México 2015. México: INEGI. Recuperado de: <http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2017/isfl/isfl2017_03.pdf>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2018). Sistema de Cuentas Nacionales de México: cuenta satélite de las instituciones sin fines de lucro de México 2016. Recuperado de: <http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2018/StmaCntaNal/csifm2018_03.pdf>.
- Jerez, M. C. (2010). Panamedica. Innovador modelo para el mercado de la salud. *Emprendedores*, (135), mayo-junio, pp. 35-40.
- Jerez, M. C. (2012). Quali con el poder del agua y el amaranto. *Emprendedores*, (123), mayo-junio, pp. 33-40.
- La Coperacha. (2018). México sin datos sobre su sector cooperativo. Recuperado de <<https://www.lacoperacha.org.mx/Cooperativas-mundo-Mexico-sin-datos-sobre-sector-cooperativo.php>>.
- Lara, E. A., Aroch, C. A., Jiménez, R.A., Arceo, G. M. y Velázquez, M. O. (2004). Grupos de Ayuda Mutua: Estrategia para el control de diabetes e hipertensión arterial en *Archivos de cardiología de México*, 74(4), octubre-diciembre. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-99402004000400012>.
- Ley de la Economía Social y Solidaria. (abril 17, 2012). Diario Oficial de la Federación Recuperada de página web del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2012). Cooperativas Campesinas y Seguridad Alimentaria: Un modelo vigente. Recuperado de: <www.fao.org/docrep/019/i3078s/i3078s.pdf>.
- Pronatura. (2018). Recuperado de <<http://www.pronatura.org.mx/>>.
- Secretaría de Desarrollo Social. (2015). *Diagnóstico del Programa de Fomento a la Economía Social*. Recuperado de: <http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/126599/Diagnostico_del_Programa_Fomento_a_la_Economia_Social_Diciembre_2015.pdf>.

- Secretaría de Desarrollo Social. (2009). *Lineamientos generales para la elaboración de diagnósticos de cuyos resultados se obtienen propuestas de atención de Programas de Desarrollo Social*, Diario Oficial de la Federación. Recuperado de: <http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5089652&fecha=07/05/2009>.
- Servicio Internacional para la Paz. (2018). Recuperado de: <<http://www.sipaz.org/creacion/>>.
- Tomé, G. A. (2015). *Modelo para el fortalecimiento de la vinculación universitaria con el sector social en México*. (Tesis de doctorado). México: Instituto de Estudios Superiores en Administración Pública.
- Yolia. (2018). Recuperado de: <<http://www.yolia.org.mx/historia/>>.

CAPÍTULO 7

EMPRENDIMIENTO SOCIAL

Cora Yolanda Narcia Constandse
Javier Isaac Osorio González

Hoy en día, la economía neoliberal y la globalización han ido estableciendo prácticas en las organizaciones que generan situaciones de competencia desigual. La economía de mercado provoca comportamientos que agudizan problemas estructurales, entre otros: pobreza, desempleo, falta de salud, educación y vivienda. Ante la incapacidad del gobierno de resolver estos problemas y la falta de interés de la iniciativa privada por apoyar proyectos sociales, se requiere impulsar a la economía social y a los proyectos emanados de la sociedad civil.

Debido a las transformaciones inherentes a la Revolución Industrial, entre otras: la especialización en el trabajo y la sustitución de la mano de obra, se agudizaron las malas condiciones en el trabajo, que se manifestaron en la reducción del empleo, baja remuneración y exaltación del individualismo. Un grupo de trabajadores en la industria textil, en un intento por trabajar en mejores condiciones, creó la Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale. De acuerdo con Arango (2005) esto les permitió retomar el sentido societario del gremio y sustentarlo con valores que actualmente prevalecen en las organizaciones que buscan un bien común: democracia, igualdad, ayuda mutua, responsabilidad, equidad en el sentido amplio de la palabra, solidaridad y sustentabilidad.

Después de más de dos siglos, las condiciones laborales parecen no haber cambiado sustancialmente; las reiteradas crisis de la economía de mercado, en las que prevalecen los intereses del capital, han creado grupos sociales cada vez más grandes que enfrentan problemas para satisfacer sus necesidades básicas. Esto ha llevado a la población a buscar la ayuda mutua y la cooperación para alcanzar el bienestar común, a través de un esquema que se ha extendido con este propósito: el emprendimiento social.

Producir hoy día, desde una economía social, es navegar contra corriente y mucho es lo que falta por construir, de modo que una economía de este tipo pueda sentar, como afirman Caffentzis y Federici (2015), las bases de un nuevo modelo de producción.

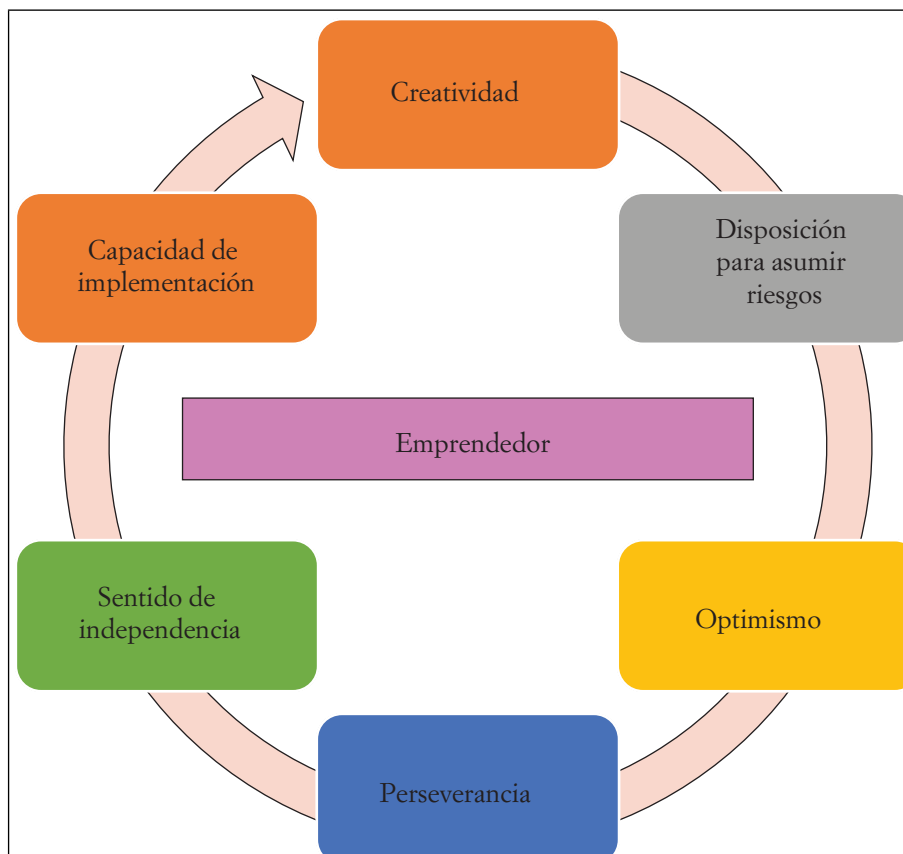
El objetivo de este capítulo es analizar las características del emprendimiento social para identificar las circunstancias que generan proyectos de este tipo. Partimos de los conceptos generales acerca del emprendimiento, posteriormente analizamos los específicos de las iniciativas sociales y concluimos con una tipología de modelos de este tipo de emprendimiento y casos de organizaciones que ubican sus actividades en el horizonte de la economía social y solidaria.

7.1 Conceptos generales acerca del emprendimiento

El término *entrepreneur* es recurrente cuando nos referimos a emprendimiento, esta palabra de origen francés, significa pionero. Se refiere a las iniciativas que tiene un individuo o un conjunto de personas para implementar una idea, en forma creativa y novedosa; el pionero es quien realiza los primeros descubrimientos o los primeros trabajos en una actividad determinada, a partir del impulso de una idea original de emprendimiento.

El término *entrepreneur* apareció por primera vez como concepto en el *Essai Sur la Nature du Commerce en Général*, escrito por Richard Cantillon en 1755 (Suárez y Vásquez, 2015). Fue acuñado para dar cuenta de cierto tipo de actores con características específicas. Los empleados, a decir de Cantillon, contaban con salarios fijos mientras que los emprendedores eran un sector económico que desarrollaba sus actividades desde el riesgo y la incertidumbre (Moya y Santana, 2016).

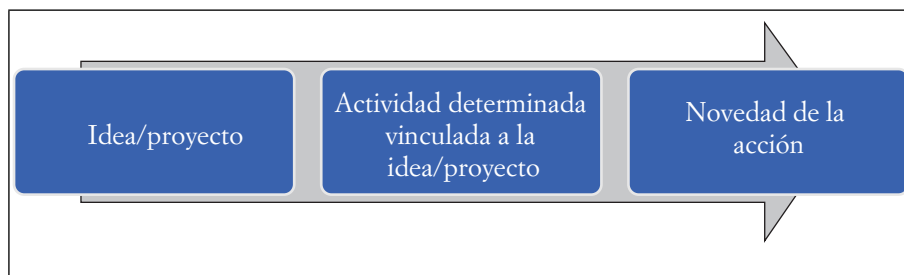
De acuerdo con Amaru (2008), un emprendedor tiene seis características distintivas, como se observa en la Figura 1.

Figura 1. Características de comportamiento de un emprendedor

Fuente: Amaru (2008, p. 4).

La creatividad en un emprendimiento es primordial. La persona o personas que emprenden, generan ideas y están dispuestos a asumir riesgos al invertir para llevar a cabo funciones administrativas que, si bien tienen por objetivo que los recursos se utilicen de la mejor forma, no tienen garantía de que así sea. El sentimiento de optimismo les hace ser perseverantes para vencer adversidades; tienen independencia al tomar decisiones y la capacidad, no sólo para implementar acciones específicas, sino de reorientarse de acuerdo con los cambios en el entorno.

Una definición de emprendimiento requiere integrar tres elementos interrelacionados, como se muestran en la Figura 2.

Figura 2. Elementos de un emprendimiento

La idea o proyecto remite a pensar en dos aspectos: uno, la persona o grupo de personas que desean emprender, las cuales tienen la capacidad de vencer retos, vigor para luchar contra la adversidad, paciencia para esperar que se obtengan los resultados y optimismo de que la idea funcionará de la forma deseada; dos, la idea en sí que impulsa el emprendimiento, resulta de la respuesta que la persona da a su entorno, no sólo motivado por su situación personal sino también por su entorno familiar y social.

La actividad determinada vinculada a la idea o proyecto es la propuesta de valor que ofrece la idea, exalta el problema o necesidad social que el proyecto cubrirá, considera los recursos y capacidades que se requieren para emprenderlo. Éste es un aspecto muy importante porque responde a la forma en que el sistema organizacional propuesto alcanzará sus fines, además de que explica su estructura, funciones y procesos.

La novedad de la acción existe en toda idea o proyecto. Es un aspecto fundamental para que dicho proyecto cumpla con sus objetivos, porque la competencia modifica rápida y constantemente las condiciones de mercado e intensifica la necesidad de la innovación.

Así, desarrollar las capacidades para emprender implican un reto, más aún cuando la idea o proyecto tienen como propuesta de valor el bien común y además compite por los recursos en una economía de mercado. Por esto se requiere comprender las características del emprendimiento social e identificar un modelo que permita enfrentar la economía de mercado avasallante.

7.2 Emprendimiento social

Para identificar los elementos que caracterizan los emprendimientos sociales, lo primero es precisar este concepto. Entre otras definiciones tenemos

la de Del Cerro (2017), quien cita el concepto de emprendimiento social de Ashoka: “el proceso mediante el cual los ciudadanos construyen o transforman instituciones o sistemas para resolver problemas sociales. Implica la creación de nuevos equipos y recursos que mejoren la capacidad de la sociedad para abordar problemas y así, maximizar el impacto social a través de la sustentabilidad y la sostenibilidad” (p.12).

Otro concepto de emprendimiento social al que se refiere Del Cerro (2017) es el de la Schwab Foundation: “es un término que permite un acercamiento práctico, innovador y sustentable a los problemas económicos y sociales. Divide su aplicación en sectores y disciplinas basándose en ciertos valores y procesos comunes para todos los emprendedores sociales independientemente de su enfoque, o si su organización es con o sin fines de lucro” (p. 13).

Santana (2017) refiere el concepto de emprendimiento social de David Bornstein y Susan Davis: “es el proceso mediante el cual los ciudadanos construyen o transforman las instituciones para avanzar en soluciones a problemas sociales, como la pobreza, las enfermedades, el analfabetismo, la destrucción del medio ambiente, la falta de vivienda y ‘todo el catálogo’ de la miseria humana” (p. 25).

Los conceptos anteriores coinciden en que el emprendimiento social es una iniciativa grupal que busca la solución sustentable de problemas sociales que surgen como consecuencia de las contradicciones del sistema capitalista o desórdenes creados por él, por lo que se requieren valores y procesos comunes que mejoren la capacidad de la sociedad para abordarlos.

Así, por ejemplo, se requieren propuestas de solución a los problemas de orden económico, que tienen como consecuencia la falta de empleo o de un ingreso que pueda cubrir las necesidades básicas en las familias; problemas ambientales como los altos niveles de contaminación, deforestación de áreas verdes, que dañan la ecología y que han traído, entre otras consecuencias, el cambio climático, problemas de acceso a servicios básicos, como el abasto de agua potable y energía eléctrica en áreas rurales y suburbanas o falta de vivienda digna; problemas de salud y acceso a la seguridad social, que provocan enfermedades, epidemias o desnutrición; falta de acceso a la educación y la cultura. Existen otros problemas que también requieren atención, como el desconocimiento de los derechos humanos y el maltrato a los animales, por mencionar algunos.

En este contexto las organizaciones religiosas, filosóficas, filantrópicas o grupos de personas que buscan contribuir a solucionar algún problema en una comunidad específica han creado emprendimientos sociales, con la

finalidad de cumplir un objetivo determinado sin que necesariamente se trate de una carencia producida por la desigualdad.

De esta forma surge el emprendimiento social, a partir de una idea de dar solución a un problema social o contribuir a la solución de una necesidad específica. Busca, entre otras, atender las necesidades más apremiantes de grupos de personas excluidas o marginadas, sin medios propios para resolver los problemas.

Cuando un emprendimiento social está surgiendo, se tiene que abordar de forma creativa la respuesta o solución al problema, a través de un objetivo y la forma en que lo va a lograr. Conseguir recursos sería el siguiente aspecto que debe enfrentar; se requieren personas con conocimientos, habilidades y actitudes específicas, como en cualquier actividad; procesos en los que serán incorporadas estas personas, la mayoría de ellas voluntarias o socias; un presupuesto en el que se consideren los elementos materiales y económicos que serán utilizados para alcanzar el objetivo; programas de trabajo, organización colaborativa, dirección autogestiva y manejo transparente de los recursos, de los que necesariamente se debe obtener un beneficio común, además de cubrir los compromisos que genera la organización.

Los emprendimientos sociales son complejos. Imagine una necesidad social que debe atender, piense en todos los recursos –humanos, técnicos, materiales y financieros– que requiere reunir; en la forma de armonizar los esfuerzos para satisfacer la necesidad social y que el impacto social se vea reflejado en mejores condiciones de vida; la utilización óptima de los recursos debe generar prácticas administrativas que garanticen la sustentabilidad y transparencia, además de beneficiar a un grupo cada vez mayor de personas. Para comprender esta complejidad proponemos algunos modelos que se han utilizado para implementar un emprendimiento social.

7.3 Modelos de emprendimiento social

Un modelo de emprendimiento social es la descripción de las características de la organización social (estructura, relaciones, forma de trabajo, forma jurídica, etcétera) por la que podemos optar para desarrollar el emprendimiento. Se presenta a continuación una propuesta para clasificar los emprendimientos sociales en seis tipos, a partir de su propósito principal o la necesidad que busca satisfacer.

- A. Modelo centrado en la creación de una organización social que participa en la economía con la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios y cuya razón de ser es contribuir a la solución de un problema o necesidad social.*

Este emprendimiento contribuye abiertamente a la solución de un problema o necesidad social. Su característica principal es que sus bienes o servicios se destinan a la solución del problema o necesidad social para el que fue creado. Cuando existe ganancia, la mayor parte se destina a la solución del problema, la menor parte de ella o el excedente económico se reparte entre las personas que participaron en el proceso productivo en forma de salarios, también se reinvierte para continuar con su ciclo operativo y para pagar el financiamiento externo, sin beneficio económico para el que lo otorgó. A este tipo de emprendimiento se le conoce como empresa social tipo Yunus.

Un ejemplo de este modelo es el organismo civil llamado Centeotl, el cual se fundó en 1990. Se encuentra en Oaxaca y fue creado para desarrollar en diferentes aspectos a la comunidad, apoyando la educación de niños y niñas. Ofrece capacitación para generar el autoempleo, fomentar la producción agrícola y crear mecanismos de ahorro y crédito (Centeotl, 2015).

Otro ejemplo de empresa social es el Colectivo Wixari, lo realiza una comunidad de la Laguna en el municipio de Mezquitic, Jalisco. Surgió a partir de las sequías de 2011 en esa región. Al inicio se reunió un grupo multidisciplinario y multicultural para darle solución a la necesidad ambiental y alimentaria, después, dos de las fundadoras crearon un proyecto de confección de prendas contemporáneas con arte wixárika y otro que combina soberanía alimentaria y cuidado ambiental.

El Colectivo Wixari inicia el proceso en la Ciudad de México, donde unos zapateros y una costurera cortan piezas para que posteriormente las lleven a la Laguna, en donde los artesanos incorporarán sus diseños; aproximadamente se envían tres piezas a cada artesano; a veces los diseños son tan elaborados que requieren un mes para devolverlos a la Ciudad de México, donde se comercializan (Colectivo Wixari, 2016).

- B. Modelo centrado en la creación de una organización social que participa en la economía con la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios.*

Este modelo de emprendimiento es una variante del modelo A. Ambos buscan contribuir a la solución de un problema social; la diferencia fundamental

entre ellos es que en este modelo las ganancias o dividendos se reparten entre los miembros de la empresa social. A este tipo de organizaciones se les etiqueta comúnmente como empresas sociales, pertenecen al Tercer Sector y compiten con las empresas privadas en la economía global. La diferencia que tienen estas organizaciones con las empresas privadas es que sus fines no son exclusivamente económicos, sino socioeconómicos.

Los emprendimientos sociales que se identifican con este modelo, en México, los define el artículo 3 de la Ley de la Economía Social y Solidaria (LESS), de la siguiente manera:

“...organismos de propiedad social, basados en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano, conformados y administrados en forma asociativa, para satisfacer las necesidades de sus integrantes y comunidades donde se desarrollan...”

El artículo 9 de la misma ley, señala que estas organizaciones deben tomar en cuenta, para su organización interna, los principios de: autonomía e independencia del ámbito político y religioso; régimen democrático participativo; forma autogestionaria de trabajo e interés por la comunidad.

Así mismo, las actividades de estas organizaciones sociales deben estar orientadas conforme a las prácticas que se señalan en el artículo 11 de la LESS, entre ellas privilegiar al ser humano y su trabajo sobre el capital; la propiedad de los medios de producción debe ser social: trabajar en beneficio mutuo y de la comunidad; el destino del excedente debe orientarse a una prestación de servicios de carácter social o para el crecimiento de sus reservas y fondos; promover la cultura solidaria y de protección del medio ambiente; tener un compromiso solidario con las comunidades donde desarrollan su actividad, entre otras prácticas.

Las organizaciones que corresponden a este tipo de emprendimiento social, de acuerdo con la clasificación que señala el artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos son: ejidos, organizaciones de trabajadores, cooperativas, comunidades, empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores y, en general, todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios.

Un ejemplo de este modelo es *¡Échale! A tu casa*. Es una empresa social que ayuda a familias de recursos escasos para que contribuyan al desarrollo comunitario, apoyando un proceso participativo de construcción. Francesco Piazzesi Tommasi utilizó adobe estabilizado, elaborado con tierra de la propia

comunidad, con el que cada individuo construye su propia vivienda (¡Échale! A tu casa, 2017).

El proyecto consiste en fabricar el material, pagar a las personas para que construyan su casa y dar financiamiento. El proceso inicia cuando una comunidad requiere una vivienda digna, se acerca a ¡Échale a tu casa, y ésta visita a la comunidad, les vende una máquina que fabrica ladrillos de adobe estabilizado, le paga a la propia comunidad para que autoconstruyan su vivienda y los asesora para que paguen el financiamiento. La estructura de ¡Échale! A tu casa, se explica porque tienen unidades productivas, actualmente éstas cuentan con arquitectos, sociólogos y bancos, como Ve por más para que otorguen los financiamientos.

Otro ejemplo es Ilumexico, una organización social que busca que las poblaciones de escasos recursos tengan energía eléctrica. Es muy grande el impacto que tiene la falta de energía en otras necesidades sociales como alimentación, educación y desarrollo en todos los sentidos. Ilumexico provee de energía a un bajo costo con lo que mejora la calidad de vida de las comunidades (Ilumexico, 2017).

C. Modelo centrado en la creación de una organización sin fines de lucro, desde la sociedad civil, para contribuir a la solución de problemas sociales.

Este modelo centrado en la creación de una organización sin fines de lucro, desde la sociedad civil, se orienta principalmente a la acción social para contribuir a la solución de problemas como: pobreza, falta de empleo, violación de derechos civiles y derechos humanos, contaminación del medio ambiente, falta de servicios de salud, promoción de la paz, entre otros. Su campo de acción es muy amplio y diverso, en su mayoría son de tipo filantrópico.

Contribuye a lograr su misión con trabajo o recursos, principalmente económicos. Opera con fondos propios o por medio de donativos. La Organización de Naciones Unidas (ONU, 2007, p. 3) en su *Manual sobre las instituciones sin fines de lucro en el Sistema de Cuentas Nacionales* señala las siguientes características de las organizaciones sin fines de lucro:

- Son organizaciones formales o con cierto grado de formalidad, esto implica que deben tener un objetivo y una estructura organizacional reconocible.
- Son organizaciones que no dependen del gobierno, es decir, son de carácter privado.

- El beneficio económico que genera la organización se reinvierte en su misión. El beneficio no se reparte entre el cuerpo directivo, aunque sí se pagan salarios a la estructura que administra la organización.
- Tienen autonomía, esto significa que pueden tomar sus propias decisiones.
- Su principal fuerza de trabajo es el voluntariado, que dedica tiempo a la organización y no percibe remuneración.

Estos emprendimientos sociales pueden optar por constituirse como Asociaciones Civiles (A.C.) que son las más comunes. Algunos nombres que suelen asociarse a este tipo de emprendimiento son las fundaciones y las Organizaciones No Gubernamentales (ONG).¹ En México estas no son figuras jurídicas por lo que las fundaciones se registran como asociaciones civiles, como la Fundación Universidad Nacional Autónoma de México, A.C., o en el caso de una ONG internacional como Greenpeace, su nombre jurídico es Greenpeace México, A.C.

Brigada de Rescate es una Asociación Civil sin fines de lucro, está integrada por voluntarios que prestan sus servicios de rescate, apoyo y asistencia a toda persona que se encuentre en situación vulnerable. Fundamentalmente apoyan a la comunidad ante un desastre natural, causado por terremotos, huracanes, inundaciones y cualquier evento donde la capacidad del gobierno esté superada. Se administran por medio de donativos, inscripciones, subsidios o aportaciones de carácter legal o patrimonial (Brigada de Rescate Topos Tlatelolco, 2018).

Casa Betti tiene más de un siglo de haberse creado; es una Institución de Asistencia Privada fundada por los esposos Betti. En sus inicios fue una casa para mujeres mayores que tenían enfermedades crónicas, no contagiosas y de escasos recursos. Se administra por medio de un patronato, que ahora se encarga de apoyar con servicios de alojamiento, alimentación, vestido y cuidados médicos, no sólo a las mujeres, sino a los matrimonios de la tercera edad (Casa Betti, 2017).

¹ Una organización no gubernamental (ONG) es: "cualquier grupo no lucrativo de ciudadanos voluntarios, que está organizada a nivel local, nacional o internacional. Con tareas orientadas y dirigidas por personas con un interés común, las ONG realizan una variedad de servicios y funciones humanitarias, llevan los problemas de los ciudadanos a los Gobiernos, supervisan las políticas y alientan la participación de la comunidad" (Centro de Información de la Naciones Unidas, 2018).

D. Modelo centrado en la creación de una organización sin fines de lucro, desde la sociedad civil, para apoyar intereses específicos de grupos de la sociedad.

Este modelo es una variante del modelo anterior, se centra en la creación de una organización de la sociedad civil sin fines de lucro, orientada a desarrollar actividades en campos de acción amplios y diversos, incluidos los problemas sociales. Principalmente apoyan intereses de grupos de personas en áreas de: cultura, artes, recreación, deporte, promoción de la paz, política, religión, espiritualidad, etcétera.

Comparten la mayoría de los rasgos característicos de las organizaciones sin fines de lucro, excepto por el tema del voluntariado. En este modelo podemos encontrar organizaciones que se apoyan con el voluntariado y organizaciones que no lo emplean.

Su forma de constituirse, al igual que en el modelo anterior, en general es como Asociación Civil, pero en el caso de algunas organizaciones con intereses muy específicos, políticos o religiosos, tienen sus propias formas jurídicas para agruparse.

Existen muchas asociaciones, por ejemplo, la Asociación Nacional de Charros que tiene como objetivo fomentar el deporte nacional de la charrería, la integran socios que son dueños de sus caballos, los montan y apoyan voluntariamente en la realización de charreadas y participación en las escaramuzas (Asociación Nacional de Charros, 2018).

Otro ejemplo es el de la Asociación de Colonos Lomas de Tarango, cuyo objetivo es diseñar estrategias de mejora para los habitantes del fraccionamiento, que permitan mantener la seguridad, calidad de vida y cuidado de la infraestructura para impedir que disminuya la plusvalía de sus casas.

Los partidos políticos en México, entre otros, PRI (Partido Revolucionario Institucional), PAN (Partido Acción Nacional), Morena (Movimiento de Regeneración Nacional), son otro caso de este modelo de emprendimiento social. Para operar como un partido político deben constituirse en agrupaciones políticas, por ejemplo, Avanzada Liberal Democrática es una agrupación política que tiene en sus estatutos los ideales liberales, también se creó como una asociación civil, pero con intereses políticos (Movimiento Liberal Juarista, s/f).

En México existen, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2011), 7,616 asociaciones religiosas, de las que 3,223 son católicas y 4,393 de otras creencias religiosas, todas tienen como fin ejercer el culto a una divinidad.

Un caso más es el de la Asociación de Scouts de México A.C., cuya misión es: “Contribuir a la educación de los jóvenes, mediante un sistema de valores basado en la Promesa y la Ley Scout, para ayudar a construir un mundo mejor donde las personas se sientan realizadas como individuos y jueguen un papel constructivo en la sociedad” (Asociación de Scouts de México, 2015).

E. Modelo centrado en la creación de una organización, desde la sociedad civil, para generar acciones en apoyo de particulares con un fin social o en situaciones de desastres, apoyados por organizaciones públicas o privadas.

Este modelo de emprendimiento es de contingencia, está centrado en generar acciones de carácter social, apoyándose de la sociedad civil organizada y en coordinación, generalmente, con organizaciones públicas. Las acciones son de carácter temporal y pueden derivar en alguna de las otras modalidades de emprendimiento.

Este modelo surge en situaciones de coyuntura, por ejemplo, en los desastres naturales como terremotos o inundaciones, por lo que requiere generar acciones rápidas y asertivas; aquí la figura del emprendedor es fundamental; en este caso, el emprendimiento social puede estar orientado a la creación de un centro de acopio de ropa o alimentos para apoyar a las víctimas de desastres naturales.

Esta modalidad de emprendimiento social es totalmente voluntaria y no cuenta prácticamente con algún tipo de recurso. Su característica principal es la temporalidad, y no se convierte en alguna figura jurídica, sin embargo, goza del reconocimiento social. Por ejemplo, el 19 de septiembre del 2017, se organizó el Centro de acopio de la UNAM, el cual sirvió para distribuir víveres, medicamentos y vestido para las zonas de desastre.

F. Modelo centrado en la generación de acciones de apoyo a problemas sociales, desde las empresas privadas, como parte de su responsabilidad social.

Este modelo de emprendimiento social está centrado en la generación de acciones de apoyo a problemas sociales, que realizan las empresas privadas bajo la figura de Responsabilidad Social Empresarial. Consiste en actividades que emprende la empresa para ayudar a grupos vulnerables con apoyos económicos como: donativos, programas sociales o vinculación de

las organizaciones sociales con la actividad productiva en alguna etapa de sus procesos de operación.

Las colectas son un ejemplo de lo que realizan estas empresas; otros pueden ser la organización de carreras atléticas, en las que lo recaudado se utiliza como donativo para alguna comunidad o causa social; incluye a pequeños colectivos para que sean proveedores de materia prima o la instalación de comedores comunitarios.

Toks invitó a formar parte de su cadena de valor a un grupo de mujeres de Santa Rosa de Lima en la Sierra de Guanajuato, que realizaron un trabajo importante en la producción de mermeladas, como parte de sus actividades de responsabilidad social (Raya, 2017, p. 6).

7.4 Modelo de inversión social

Si bien no existe un modelo de inversión social, las organizaciones crean esquemas para proyectos de asistencia social, desarrollo comunitario, derechos humanos, combate a la pobreza, exclusión y desigualdad, por lo que a continuación se describe el que diseñó Alexander Osterwalder.

Se trata de una herramienta para plasmar gráficamente el modelo de negocios de una idea de emprendimiento de mercado. Sin embargo, con base en esta herramienta, Rowan Yeoman y Dave Koskovitz propusieron un modelo CANVAS² para un proyecto de inversión social (Santana, 2017). Como se puede ver en la Figura 3, en el CANVAS Lean Social, se destacan dos elementos a los que ya se había hecho referencia al inicio del capítulo: el objetivo y el impacto social.

Una vez que se tengan claros estos dos elementos se podrá identificar el tipo de modelo de emprendimiento social para, posteriormente, representarlo por medio del CANVAS, esto permitirá que la idea se defina adecuadamente y se entienda la propuesta de valor.

Generar un emprendimiento social es complejo e implica un reto, en primer lugar, por el impacto social que se busca y, en segundo lugar, por el diseño que permitirá o no lograr los beneficios esperados.

²Canvas es un término en inglés que significa lienzo. Alexander Osterwalder lo aplicó para representar gráficamente la idea de negocios.

Figura 3. CANVAS Lean Social

Objetivo			Impacto social	
Problema	Solución y actividades clave	Propuesta de valor social	Ventaja diferencial	Segmentos de mercado
Actividades existentes	Recursos, socios y actores clave	Propuesta de valor al cliente	Canales de distribución	Beneficiarios
Estructura de costos		Sostenibilidad financiera	Ingresos	

Fuente: Santana (2017, p. 62).

Elaborar un CANVAS social debe responder a cuatro preguntas: ¿A quién?, ¿qué?, ¿cómo?, y ¿cuánto? Así, la propuesta de valor será el punto de partida para realizar el emprendimiento social.

En términos generales, los pasos que se deben realizar para desarrollar un emprendimiento social son los siguientes:

- i. Generar la idea de emprendimiento social.
- ii. Definir el objetivo que se persigue.
- iii. Definir el impacto social que se tendrá al implementar la idea.
- iv. Especificar los usuarios y beneficiarios del emprendimiento social, investigando sus deseos, necesidades, hábitos y costumbres.
- v. Definir la forma en que se acercará al usuario.
- vi. Especificar cómo se distribuirá la idea de emprendimiento.
- vii. Identificar los recursos, capacidades y procesos que permitirán llevar a cabo el emprendimiento.
- viii. Analizar las alianzas estratégicas que se pueden concretar para lograr la idea.
- ix. Definir los costos para emprender y la forma en que se obtendrá el financiamiento.
- x. Definir la forma jurídica que permitirá que el emprendimiento esté formalmente organizado

Reflexiones finales

Para optar por un emprendimiento social se requiere de un modelo que describa las características que tomará la organización social, por lo que propusimos seis modelos; las semejanzas y diferencias principales son, por ejemplo, en los modelos A y B centrados en la creación de una organización social que participa en la economía con la producción, distribución y consumo de bienes y servicios; tiene como principal diferencia que, en el primero, se utilizan sus excedentes para distribuirlos entre las personas que participaron en los procesos o los reinvierten para mejorar el ciclo productivo, porque su razón de ser es contribuir a la solución de problemas o necesidades sociales; mientras que, en el modelo B, las ganancias o dividendos se otorgan a los miembros de la empresa social que compite en la economía global.

Los modelos C y D se enfocan en la creación de una organización sin fines de lucro, desde la sociedad civil; la diferencia entre ellos radica en que, el primero se orienta a la solución de algún problema social general; mientras que, el segundo, atiende a grupos específicos de la sociedad.

Con el modelo E se crea una organización, desde la sociedad civil, apoyada por organizaciones públicas o privadas para generar acciones de apoyo a particulares, con algún fin social o en una situación eventual; mientras que, en el modelo F, la organización social surge del apoyo que las empresas privadas le brindan, como parte de su responsabilidad social.

Se ha constatado que administrar un organismo del sector social es complejo, por lo que se requiere identificar la problemática o necesidad social para después elegir el modelo de emprendimiento que favorezca la solución.

Un emprendedor, además de habilidades y actitudes específicas, requiere de conocimientos en las distintas disciplinas de la administración en materia de emprendimiento social, los cuales se han vertido en éste y en los capítulos anteriores.

Referencias

- Amaru, A. (2008). *Administración para emprendedores: Fundamentos para la creación y gestión de nuevos emprendimientos*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Arango, M. (2005). *Manual de cooperativismo y economía solidaria*. Bogotá, Colombia: U. Cooperativa de Colombia.

- Ashoka. (2018). Emprendimiento social. Ciudad de México, México: Ashoka. Recuperado de: <<https://www.ashoka.org/es/focus/emprendimiento-social>>.
- Asociación de Scouts de México. (2015). Misión y visión. Ciudad de México, México: Asociación de Scouts de México. Recuperado de: <<http://scouts.org.mx/mision-y-vision/>>.
- Asociación Nacional de Charros. (2018). Asociación Nacional de Charros. Ciudad de México, México: Asociación Nacional de Charros. Recuperado de: <<http://www.decharros.com/LaNacionaldeCharros/index.htm>>.
- Brigada de Rescate Topos Tlatelolco. (1985 – 2018). Nosotros. Ciudad de México, México: Brigada de Rescate Topos Tlatelolco. Recuperado de: <http://www.topos.mx/nosotros>.
- Caffentzis, G., y Federici, S. (2015). Comunes contra y más allá del capitalismo. *El Apanlle*, (1), pp. 51-71. Recuperado de: <<http://rusredire.lautre.net/wp-content/uploads/Comunes-contra-y-m%C3%A1s-all%C3%A1-del-capitalismo.pdf>>.
- Casa Betti. (2017). Servicios ofrecidos. Ciudad de México, México: Casa Betti. Recuperado de <<http://galeon.com/casabetti/historia.html>>.
- Centeotl. (2015). Centeotl. Oaxaca, México. Recuperado de <http://www.centeotl.org.mx/web/?page_id=1912>.
- Centro de Información de las Naciones Unidas. (2018). ¿Qué es una ONG? Recuperado de: <www.cinu.mx/información-para/ongs/index/>.
- Colectivo Wixari. (2016). Nuestro Colectivo. Ciudad de México, México: Colectivo Wixari. Recuperado de: <<https://colectivowixari.com/about-me/>>.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Ciudad de México, México. Recuperado de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_150917.pdf>.
- Cooperativa Panamédica. (2016). Panamédica. Ciudad de México, México: Panamédica. Recuperado de: <<http://www.panamedica.mx/nosotras/>>.
- Del Cerro, J. (2017). *¿Qué es el emprendimiento social? Negocios que cambian al mundo*. Ciudad de México, México: Disruptivo TV.
- ¡Échale! A tu casa. (2017). ¡Échale! A tu casa. Ciudad de México, México: ¡Échale! A tu casa. Recuperado de: <<http://www.echale.com.mx/>>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2011). *Panorama de las religiones en México 2010*. Recuperado de: <<http://www.beta.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825003391>>.

- Ilumexico. (2017). Ilumexico. Ciudad de México, México: Ilumexico. Recuperado de: <<https://ilumexico.mx/inicio/>>.
- Ley de la Economía Social y Solidaria, reglamentaria del Párrafo Octavo del artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en lo referente al sector social de la economía. Diario Oficial de la Federación, Ciudad de México, México, 23 de mayo de 2012. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LESS_301215.pdf>.
- Movimiento Liberal Juarista. (s/f). Avanzada Liberal Democrática. Oaxaca, México: Galeon hispavista.com. Recuperado de: <<http://movimientotjuarista.galeon.com/aficiones2689345.html>>.
- Moya, P., y Santana, S. (2016). Sobre el concepto de emprendimiento. Santiago, Chile: Laboratorio de innovación y emprendimiento. Recuperado de: <<https://www.openbeauchef.cl/wp-content/uploads/2016/12/Sobre-el-concepto-de-emprendimiento.pdf>>.
- Organización de las Naciones Unidas. (2007). Manual sobre las instituciones sin fines de lucro en el Sistema de Cuentas Nacionales. Nueva York, Estados Unidos: Organización de las Naciones Unidas. Recuperado de: <https://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesF/SeriesF_91s.pdf>.
- Raya, M. (marzo-abril, 2017). Conservas Santa Rosa: Un caso de éxito de impacto económico. *Emprendedores*. (164) pp. 5-8. Recuperado de: <http://emprendedores.unam.mx/lector.php?id_revista=164>.
- Santana, M. G. (2017). *Emprendimiento social*. Ciudad de México, México: Limusa.
- Schwab Foundation. (2018). Emprendimiento social. Ciudad de México, México: Schwab Foundation. Recuperado de: <<http://www.schwabfound.org/>>.
- Suárez, L.; Vásquez, C. (mayo, 2015). Evolución del Concepto de emprendedor: de Cantillón a Freire. *Revista Digital de Investigación y Postgrado de la Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre"*. 5(3), pp. 882-894. Recuperado de <<http://redip.bqto.unexpo.edu.ve>>.

Administración de organizaciones del sector social

Editado por la Universidad Nacional Autónoma de México,
Publicaciones Empresariales UNAM. FCA Publishing de la
Facultad de Contaduría y Administración.

Se terminó de imprimir el 14 de agosto de 2019,
en los talleres de Ediciones y Gráficos Eón, S.A. de C.V.

Av. México-Coyoacán núm. 421, Colonia Xoco,
Alc. Benito Juárez, C.P. 03330, Ciudad de México

Se tiraron 500 ejemplares, en papel bond de 90 grs. en interiores
y en forros cartulina couche brillante de 200 grs.

Tipo de impresión: digital

Se utilizó en la composición tipo
Simoncini Garamond Std, 18:21.6, 21:25.2, 13:16, 14:17, 11:13.2,
10:12.2, 9:11.2 puntos..

Idioma original: español

Producción Editorial: Secretaría de Divulgación y Fomento Editorial:

Dr. José Ricardo Méndez Cruz

Coordinador Editorial: **Mtro. Víctor A. Hernández Arteaga**

Cuidado de la edición: **L.A. Teoauializtli García Olivares**

Corrección: **Lic. y E.E. Agustín Martínez Trejo**

Diseño de portada: **Mtro. Víctor A. Hernández Arteaga**

Las organizaciones del sector social producen bienes y prestan servicios para satisfacer las necesidades fundamentales de amplios grupos de la sociedad que no son atendidos por el sector público, ni por el sector privado, ya sea por la falta de recursos o la imposibilidad de obtener beneficios económicos.

En las organizaciones sociales se prioriza el beneficio común y es ampliamente valorada la participación de sus miembros; a pesar de que compiten en el mismo entorno de libre mercado no se someten a él y constituyen un medio fundamental para afianzar el desarrollo de grupos sociales vulnerables.

A través de la creación de organizaciones con una orientación social se pueden resolver problemas que retrasan el crecimiento de la sociedad en su conjunto y no sólo generar ganancias económicas, el papel de la Administración en esta tarea es esencial ya que las organizaciones sociales pueden verse beneficiadas, con el empleo de técnicas, modelos y, sobre todo, entender la importancia que reporta que planeen, organicen, dirijan y controlen las actividades que constituyen su objeto social porque a través de ellas se busca que prevalezcan la solidaridad, ayuda mutua, responsabilidad, equidad e igualdad.

Este libro es un recurso que tiene como propósito ayudar a identificar las características que distinguen a las organizaciones del sector social y comprender las particularidades que presentan en materia de: diseño de la estructura organizativa, elección del régimen jurídico y tributación, obtención y manejo de los recursos financieros, coordinación de recursos humanos, estrategias de mercadotecnia y diversas formas de emprendimiento social.



Publicaciones
Empresariales
UNAM • FCA
Publishing

