Universidad Autónoma de Baja California

Facultad de Ciencias Administrativas

TESIS: ‘‘LAS ONG DEL SECTOR DE ASISTENCIA SOCIAL PRIVADA PARA MENORES DE EDAD EN B.C.: UNA PROPUESTA METODOLOGÍCA DE EVALUACIÓN CON ENFOQUE ADMINISTRATIVO’’.

Presenta

Wong Falcón Karla Stefany

Para obtener el grado de:

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN

Director de Tesis: Dr. Sergio Bernardino López

Mexicali, Baja California Mayo de 2019

No nos cansemos de hacer el bien, porque a su debido tiempo cosecharemos si no nos damos por vencidos. Gálatas 6:9

Dedicado a:

Papá Dios por ser la base que guía mi vida, mi inspiración, mi fortaleza en todo momento y mi brazo seguro para descansar cuando ya no puedo más.

Mi esposo David, por tu compresión y apoyo incondicional en este camino, gracias por pensar primero en mí, creer en mis sueños y dar la milla extra a mi lado, este trabajo es de ambos, TE AMO.

Mis padres y hermanos, por creer en mí y aun a la distancia estar siempre presentes en este recorrido por mi crecimiento profesional, gracias papás por todos los sacrificios que han hecho desde que nací, lo que han sembrado en mi sigue dando fruto, los amo familia.

Todos los niños que lamentablemente se encuentran en una situación desfavorable, que esta herramienta impulse su desarrollo y el cumplimiento de sus derechos, para que vivan una mejor calidad de vida.

Agradecimientos:

A Papá Dios por amarme y no soltarme, por recordarme que hay más valor en dar que en recibir. Gracias por que en ti aún hay esperanza.

A mi esposo por sacarme una sonrisa en los momentos más difíciles y brindarme su apoyo incondicional, gracias por tu paciencia y amor.

A mis padres, Gloria y Carlos, por ser un ejemplo e inspirar mi vida, siempre estaré en deuda con ustedes.

A mis hermanos por sus palabras de ánimo y estar siempre presentes, espero ser esa fuerza y ejemplo para animarlos a crecer y a seguir avanzando en su camino, son los mejores.

A mis amigas, por animarme a dar la milla extra durante esta trayectoria y ser comprensibles durante mi ausencia.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por el apoyo económico brindado para mi estancia en la maestría, gracias por ser un medio para lograr esta meta.

A mi alma máter, Universidad Autónoma de Baja California, por su compromiso en formar estudiantes de calidad. Gracias a la coordinación y su equipo por su apoyo durante este arduo camino.

Al mi director el Dr. Sergio Bernardino López, gracias por el tiempo, la dedicación y el compromiso que asumió en el proceso de construcción de este trabajo, por el material facilitado y las sugerencias recibidas, gracias por la confianza.

Al Dr. Eduardo Sánchez López, gracias por sus consejos y recomendaciones para enriquecer este trabajo, gracias por enseñarme a ir más allá en el cumplimiento de mis objetivos.

Al M.A. Pedro Bravo Zanoguera y al MBA Marco Antonio Macedo Valdez por el tiempo brindado en la revisión de mi trabajo y sus invaluables aportaciones, gracias por agregar valor a mi crecimiento profesional.

Al departamento de Coordinación de Asistencia Social Privada Estatal del DIF por su accesibilidad para proporcionar la información necesaria para llevar a cabo esta investigación, en particular a Diana Cervantes y Manuel Tovar su apoyo fue invaluable.

A las casas hogar del estado de Baja California que abrieron sus puertas y me dieron la oportunidad de realizar este proyecto.

Agradezco a toda la plantilla de profesores porque contribuyeron a mi formación académica.

A mis compañeros por hacer más divertido este recorrido y añadirle sabor a cada clase, sobre todo a: Luz, Josué y Efraín, gracias amigos por las pláticas divertidas en la baticueva tratando de terminar todos los trabajos finales.

Gracias a todos.

ÍNDICE

CAPÍTULO I **8**
I.1 Introducción 10
I.2 Antecedentes 11
I.3 Planteamiento del Problema 14
I.4 Justificación 17
I.5 Objetivos 18
I.5.1 Objetivo General 18
I.5.2 Objetivo Específicos 18
I.6 Preguntas de Investigación 18
I.7 Marco Conceptual 19
I.8 Marco Legal 27
I.8.1 Regulación y evaluación de los Centros de Asistencia Social 28
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO **33**
II.1 El factor económico y político 34
II.1.1 Teoría del Estado de Bienestar 34
II.1.2 Teoría del Nonprofit Sector 36
II.2 El individuo y la sociedad 38
II.2.1 Teoría del don 38
II.2.2 Teoría humanista 40
II.3 Panorama Administrativo 42
II.3.1 Teoría de la Administración clásica 42
II.3.2. Evaluación del desempeño 44
II.3.3 Comportamiento organizacional 49
CAPÍTULO III METODOLOGÍA **52**
III.1 Marco Metodológico 53
III.2 La recopilación de datos sobre el tema de investigación 54
III.2.1 Técnica de Investigación 54
III.2.2 Presentación de conceptos, variables e indicadores 55
III.2.3 Criterios de selección, muestra y objeto de estudio 57
CAPÍTULO IV ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS **59**
IV.1 Análisis e interpretación de datos 60

IV.1.1 Resultados del diagnóstico administrativo 60
IV.1.2 Discusión de metodologías de evaluación.....79
IV.2 La planificación e introducción de estrategias de acción 83
IV.3 Evaluación de esos cambios a través de una mayor recopilación de datos, análisis e interpretación (Validación de expertos).....96
CAPÍTULO V CONCLUSIÓNES Y RECOMENDACIONES 99
V.1 Deliberaciones del sistema de evaluación en las casas hogar 100
V.2 Observaciones y recomendaciones para las Instituciones de Asistencia 102
V.3 Limitaciones de la investigación y futuras líneas de investigación.....105
BIBLIOGRAFÍA 108
ANEXOS 120
Anexo 1.- Encuesta 120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución ideológica y de género de las IAP en B.C 15

Tabla 2: Estatus operativo de las IAP en Baja California 16

Tabla 3: Categorización de las ONG 21

Tabla 4: Estructura general de las categorías individuales de la CIIU 23

Tabla 5: Clasificación Internacional de Organizaciones, grupos principales y subgrupos ..24

Tabla 6: Gasto social del gobierno y tamaño del sector sin fines de lucro 38

Tabla 7: Variables del instrumento de diagnóstico.....55

Tabla 8: Distribución de casas hogar con licencia y en trámite 58

Tabla 9: Distribución de la muestra 58

Tabla 10: Selección de evaluaciones nacionales e internacionales 83

Tabla 11: Matriz del diseño de evaluación administrativa, dimensión administración.....85

Tabla 12: Matriz del diseño de evaluación administrativa, dimensión recursos humanos ..88

Tabla 13: Matriz del diseño de evaluación administrativa, dimensión finanzas 90

Tabla 14: Matriz del diseño de evaluación administrativa, dimensión mercadotecnia 91

Tabla 15: Descripción de la calificación.....93

Tabla 16: Criterios de evaluación.....93

Tabla 17: Esquema del proceso de evaluación 94

Tabla 18: Elementos del informe de evaluación 95

Tabla 19: Aportaciones realizadas por los evaluadores 97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Figuras involucradas en el proceso de obtención de licencia en las instituciones de asistencia social privada 32

Figura 2: Indicadores del desempeño organizacional 47

Figura 3: Variables para la construcción de la evaluación de desempeño de Asociaciones 48

Figura 4: Pasos de la metodología action research 53

Figura 5: La evaluación administrativa es importante para la organización 61

Figura 6: Tipo de evaluación que realizan en las I.A.P. de B.C 61

Figura 7: Causas que le impiden a la organización aplicar una evaluación administrativa .62

Figura 8: La organización cuenta con indicadores para medir su desempeño 63

Figura 9: Fuentes de información para la toma de decisiones 64

Figura 10: La organización cuenta con una planeación estratégica 65

Figura 11: Principal factor que limita el crecimiento de la organización 66

Figura 12: La organización logra metas con un máximo de eficiencia y un mínimo de esfuerzo 67

Figura 13: Los departamentos de las principales áreas administrativas están definidos en la organización 68

Figura 14: La organización se encuentra cubierta con el número de colaboradores necesarios en cada área 69

Figura 15: Los esfuerzos son recompensados en relación a las tareas que desempeñan 70

Figura 16: Los empleado y voluntarios se sienten motivados 70

Figura 17: Los miembros del equipo tienen las destrezas y competencias necesarias 71

Figura 18: Realizan auditorías periódicas al área de finanzas 72

Figura 19: En la organización es importante la información financiera para la toma de decisiones 73

Figura 20: Realiza un plan presupuestal para la organización 74

Figura 21: Apoyos gubernamentales y desempeño organizacional 75

Figura 22: Apoyos gubernamentales anuales 76

Figura 23: Técnica más efectiva para recaudar donaciones 77

Figura 24: Competencia entre organizaciones sin fines de lucro 78

Figura 25: La organización y el apoyo de empresas locales 79

CAPÍTULO I

RESUMEN

LAS ONG DEL SECTOR DE ASISTENCIA SOCIAL PRIVADA PARA MENORES DE EDAD EN B.C.: UNA PROPUESTA METODOLOGÍCA DE EVALUACIÓN CON ENFOQUE ADMINISTRATIVO

Palabras claves: ONG, evaluación, IAP, instituciones de asistencia, administración, recursos humanos, mercadotecnia, finanzas.

En el presente trabajo se diseña un sistema de evaluación con enfoque administrativo para las Organizaciones No Gubernamentales del sector de asistencia social privada en Baja California. Siguiendo la metodología action research, se aplicó una encuesta a 35 casas hogar, que permitió diagnosticar su cultura de evaluación y prácticas en relación a las principales funciones administrativas, se revisaron las metodologías más importantes de evaluación para ONG nacionales e internacionales, la información analizada sirvió como insumo para el diseño de una metodología de evaluación administrativa propia considerando los criterios más relevantes y los métodos más efectivos para las casa hogar. Los resultados muestran que existe una escasa cultura de evaluación, enfocándose en cumplir los criterios mínimos requeridos por el contexto social e institucional, por lo que es pertinente una evaluación integral que oriente el funcionamiento óptimo e incremente su capacidad de atención y mejora del sistema, para hacerle frente a la creciente demanda social.

Keywords: NGO, evaluation, IAP, assistance institutions, administration, human resources, marketing, finance.

In the present work an evaluation system with administrative focus is designed for Non-Governmental Organizations of the private social assistance sector in Baja California. Following the action research methodology, a survey was applied to 35 households, which allowed to diagnose their evaluation culture and practices in relation to the main administrative functions, the most important evaluation methodologies for national and international NGOs were reviewed. The information analyzed served as input for the design of a self administrative evaluation methodology considering the most relevant criteria and the most effective methods for the home. The results show that there is a poor evaluation culture, focusing on meeting the minimum criteria required by the social and institutional context, which is why an integral evaluation is necessary to guide the optimal functioning and increase the capacity of attention and improvement of the system, in order to face the growing social demand.

I.1 INTRODUCCIÓN

Los retos que enfrenta la sociedad a nivel internacional como el cambio climático, la volatilidad económica, la sustentabilidad ambiental, entre otros, no pueden ser resueltos sólo por las estructuras organizacionales tradicionales, como gobiernos y empresas, se requiere de una mayor presencia e intervención social, a través de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG); estas organizaciones coadyuvan en la generación de propuestas y soluciones, a lo largo de la historia se refleja el impacto y crecimiento que las ONG han tenido, el Foro Internacional de las Plataformas Nacionales de las ONG (FIP) estima que existen alrededor de 10 millones de ONG a nivel mundial por lo que si fueran un país, serían la quinta economía más grande a nivel internacional. Durante el 2015, una de cada tres personas en el mundo (31.5%) realizó donaciones, una de cada cuatro (24%) participó como voluntario y se estima que el 80% de los ciudadanos a nivel mundial está de acuerdo en que las ONG facilitan el involucramiento de la sociedad en un cambio social positivo (FIP, 2016).

En México, el papel de las ONG ha cobrado mayor importancia debido a la situación y contexto político que vive el país, vulnerabilidad social, la falta de regulación y las violaciones a los derechos humanos requieren que organismos independientes al gobierno generen contrapesos (López, 2015). Los esfuerzos que realizan las ONG para promover la participación grupal como generador de cambio en los sectores del gobierno y la sociedad las ha encaminado a tener un mayor protagonismo en temas ecológicos, de salud, derechos humanos y movimientos ciudadanos (Verduzco, 2001).

Las ONG concentradas en el sector asistencial para menores, buscan generar los mejores medios para que los niños en condiciones de vulnerabilidad, puedan desarrollarse de manera integral buscando que sus derechos sean respetados, la institucionalización ha sido un medio mediante el cual diferentes países han enfrentado esta problemática y en los cuales la permanente evaluación ha ayudado a obtener mejores resultados, tal es el caso de la institución Aldeas Infantiles SOS en los países europeos, quienes utilizan la evaluación Quality4Children para mejorar los estándares de calidad (Quality4Children, 2007) en países como México siguen creciendo y fortaleciendo estas propuestas de cuidado para los niños que carecen de hogar.

En México, el tema de la evaluación ha sido poco utilizado y explorado (Castañeda, 2013), hablando principalmente de las Instituciones de Asistencia Privada (IAP) para el menor, el tema de la evaluación comenzó a cobrar relevancia con la llegada de la regulación de los Centros de Asistencia Social (CAS), como resultado del incidente en la guardería ABC en el año 2009 (Aguirre, 2016) y la promulgación de la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN) por las Naciones Unidas (UNICEF, 2004), con estos cambios regulatorios se crea la Ley de instituciones de asistencia social privada para niñas, niños y adolescentes para el estado de Baja California, en la que se establecen lineamientos y parámetros regulatorios para supervisar y evaluar la operatividad de las Instituciones de Asistencia en la región, con la finalidad de garantizar la seguridad del menor y el cumplimiento de sus derechos (Periódico Oficial, 2015)

Dada la influencia y crecimiento de estas organizaciones, resulta necesario aportar información relevante y formativa respecto a la aplicación de una eficiente administración mediante la evaluación administrativa. Esta investigación pretende reflexionar acerca del alcance de las ONG de asistencia social privada en la región y como la evaluación administrativa pudiese desarrollar y mejorar el funcionamiento de éstas.

I.2 ANTECEDENTES

Se estima que la primera ONG a nivel internacional data de 1839 y funcionaba en pro de la abolición de la esclavitud bajo el nombre ‘‘Liga contra la esclavitud’’ (Binder-Avilés, 2012), posteriormente se incorporaron nuevos movimientos y organizaciones en favor a la templanza ‘‘Orden Internacional de Buenos Templarios’’, los derechos laborales ‘‘Asociación Internacional de los Trabajadores’’, la paz ‘‘Oficina Internacional de la Paz’’ y el voto femenino ‘‘Alianza Internacional de Mujeres’’; el crecimiento de las ONG a nivel Internacional continuó para los años 20’s duplicando la cifra total de instituciones iniciadas en el siglo XIX, en este periodo aparece la ‘‘Liga Internacional de los Derechos del Hombre’’ y la Unión Internacional ‘‘Save The Children’’. Se estima que para 1854 existían alrededor de seis ONG internacionales, consecutivamente llegaron a sumar 163 a inicios del siglo XX, la cifra fue incrementando a 1,000 alrededor de 1945 y para el 2007 se consideraba que

aproximadamente 60,000 ONG Internacionales operando en diferentes partes del mundo (Davies, 2008).

Las ONG son instituciones que se originaron de manera formal a partir de la segunda guerra mundial, apoyando a remediar los daños del conflicto; millones de desplazados, huérfanos, desempleo y una economía desplomada, fue en 1945 cuando las Naciones Unidas hace mención por primera vez de la expresión Organización No Gubernamental en el artículo 71 del capítulo 10 de la Carta de las Naciones Unidas, años después, en la resolución 1996/31 del 25 de julio de 1996, el Consejo Económico y Social determino una ONG como:

"*una organización que no ha sido constituida por una entidad pública o por medio de un acuerdo intergubernamental, aunque acepte miembros designados por las autoridades públicas, a condición de que éstos no atenten contra su libertad de expresión. Sus medios financieros deben provenir esencialmente de los aportes de sus afiliados. Toda contribución financiera recibida directa o indirectamente de un gobierno debe ser declarada a la ONU*'' (Ryfman, 2007).

Ante las crisis y situaciones que se vivían alrededor del mundo las ONG fueron consolidándose como mediadores y organismos de apoyo a la sociedad, en este contexto internacional, en México se inician movimientos sociales independientes del estado con la finalidad de enfrentar las problemáticas que se vivían en el país, en la década de los ochenta se inició el surgimiento y desarrollo formal de las organizaciones sin fines de lucro ante el suceso de tres hechos que marcaron la historia de México: la crisis económica de 1982, el terremoto de 1985 en la ciudad de México y las elecciones presidenciales de 1988 (Castañeda, 2013). La falta de iniciativa y apoyo del gobierno de Miguel de la Madrid ante el desastre del terremoto, generó una movilización en la sociedad mexicana, provocando una mayor cohesión y organización para proveer albergues, víveres, dinero, atención psicológica, rescate de personas atrapadas y otras actividades, es así como el enfoque en hacer la diferencia predomina ante la protesta y la queja al gobierno (Monsiváis, 2005).

El sector de asistencia privada en México surgió de manera informal, con la finalidad de ayudar a combatir la pobreza, se considera que la primera institución que operó en México

fue el Hospital de la Purísima Concepción y Jesús Nazareno (Hospital de Jesús) fundado por Hernán Cortés, para 1833, Valentín Gómez Farías propuso establecer un sistema de asistencia que brindara apoyo a las personas con mayor necesidad, en 1861 Benito Juárez establece la Dirección General de Fondos de Beneficencia con la finalidad de invertir de forma exclusiva en obras de beneficencia, en noviembre de 1899 surge la Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal (JAPDF) a través de la promulgación de la Ley de Instituciones de Beneficencia Privada para el Distrito Federal expedida por Porfirio Díaz (JAPDF, 2017).

A pesar de que la JAPDF fue creada desde el núcleo gubernamental, funciona como un organismo autónomo con el objetivo de hacer un buen uso de los recursos materiales, de implementar los reglamentos y regular el buen servicio ofrecido a las personas que lo necesitan, sin embargo, en sus inicios por su limitado alcance, no afectaba a las instituciones que operaban en el resto del país, ofreciendo un servicio de manera informal y sin supervisión (Verduzco, 2001).

En 1961 surge el Instituto Nacional de Protección a la Infancia (INPI) con el objetivo de brindar servicios complementarios a la asistencia como desayunos escolares, en 1968 se origina la Institución Mexicana de Asistencia a la Niñez (IMAN) con la finalidad de brindar atención a los menores en situación de abandono, discapacidad y enfermedad. En 1977 estas organizaciones se unifican formando el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (SNDIF) siendo su función principal la difusión de la asistencia social y la prestación de servicios asistenciales (SNDIF, 2016).

En Baja California, para el 2014 se registraron 1,117 ONG en el Catálogo Estatal de las Organizaciones (SEDESOE, 2014), de las cuales 443 corresponden a Instituciones de Asistencia Social, siendo el estado de la república con mayor cantidad en esta rubro (INEGI, 2015), aun que se han realizado algunas investigaciones en relación a las ONG y el sector de asistencia social en B.C. (Avedaño, Moreno y Priego, 2000, Hernández, 2014, Nava, 2016) existe una carencia de estudios respecto a la situación que guardan las Instituciones de Asistencia Privada (I.A.P.) en B.C. y cuáles son los mecanismos para su evaluación, por lo que se desconoce el estado que guardan estos organismos y el funcionamiento del sistema.

I.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Baja California, viven alrededor de 901,886 niños y niñas de 0 a 14 años, que representan el 29% de la población de la entidad (INEGI, 2010), este segmento de población frecuentemente se ve afectado por situaciones que perjudican su bienestar y calidad de vida; en el año 2010 se reportaron 1,632 casos de maltrato a menores de edad, de los cuales 1,606 fueron atendidos (DIF, 2010). Para el 2012 del total de niños de 6 a 9 años del estado de B.C. el 12.8% sufrieron abuso sexual por algún miembro familiar mientras que el 8.6% de las niñas del mismo rango de edad fueron afectadas por la misma situación (CEAMEG, 2012). Según el Plan Estatal de Desarrollo de Baja California en los últimos 6 años la Procuraduría para la Defensa de los Menores y la Familia atendió 27 mil niños, niñas y adolescentes que vivieron problemas familiares y sociales, abandono, omisión de cuidados, maltrato, abuso sexual, entre otras cuestiones (Gobierno de B.C., 2012).

Se estima que la tasa de trabajo infantil que va de los 5 a 17 años, es de 4.5% del total de los menores de edad de B.C. (INEGI, 2013). Por otro lado al ser B.C. un estado fronterizo presenta constantemente el fenómeno migratorio principalmente en las ciudades de Tijuana y Mexicali, esta problemática ha puesto en riesgo la integridad de cientos de menores que buscan cruzar la frontera sin la compañía de un adulto, se estima que durante los últimos tres años se han atendido alrededor de 4,616 niñas, niños y adolescentes migrantes nacionales (DIF B.C., 2016).

De acuerdo con el CONEVAL (2012) existen alrededor de un millón 10 mil habitantes (30.2%) en la población de B.C. que viven en condiciones de pobreza multidimensional, donde 918 mil 600 (27.5%) presenta pobreza moderada y 91 mil 500 (2.7%) se encuentran en pobreza extrema, por lo que no ejercen el derecho a la educación, servicios de salud, espacios de vivienda digna y alimentación (Gobierno de B.C., 2012), cifra que ha crecido en los últimos años.

El Estado por conducto de la procuraduría para la defensa del menor y la familia cuenta con la facultad para suscitar la pérdida de patria potestad de los menores expósitos o abandonados, una vez que la procuraduría recoge al menor lo entrega al DIF para que se analice el caso mediante perfiles psicológicos, toxicológicos, físicos y mentales;

posteriormente el DIF selecciona la institución que puede recibir al menor según sus criterios de admisión; las Instituciones de Asistencia Privada (IAP) pueden utilizar criterios de edad, preferencia sexual, adicción a sustancias nocivas, antecedentes penales, entre otros (Curiel et al, 2010). Abordando las diversas problemáticas que atienden, específicamente para los menores de edad, se puede conocer las necesidades que presenta la región; abandono, maltrato, violencia sexual, situación de pobreza, trabajo infantil, migración infantil, entre otros factores que desencadenan el desprendimiento de los menores de su núcleo familiar.

En B.C. las IAP son establecidas principalmente bajo una ideología religiosa (ver Tabla 1), el 39.23% corresponde a la religión cristiana, el 24.62% no especifica la religión que profesan y el 17.69% son de origen católico, sólo el 18.46% son fundamentadas de forma laica, por otro lado el 83% de las organizaciones son mixtas, el 11% sólo atiende niñas y únicamente el 6% se ocupa de atender niños (DIF, 2017).

Tabla 1: Distribución ideológica y de género de las IAP en B.C.

Municipio	Ideología				Genero de Atención		
	Laico	Cristiano	Católico	Religioso	Femenino	Masculino	Ambos
Mexicali	6	14	2	1	1	2	20
Tijuana	15	26	16	0	6	4	47
Tecate	0	5	4	0	1	1	7
Rosarito	2	6	1	-	3	-	6
Ensenada	1	-	-	31	3	1	28
TOTAL	24	51	23	32	14	8	108

Fuente: Elaboración propia con información de DIF, 2017.

En abril del 2015, se publicó la Ley de Instituciones de Asistencia Social Privada para niños, niñas y adolescentes para el estado de Baja California, con la que se vieron obligadas a contar con una licencia de operación emitida por el DIF Estatal, las 130 organizaciones que operaban en el estado iniciaron el proceso de evaluación para obtener su licencia, esta iniciativa se enfocó en la evaluación de variables que se relacionan directamente con el bienestar y protección de los derechos de los niños, niñas y adolescentes. Para diciembre del 2017, el DIF de B.C. entregó 39 licencias de operación a diversas casas hogares ubicadas en los cinco municipios, ante la dificultad presentada por la mayoría de las organizaciones para cumplir la lista de requisitos se extendió el periodo de aplicación con la finalidad de evitar

su clausura, sin embargo, el factor económico y la ausencia de métodos de administración eficientes han sido la principal limitante para continuar operando y obtener su licencia (Cervantes, 2017), al cierre del 2017, se contabilizaron siete organizaciones suspendidas y seis con cancelación de trámite (ver Tabla 2).

Tabla 2: Estatus operativo de las IAP en Baja California

Municipio	Licencia	Tramite	Cancelación de Tramite	Suspendida	Total
Mexicali	9	9	2	3	23
Tijuana	14	39	2	2	57
Tecate	2	7	-	-	9
Rosarito	2	7	-	-	9
Ensenada	12	16	2	2	32
Total	39	78	6	7	130

Fuente: Elaboración propia con información de DIF, 2017.

Esta iniciativa creó un avance en materia de auditoría a las organizaciones de asistencia privada en B.C. ya que el DIF no contaba con la facultad para intervenir en las IAP, sólo hacía recomendaciones en visitas de inspección, actualmente el DIF Estatal de B.C. es la primera en contar con la certificación necesaria para inspeccionar casas hogar a nivel nacional, obteniendo la autoridad para evaluar el funcionamiento de las IAP (Tobar, 2017).

Estas leyes apenas abren espacios para incentivar la evaluación e investigación de las IAP, pues los estudios de las ONG en México y B.C. con enfoques administrativos son escasos, lo que abre un espacio de necesidad de abordarlas como objeto de estudio, considerando que este segmento de agrupaciones que tienen alto peso e importancia en el desarrollo del país (Castañeda, 2013). Por otra parte el 34% de las ONG cierran operaciones en los primeros años, por su falta de capacidad organizacional, específicamente en el plano metodológico de la operación y los modelos de atención, intervención o interacción social (Arce *et al*, 2015).

Las ONG en México presentan carencias para implementar una visión de largo plazo que propicie su crecimiento y desarrollo, es necesario fomentar una mayor cantidad de análisis, ante las deficiencias administrativas, en sus procesos de monitoreo y evaluación (Tides

Center, 2006). La evaluación es un proceso dirigido a definir de forma sistemática y objetiva la eficacia, eficiencia y el impacto de todas las actividades de una organización en base a los objetivos planteados, este proceso favorece el desempeño de las actividades actuales y futuras y propicia una mejor administración y toma de decisiones (Ruiz-Bravo, Barrig, 1998); por ello resulta de gran importancia implementar una cultura de evaluación periódica y disminuir la posible falta de estructura metodológica para evaluar las principales áreas administrativas, ya que a través de la evaluación se podrá corroborar que el curso de la organización va en la dirección deseada y su fin social puede alcanzar un mayor impacto en la localidad.

I.4 JUSTIFICACIÓN

Ante la ineficiencia de las instituciones públicas, las ONG han fungido como un remplazo parcial ante la falta de capacidad y alcance del estado en proyectos de bienestar social (FAO, 2005). Aunque el gobierno y las empresas en México, realizan gran parte del trabajo social, aún existen áreas que necesitan ser atendidas de forma urgente, es aquí en donde el emprendimiento social, puede emerger a través de las ONG, ofreciendo una forma innovadora para atender las necesidades sociales (Shaw, Shaw y Wilson, 2002). La ONU visualiza una nueva definición de liderazgo mundial que exige una constelación en la cooperación internacional: gobiernos, sociedad civil y sector privado trabajando en conjunto en favor de un bien colectivo mundial (Ban Ki-moon, 2009).

Existen diferentes organizaciones a nivel internacional y nacional que evalúan las ONG, aunque ésta medida de control es impulsada y promovida por organismos internacionales como la ONU y el Banco Mundial, se enfocan en aspectos referentes al impacto social, sin embargo es importante considerar estos indicadores, es necesario profundizar en la evaluación de temáticas administrativas para asegurar un desempeño óptimo de la organización al largo plazo.

A pesar de que estos métodos de evaluación resultan efectivos para algunas organizaciones, ninguno se especializa en la parte de la administración integral, por lo que es necesario

proporcionar un modelo de evaluación orientado a la administración que se encuentre perfilado para las Instituciones de Asistencia Social Privada.

La falta de estructura administrativa en las ONG de México ha generado una deficiencia en los métodos de monitoreo y evaluación, proporcionando como consecuencia una toma de decisiones basada en contingencias y emergencias (Tides Center, 2006), por lo que es conveniente aplicar una evaluación administrativa que corrobore si la organización está tomando la dirección deseada por los directivos según sus objetivos, de modo que estos puedan mejorar su asertividad en la toma de decisiones. Las ONG de estudio no están libre de estos problemas por ello se justifica llevar a cabo esta, además de lo ya mencionado esta investigación busca aportar valor al estudio administrativo de las ONG en México.

I.5 OBJETIVOS

I.5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema de evaluación con enfoque administrativo para las ONG del sector de asistencia social privada en B.C. considerando su situación contextual.

I.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

De manera personalizada se plantean los objetivos específicos con la finalidad de profundizar en el fin expuesto.

1. Identificar la situación administrativa que guardan las ONG del sector de asistencia privada para menores de edad en B.C. a través de la aplicación de una encuesta.
2. Diseñar una metodología de evaluación administrativa para las ONG del sector de asistencia social privada de B.C.
3. Evaluar la factibilidad del modelo de evaluación diseñado, a través de una validación de expertos.

I.6 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Los cuestionamientos en los que se sustenta la investigación son:

¿Cuál es la cultura de evaluación en las ONG del sector de asistencia social privada para menores en B.C.?

¿Existe una metodología la cual es apropiada para evaluar administrativamente las ONG del sector de asistencia social privada para menores de edad?

I.7 MARCO CONCEPTUAL

El término Organización No Gubernamental (ONG) fue creado en 1945 en el artículo 71 de la Carta de la Organización de Naciones Unidas (ONU). Una ONG puede ser cualquier organización independiente del dominio gubernamental y sin fines de lucro (Foro Internacional de las Plataformas Nacionales de ONGs, 2016). Sin embargo, con el crecimiento y la proliferación de estas organizaciones alrededor del mundo, se han establecido otros términos para nombrarlas, pueden variar según el autor, país o preferencia, algunos son: organizaciones de economía social, organizaciones no lucrativas, organizaciones del tercer sector, organizaciones civiles, entre otros (Arce, *et al*, 2015).

Para Salzman (1995), no existe una definición convenida de lo que es una ONG, sin embargo, lo define como instituciones de la sociedad civil, sin ánimo de lucro, que mantiene estrechos vínculos con la población, desarrollan enfoques de trabajo participativo y cuyos órganos de dirección son independientes de gobierno. Sus áreas de interés cubren el amplio espectro al desarrollo, el medio ambiente y aspectos humanitarios. Lo importante es tener el objetivo de ayudar y el beneficiario de esa ayuda está fuera de la ONG. González (2005) afirma que el sector no lucrativo, también llamado solidario o tercer sector, está compuesto por las organizaciones dedicadas a la cooperación en diferentes ambientes que va desde la asistencia social, organizaciones sociales y civiles, educación, salud, cultura, medios profesionales y laborales, recreación y deportes. Sin embargo, Salamon y Anheier (1994) hacen mención que el tercer sector o sector no lucrativo esta fuera del mercado, es decir no lucra y además es independiente del gobierno. Existen rechazos ante esta postura generando confusión acerca del término correcto, dificultando una definición más acertada para este tipo de organizaciones. Uphoff afirma que el tercer sector es erróneamente usado como sinónimo para las ONG ya que el tercer sector va más allá de las ONG (Verduzco, 2001).

Para entender con mayor detalle el concepto de tercer sector, Salamon y Anheier (1996) propusieron cinco características básicas que distinguen el sector sin fines de lucro de otros organismos:

1. Organizada: Debe existir una realidad institucional, puede ser de manera legal a través de un acta constitutiva o una estructura interna bien definida, donde se tengan claro los objetivos y lineamientos a seguir.
2. Privada: La institución debe ser independiente del gobierno, es decir, contar con una estructura independiente del gobierno, por ello no podrá recibir apoyos considerables ni incluir a miembros del Estado en sus juntas operativas.
3. Autónoma: Los organismos deben trabajar de forma independiente de manera que pueda controlar sus propias actividades.
4. Sin ánimo de distribuir ganancias: La organización puede recolectar ganancias para ser reinvertidos en la causa que aborda la institución siempre y cuando no sean distribuidos entre los miembros del consejo o fundadores.
5. Voluntario: La institución debe ser formada principalmente por voluntarios, no obligados, estos pueden contribuir con tiempo y dinero.

En México el termino más empleado es Organización de la Sociedad Civil (OSC), para Castañeda (2013) las OSC ‘‘equivale a organización social, refiere a sujetos organizados que reivindican derechos de terceros y toman distancia del sector público y privado’’. Recientemente las ONG en México han cobrado relevancia e importancia, Gonzales (2005) afirma que se consideran como tales asociaciones que funcionan independientemente del gobierno y su razón de ser no es estrictamente económico, estas asociaciones suelen ser diversas y se relacionan con acciones que la sociedad civil acogió a causa de la desaparición de organismos gubernamentales en los años 90’s en México.

Diferentes autores manejan una dirección o definición propia de las organizaciones no lucrativas, por lo que es difícil considerar una definición universal para las ONG. Para efectos de este trabajo, se utilizará la definición de ONG de la ONU; es una agrupación de ciudadanos voluntarios, sin ánimo de lucro, que se organizan en un nivel local, nacional o internacional para abordar cuestiones de bienestar público. Es así como las ONG llevan a cabo servicios humanitarios, sirven como mecanismo de alerta y apoyan la participación política a nivel de

comunidad. Pueden tener registro jurídico como asociaciones civiles, instituciones de asistencia privada, etcétera, o bien, carecer de él por voluntad de sus miembros. Estas organizaciones se derivan de la iniciativa de los ciudadanos, así como de la acción de fuerzas religiosas, políticas y sociales, que buscan alternativas para combatir problemáticas que afectan la sociedad (Avedaño, 2000).

Las ONG, no generan ganancias, por lo que desarrollan diferentes actividades para obtener recursos financieros y cumplir sus objetivos. Hoy en día el término fundraising se utiliza como el proceso para la captación de fondos de una ONG, exigiendo una planificación y especialización, para ello resulta necesario implementar estrategias de marketing que permitan convencer a los donantes de aportar su dinero (Noval, 2014). Los donantes se pueden clasificar de tres formas, según el tamaño de su donación ya sea destacable o menor, de igual forma en base a la procedencia de la donación, a través de fundaciones, empresas o individuos y finalmente considerando los deseos del donante los cuales pueden ser restringidos, es decir, que sea el único donante o mediante clausulas y las no restringidas (Palencia-Lefer, 2000). Dentro de las ONG se pueden presentar gran diferencia en tamaño entre una y otra. Una de las recomendaciones más usuales es promover el acrecentamiento de tamaño de estas instituciones para facilitar el acceso a recursos y el poder de negociación de las entidades (García, Marcuello, 2007).

Una de las clasificaciones de las ONG hecha para la Fundación Social citada por Ortega, Serga y Atehortua (2011) considera las instituciones obedeciendo a su origen y naturaleza; a su nivel de inserción en la cotidianidad de los beneficiarios; y por último, al grado de compromiso en los asuntos del desarrollo. Con estos datos Ortega *et al.* (2011) las categorizo como se muestra en la Tabla 3: Categorización de las ONG.

Tabla 3: Categorización de las ONG.

ONG	*DEFINICIÓN*
ONG de Autodesarrollo	Se originaron en comunidades con escasez de recursos económicos y cuyo propósito es trabajar en el

	aprovechamiento del potencial para mejorar la calidad de vida de sus beneficiarios.
ONG de apoyo, acompañamiento y servicio	Las conforman personas externas a la población afectada que son conscientes de la problemática y que buscan con sus actividades promover directamente el desarrollo comunitario o apoyar a las organizaciones de base u otras ONG con el mismo fin.
Organizaciones de representación gremial y coordinación interinstitucional	Se dividen en dos, los gremios, constituidos por organizaciones de diferentes ramas de la actividad económica; y, las agencias coordinadoras, que agrupan ONG de atención, apoyo y acompañamiento.

Fuente: Ortega et al. 2011.

Por otro lado, el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la ONU utiliza la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) de esta manera busca categorizar cualquier tipo de organización en alguna de sus veintiún secciones como se muestra en la Tabla 4: Estructura general de las categorías individuales de la CIIU, estas a su vez se subdividen y especializan según la naturaleza de su categorización. En el caso del servicio de asistencia social privada, éste recae en la sección 8790 otras actividades de atención en instituciones, esta clasificación comprende actividades destinadas a proporcionar asistencia social las 24 horas del día a niños y a determinadas categorías de personas que no pueden valerse plenamente por sí mismas, en las que el tratamiento médico o la enseñanza no son componentes importantes (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, 2005):

- Orfanatos
- Hogares y albergues infantiles
- Albergues temporales para personas sin hogar
- Instituciones que atienden a madres solteras y a sus hijos

Tabla 4: Estructura general de las categorías individuales de la CIIU.

Sección	Divisiones	Descripción
A	01-03	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca
B	05-09	Explotación de minas y canteras
C	10-33	Industrias manufactureras
D	35	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado
E	36-39	Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de derechos y descontaminación
F	41-43	Construcción
G	45-47	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas
H	49-53	Transporte y almacenaje
I	55-56	Actividades de alojamiento y de servicio de comidas
J	58-63	Información y comunicaciones
K	64-66	Actividades financieras y de seguros
L	68	Actividades inmobiliarias
M	69-75	Actividades profesionales, Científicas y Técnicas
N	77-82	Actividades de servicios administrativos y de apoyo
O	84	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria
P	85	Enseñanza
Q	86-88	Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social
R	90-93	Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas
S	94-96	Otras actividades de servicios
T	97-98	Actividades de los hogares como empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio
U	99	Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales

Fuente: Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, 2005

La clasificación ICNPO por sus siglas en ingles *The International Classification of Nonprofit Organizations* fue diseñada como parte del Proyecto Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro de Johns Hopkins, este sistema se elaboró considerando la CIIU de las Naciones Unidas adaptándose al sector sin fines de lucro en los trece países que fueron parte de este

proyecto: Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Alemania, Italia, Suecia, Japón, Hungría, Brasil, Ghana, Egipto, India y Tailandia (Salamon, Anheier, 1996). La clasificación está compuesta por grupos y subgrupos como se muestra en la Tabla 5: Clasificación Internacional de Organizaciones, grupos principales y subgrupos.

Tabla 5: Clasificación Internacional de Organizaciones, grupos principales y subgrupos.

Grupo	**Descripción**
1	CULTURA Y RECREACIÓN
1100	Cultura y Arte
1200	Deportes
1300	Otros entretenimientos y Clubes sociales
2	EDUCACIÓN E INVESTIGACIÓN
2100	Enseñanza primaria y secundaria
2200	Educación superior
2300	Otra Educación
2400	Investigación
3	SALUD
3100	Hospitales y Rehabilitación
3200	Hogares de ancianos
3300	Salud Mental y de Intervención de Crisis
3400	Otros servicios de salud
4	SERVICIOS SOCIALES
4100	Servicios sociales
4200	Servicios sociales de emergencia
4300	Ayuda a los ingresos y mantenimiento
5	MEDIO AMBIENTE
5100	Medio ambiente
5200	Protección de animales
6	DESARROLLO Y VIVIENDA
6100	Económico, social y desarrollo de la comunidad
6200	Vivienda
6300	Empleo y formación
7	LEY, DEFENSA Y POLITICA
7100	Cívico y promoción de organizaciones
7200	Ley y servicios legales
7300	Organizaciones políticas
8	INTERMEDIARIOS FILANTROPICOS Y PROMOCIÓN DE VOLUNTARIADO
8100	Intermediarios filantrópicos y promoción de voluntariado

9	ACITIVIDADES INTERNACIONALES
9100	Actividades internacionales
10	RELIGIÓN
10100	Congregaciones religiosas y asociaciones
11	EMPRESAS Y ASOCIACION DE PROFESIONALES, SINDICATOS
11100	Empresas y asociación de profesionales, sindicatos
12	NO CLASIFICADO EN OTRAS
12100	No clasificado en otras

Fuente: Salamon y Anheier, 1996.

La colaboración de las ONG, constantemente mantienen una relación más directa con el papel que juegan en las problemáticas domésticas, en donde sus actividades adquieren mayor influencia en el Estado (Avedaño, 2000). Hoy en día la concientización social por ciertos temas de apoyo han generado un impacto en la ciudadanía haciendo un cambio en la manera de ver problemáticas que años atrás se desconocían. Los avances tecnológicos y el marketing social han sido herramientas fundamentales para difundir y propagar a la sociedad las necesidades que carece la comunidad. Una de las problemáticas abordadas por algunas organizaciones es el cuidado y la protección de menores de edad que por diferentes motivos han sido apartados de sus tutores, ante estas situaciones recurrentes, las instituciones dedicadas a la asistencia social privada fungen una función de gran importancia ya que son un medio por el cual los menores de edad pueden tener una oportunidad de vivir una vida integra y sana.

La Ley de Instituciones de Asistencia Social Privada para niños, niñas y adolescentes para el estado de Baja California señala en el artículo cuatro que las Instituciones de Asistencia Social Privada son las casas hogar, casas cuna, albergues, internados o cualquier otra institución social privada cualquiera que sea su denominación, en la que residan y tengan bajo su guarda, custodia o ambas a niñas, niños y adolescentes (Periódico oficial, 2015). Guadarrama y Girardo (2007) afirman que una Institución de Asistencia Privada (IAP) es un organismo civil que está formado en base a los lineamientos establecidos por la legislación nacional y estatal, cuyo objetivo es proporcionar asistencia social y humanitaria, generalmente están constituidos como asociaciones o fundaciones ya que operan sin fines de lucro, además desarrollan sus actividades con recursos privados. La Unidad para la Atención

las Organizaciones Sociales (2010) establece que las Instituciones de Asistencia Privada son entidades jurídicas que con bienes de propiedad particular ejecutan actos con fines humanitarios de asistencia, sin propósito de lucro. Aunque no existe una definición oficial para las Instituciones de Asistencia Social Privada, los ejemplos presentados con anterioridad permiten aclarar el sector que se pretende estudiar en esta investigación, siendo principalmente organizaciones constituidas bajo el formato de una casa hogar.

Ante la importancia del trabajo desempañado por estas instituciones en la sociedad, es necesario confirmar el buen funcionamiento administrativo a través de una evaluación, es por ello que a continuación se discuten algunos conceptos expuestos por diferentes autores en referencia a la evaluación.

Beeby (1977) considera la evaluación como la recolección e interpretación sistemática de evidencias orientadas, como parte del proceso, a un juicio de valor con un foco de acción. Cuatro factores considerados en esta definición es la sistematización que corresponde a que la información requerida será precisa y planeada; la interpretación de evidencia, además de obtener información es necesario definirla; emisión de un juicio de valor, adicional a la realización de un cumulo de información e interpretarla, la evaluación requiere de emitir juicio sobre las metas que se manejan; por último el foco de acción, referente a la toma de decisiones y posibles acciones a tomar considerando los resultados de la evaluación. Caplow (1976) mantuvo que "cada organización tiene un trabajo que hacer en el mundo real y alguna manera de medir si este trabajo se está realizando bien". Caplow considera el término de desempeño organización basado en el sentido común y la necesidad de las instituciones por identificar sus fines y evaluar si estos se encuentran funcionando de manera correcta (Lusthaus, *et al*, 2002). Para Cohen y Franco (1992) la evaluación es una actividad que tiene por objetivo maximizar la eficacia de los programas en la obtención de sus fines y la eficiencia en la asignación de recursos para la consecución de los mismos. Para la ONU la evaluación es un proceso encaminado a determinar sistemática y objetivamente la pertinencia, eficiencia e impactado de todas las actividades a la luz de sus objetivos. Se trata de un proceso organizativo para mejorar las actividades todavía en marcha y ayudar a la administración en la planificación, programación y toma de decisiones futuras (Cohen *et al*,

1992). No todas las evaluaciones deben ser iguales ya que los criterios a emplear deben ser en base a los objetivos que se persigan y el tiempo en el que se realiza. Los tipos de evaluación pueden ser en relación al momento en el que se realice; en este formato se considera la evaluación ex ante, se aplica para definir si un proyecto debe o no implementarse, la evaluación ex post, está diseñada para proyectos que están en curso o que han concluido, puede ser cuantitativa o cualitativa, dentro de estas evaluaciones se pueden clasificar según el análisis de eficiencia operacional (evaluación de procesos) o la del impacto (evaluación de impacto); según el agente quien lleva a cabo la evaluación, está se puede clasificar como evaluación externa, se realiza por una persona ajena a la organización, la ventaja es que los evaluadores tienden a tener más experiencia en la metodología. La evaluación interna, se aplica por miembros dentro de la organización, por otro lado se encuentra la evaluación mixta, donde se mezcla la evaluación externa e interna ya que los evaluadores externos realizan su trabajo en estrecho contacto y con la participación de los miembros del proyecto a evaluar. Por último la evaluación participativa la cual aplica principalmente para proyectos pequeños donde se busca asentar los cambios propugno mediante la creación de condiciones para que se genere una respuesta endógena del grupo (Cohen *et al*, 1992).

I.8 MARCO LEGAL

Considerando temas legislativos que impulsan el desarrollo y supervisión de las instituciones de asistencia, se menciona brevemente la influencia internacional y nacional que han dado forma a la ley que actualmente regulan a las instituciones de asistencia privada para menores de edad en Baja California.

En 1989 la Asamblea General de las Naciones Unidas decretó la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN) misma que fue ratificada por los países miembros de ésta convirtiendo así la CDN en el tratado de derechos humanos más aprobado en el registro de la historia. La CDN fue elaborada a través de 10 años en los cuales sociedades variadas, religiones y culturas se vieron involucradas con importantes aportaciones (UNICEF, 2004), en sus 54 artículos la CDN expone y reconoce que los menores de edad son individuos con derechos de pleno desarrollo físico, mental y social, y con derecho a expresar libremente su opinión, la CDN funge como ley internacional de los derechos de los niños y niños, siendo de carácter obligatorio y un deber para los Estados firmantes, realizar los ajustes y medidas

necesarias para dar garantía al cumplimiento de los derechos expuestos en la CDN (UNICEF, 2006). A partir de la promulgación de la comisión en el año 2000 surge en México la Ley Federal para la Protección de los Derechos Niños, Niñas y Adolescentes de México (UNICEF, 2004).

Para octubre del 2002, se promulga en el periódico oficial en B.C. la Ley de asistencia social para el estado de Baja California que define las bases para establecer un Sistema Estatal de Asistencia Social que regule la operación, funcionamiento, fomento y desarrollo de las instituciones que ofrecen servicios de asistencia en Baja California. A través de esta Ley el estado muestra su preocupación por atender y observar la operatividad de estos organismos, sin embargo, su falta de alcance limitaba su atención a la gran variedad de instituciones que ofrecen servicios de asistencia. Tras el caso de la guardería ABC donde fallecieron alrededor de 49 menores y otros 70 heridos (Calderón, 2015), se creó gran conciencia en el tema regulatorio y legal en el que las instituciones operaban, específicamente en materia de seguridad (Aguirre, 2016), este caso y la promulgación de la CDN, impulsaron una reforma regulatoria de los Centros de Asistencia Social (CAS) en México. Con estos cambios en abril del 2015 el Estado de Baja California promulga a través del periódico oficial de Baja California la Ley de instituciones de asistencia social privada para niñas, niños y adolescentes para el estado de Baja California, bajo esta Ley se le otorga al DIF de Baja California por conducto de la Procuraduría de Protección de Niñas, Niños y Adolescentes del Estado, la facultad de regular y vigilar el funcionamiento de las Instituciones de Asistencia Social Privada que tengan bajo su guarda, custodia o ambas a niñas, niños y adolescentes; estableciendo las bases y directrices necesarias para tutelar el pleno goce de los derechos de éstos y garantizar su seguridad física y jurídica (Periódico Oficial, 2015) de esta forma las organizaciones hoy en día requieren contar con licencia de operación para ofrecer el servicio de asistencia a menores de edad.

I.8.1 Regulación y evaluación de los Centros de Asistencia Social

A continuación se presentan los principales criterios en los que se ven involucradas las instituciones de asistencia privada durante su proceso de evaluación para la obtención de la licencia de operación y registro nacional.

Entre los lineamientos en los que se enfoca la Ley para otorgar la licencia se encuentran: las instalaciones, atención integral y multidisciplinaria, la población objetivo y las características del personal que brindara el servicio, entre otros, de esta forma se autorizan únicamente a las instituciones que ofrezcan una protección integral y velen por el cumplimiento de los derechos de las niños, niñas y adolescentes (NNA) (SNDIF, 2016).

1. Documentación

En primera instancia la institución debe presentar la solicitud debidamente llenada y los nueve documentos listados por la Procuraduría de Protección de Niñas, Niños y Adolescentes (PPNNA), con esta información la PPNNA revisa y evalúa la solicitud de la institución de asistencia.

Para obtener la autorización de operación se deben considerar como mínimo contar con los siguientes puntos (SNDIF, 2016):

- **Instalaciones:**
  - ✓ Infraestructura con las dimensiones físicas acorde a los servicios que ofrece.
  - ✓ Contar con medidas de seguridad, protección y vigilancia.
  - ✓ Tendrán que alojar y agrupar a niñas, niños y adolescentes de acuerdo a su edad y sexo sin que puedan ser compartidos por adultos.
  - ✓ Los espacios deberá de estar destinados para cada una de las actividades en las que participen las niñas, niños y adolescentes.
  - ✓ Contarán con los requerimientos establecidos por autoridades de protección civil, salubridad y asistencia social.
- **Servicios:**
  - ✓ Alimentación enfocada a proporcionar una nutrición equilibrada y certificada de forma periódica por la autoridad sanitaria.
  - ✓ Atención integral multidisciplinaria que brinde servicio médico integral, atención de primeros auxilios, seguimiento psicológico, social y jurídico, entre otros.
  - ✓ Los servicios deben ser de calidad y calidez, por parte del personal capacitado, calificado, apto y suficiente, conformación enfocada en los derechos de la niñez.

- **Personal:**
    - ✓ Responsable de la coordinación o dirección.
    - ✓ Especializado.
    - ✓ El personal será determinado en función de la capacidad económica del CAS y el número de niñas, niños y adolescentes que albergue.
    - ✓ Contará con por lo menos, una persona por cada cuatro niños o niñas menores de un año y una persona de atención por cada ocho mayores de esa edad.
    - ✓ Brindará permanentemente, capacitación y formación especializada al personal.
    - ✓ Supervisará y evaluará de manera periódica a su personal.

2. Supervisión

Una vez que la institución pasa el proceso de revisión de documentación la PPNNA procede a la evaluación física del lugar. Las áreas principales a considerar durante la supervisión son las siguientes (SNDIF, 2016):

- ✓ **Administrativa**
    - Integración de expedientes
    - Archivos
    - Permisos
    - Licencias
    - Documentación: poder notarial, acta constitutiva, contratos, escrituras, dictamen de protección civil, manuales, certificaciones, situación financiera, etc.
- ✓ **Técnica**
    - Manejo de valores universales como la misión, visión y objetivo del CAS.
    - Acciones implementadas para el fortalecimiento de las áreas como:
        - Psicología
        - Médica
        - Trabajo Social

- Jurídica
- Pedagógica.

3. Certificación de los CAS

La autoevaluación es una práctica que favorece la autonomía y control por parte de la institución para facilitar la obtención de la licencia de operación, a través de la aplicación de una autoevaluación se le otorga una mayor responsabilidad a la institución en la distribución de tiempos para finalizar el proceso de certificación. Una vez que la Institución de Asistencia obtenga su certificación, ésta contara con una vigencia de dos años, misma que estará sujeta a supervisión (SNDIF, 2016).

4. Registro de Centros de Asistencia Social

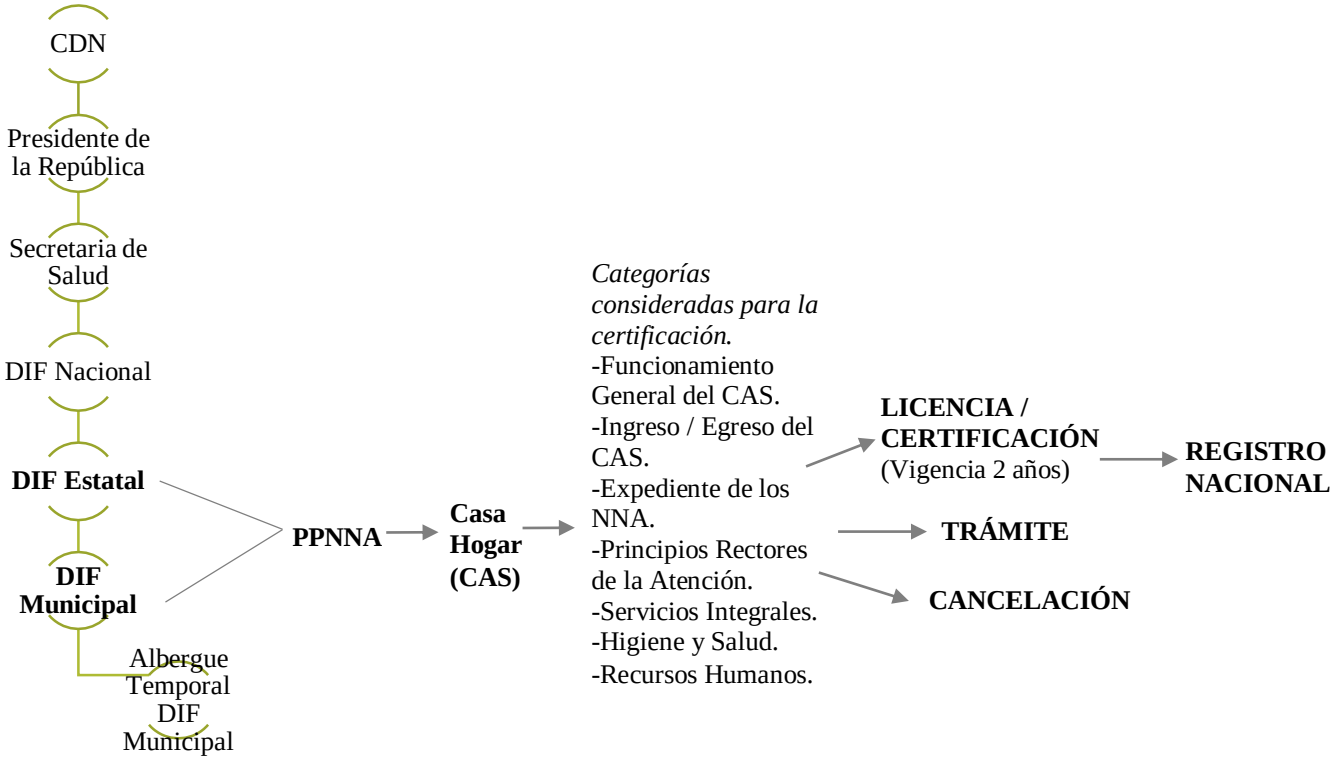
Al lograr la certificación, la institución debe proceder a la obtención de la constancia de registro, siendo este un documento que avala la inscripción de un Centro de Asistencia Social en el Registro Nacional de CAS.

A continuación se presentan los elementos a considerar para la inscripción en la base de datos del registro nacional (SNDIF, 2016):

- ✓ Identificación del CAS.
- ✓ Características del CAS.
- ✓ Ingresos y Egresos de NNA al CAS.
- ✓ Relación de personal.
- ✓ Censo de Población CAS

Para aclarar el proceso anteriormente mencionado la figura 6 explica las áreas involucradas en el proceso de obtención de licencia de las instituciones de asistencia en México, así como el proceso simplificado en las que éstas se ven involucradas.

Figura 1: Figuras involucradas en el proceso de obtención de licencia en las instituciones de asistencia social privada.



Fuente: Elaboración propia con información de SNDIF, 2016.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

II. MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta algunas teorías que son consideradas para definir la razón de ser de las ONG y justificar su funcionamiento, además se incluyen aportaciones referentes a temas administrativos y de evaluación, visualizando el marco teórico a través de tres perspectivas, el lado económico y político, el individuo como factor de influencia en la sociedad y el panorama administrativo.

II.1 EL FACTOR ECONÓMICO Y POLÍTICO

II.1.1 Teoría del Estado del Bienestar

Tras los estragos de la Segunda Guerra Mundial, la mayoría de los países europeos adopta el Estado del Bienestar como consecuencia a las crisis de la economía capitalista y el movimiento obrero (Rubio, 2007). El Estado del bienestar toma mayor importancia a partir de 1945 cuando la mayoría de los países capitalista optan por aplicar la doctrina del Report Beveridge y la política económica keynesiana. El Report Beveridge buscaba abordar la problemática de la guerra y mejorar la falta de equidad social mediante un cambio en la redistribución de la renta para impulsar la seguridad social y otros subsidios. Por otro lado la teoría keynesiana pretendía disminuir las consecuencias de la depresión interviniendo en la demanda a través del Estado. De esta manera se pretendía que el estado cubriera las necesidades primarias de la población, regular el mercado y avivar el consumo, esta teoría fue aplicada por los diferentes partidos políticos tanto de izquierda como los de derecha (Picó, 1987).

Cuando el Estado del Bienestar reconoce los derechos sociales de los ciudadanos a la educación, salud, vivienda, empleo, seguro social, considera la creación de nuevos servicios, recursos e infraestructuras como el sistema sanitario y el sistema educativo, generando un incremento en el tamaño del Estado y el gasto público a diferencia del modelo liberal que se venía aplicando con anterioridad. El Estado del Bienestar establece que los ciudadanos cuentan con el derecho de tener un mínimo nivel de bienestar y calidad de vida, siendo obligación del Estado responder a estas necesidades mínimas, de igual manera debe actuar

ante las situaciones de vulnerabilidad y desigualdad. Sin embargo durante los años 70 este modelo se vio afectado por la crisis económica, el aumento del paro y el envejecimiento de la población, aumentado el gasto público y sacudiendo los principios de éste modelo, ante estas problemáticas algunos optaron por la privatización de los servicios públicos para disminuir el gasto del Estado (Rubio, 2007). Por otro lado, la problemática que ha enfrentado el Estado respecto a la transparencia y rendición de cuentas en el tema de distribución de riqueza en programas sociales, ha forjado disturbios ante los desvíos de recursos con propósitos diferentes al bienestar social afectando el acceso a estos derechos por parte de los ciudadanos, esta situación se suma a la posible falta de capacidad por parte del estado de asumir la responsabilidad en el tema de bienestar (PNUD, 2007).

Ante la crisis del Estado del Bienestar surgen diferentes propuestas para superar y ampliar el abanico de posturas sobre el rol que debía tomar el Tercer Sector, García (2001) menciona cuatro; la primera es el conservador, consiste en visualizar a la familia como la fuente principal del bienestar en la sociedad, si la familia y los vecindarios funcionan bien, el gobierno podrá disminuir los apoyos económicos, esta postura considera que es responsabilidad de la sociedad establecer instituciones asistenciales para auxiliar a los más necesitados. La segunda propuesta es la neoliberal, desconfía del Estado y busca reducirlo, traslada la responsabilidad de la protección social al mercado y a las organizaciones sociales. El tercer modelo es el socialdemócrata, éste busca expandir el Estado, considera que el Tercer Sector sustituye al Estado únicamente en los lugares donde la administración pública no está presente. Finalmente el último modelo es el de la nueva izquierda, éste propone una diversidad de actores sociales como respuesta a las diferentes limitaciones y situaciones que enfrenta el Estado (García, 2001).

El ajuste presupuestal que presenta el Estado de Bienestar y la eminente la proliferación de nuevos problemas sociales que afectan la sociedad han provocado un problema de alcance para atender las necesidades de los ciudadanos, esto ha dado como resultado una mayor valor a las actividades realizadas por el Tercer Sector. De esta manera el Tercer sector busca cubrir la incapacidad del Estado y reducir los costos operativos que deberían acuñar al Estado. El Tercer Sector es considerado una ‘‘tercera vía’’ entre las posturas neoliberales y keynesianas

al conjugar el interés público y la operación privada, sin embargo Marbán (2007) menciona las posibles posturas de desaprobación por parte de estos modelos ‘‘desde el neoliberalismo se sigue recelando de la dependencia financiera del Estado con el temor de que el Tercer Sector se convierta en una extensión o un paladín del mismo, mientras que desde el keynesianismo se cuestiona si el Tercer Sector no será un “Caballo de Troya” hacia la privatización y asistencialización de la política social o un mero parche a la creciente fragilidad de los pilares sobre los que se sustenta el Estado de Bienestar’’. Es por ello que Marbán (2007) considera tres posibles escenarios en los que se pudiera desencadenar el desarrollo del Tercer Sector:

a) La asistencialización sostenida como resultado de que al Estado se le facilita ser más eficaz al delegar esta responsabilidad que universalizar dicho ámbito.
b) La universalización selectiva de los servicios sociales.
c) Por último la universalización extensiva de los servicios sociales, esta no implicaría necesariamente que el Tercer Sector retroceda en alcance que ha logrado, sino más bien fungiría como un proveedor privado para el Estado, de esta manera el servicio puede ser ofrecido con mayor flexibilidad y menor burocracia.

Ya sea tomando el liderazgo como el único proveedores del servicio de asistencia u ofreciendo un apoyo parcial o total, estas posturas muestran, desde tres casos diferentes, la manera en la que el estado promueve una promoción y un continuo impulso por el desarrollo de nuevas ONG asistenciales, al verse beneficiado del alcance e impacto que éstas generan en la comunidad.

II.1.2 Teoría del Nonprofit Sector

Posterior a la segunda guerra mundial los intereses de estudio de los economistas estaban regidos por el funcionamiento de las organizaciones privadas del sector rentable y el Estado, años más tarde con la proliferación de instituciones del sector no lucrativo se iniciaron los estudios académicos correspondientes al análisis y reconocimiento de este tipo de organizaciones (Martínez, 1998).

La teoría del Nonprofit Sector se fundamenta principalmente por las aportaciones de Salamon y Anheier al desarrollar diferentes investigaciones en países de Europa y Latinoamérica, ellos profundizan en el impacto y desarrollo del sector sin fines de lucro en la economía mundial. Los datos expuestos por el estudio realizado a 22 países muestran que el tercer sector es una fuerza económica importante, constituyendo una industria de $1.1 billones de dólares y empleando alrededor de 19 millones de empleados de tiempo completo, además estiman que el 28% de la población afirma haber aportado su tiempo a una ONG; por otro lado se observa que el sector sin fines de lucro es de mayor tamaño en los países más desarrollados, disminuyendo su participación en América Latina y Europa Central, ocupando México el último lugar de la lista. Además se demostró que dos terceras partes de todo el empleo de las ONG se concentra en los tres campos tradicionales de los servicios de bienestar: la educación, la salud y los servicios sociales (Salamon, Wojciech, Anheier, 2000). Salamon *et al* (1999) determinan los principios normativos del tercer sector mediante sus características, fijan su interés por instituciones sociales que operan fuera del mercado y el estado ya sea bajo el nombre de sector no lucrativo, sector del voluntariado, sociedad civil, tercer sector o sector independiente que trabajan bajo diferentes problemáticas o esquemas; estas instituciones se caracterizan por: tener una estructura organizacional; existe autonomía, manejan y controlan sus actividades; son privadas, son independientes del estado y cuentan con el apoyo y la participación de voluntarios ya sea con aportaciones de forma económica o tiempo; por último, no reparten beneficios entre sus manejadores y directivos. Al definir como característica el principio de no distribución de beneficios, el Tercer Sector descarta las instituciones que dentro de sus movimientos administrativos distribuye excedentes a sus socios, es por ello que las Cooperativas quedan excluidas del Tercer Sector (Monzón, 2004).

Salamon y Anheier también desarrollaron la teoría de los orígenes sociales en conjunto con la teoría del Nonprofit Sector, en los orígenes sociales explican las variaciones en el tamaño y composición del sector sin fines de lucro a nivel nacional; identifican los factores sociales que conducen al desarrollo de tamaño considerable, de importancia económica en contraposición a un sector más pequeño, menos importante. Estos autores consideran cuatro modelos de desarrollo de las instituciones sin fines de lucro y cuatro regímenes sin fines de lucro, cada uno de estos se caracteriza no sólo por un papel estado particular, sino también

por una posición particular del tercer sector; y, lo más importante, cada uno refleja una constelación particular de las fuerzas sociales; Salamon y Anheier sugieren que los tipos de régimen sin fines de lucro, así como las políticas y el estilo de políticas asociadas con ellos, contribuyen a explicar las diferencias entre países en la escala del sector sin fines de lucro y la estructura (Anheier, 2005). La tabla 6 muestra los regímenes partiendo del nivel degasto social del gobierno y la escala del sector no lucrativo.

Tabla 6: Gasto social del gobierno y tamaño del sector sin fines de lucro

Gasto social del gobierno	**Tamaño económico del sector sin fines de lucro**	
	Pequeño	**Grande**
Bajo	Estatista (Japón, más países en desarrollo)	Liberal (EE. UU., Reino Unido)
Alto	Socialdemócrata (Suecia, Noruega, Dinamarca, Finlandia)	Corporativista (Francia, Alemania)

Fuente: Anheier, 2005

El reciente desarrollo y crecimiento de estas organizaciones está produciendo una revolución en el tema de las actividades de voluntariado organizado y privado a nivel mundial, coadyuvando junto a los sectores tradicionales en la solución de problemáticas sociales y ecológicos que afectan múltiples países y que no son tratados. La revolución de los medios de comunicación y el creciente descontento y frustración ante la situación económica y política por parte de grupos sociales de clase media con formación académica son considerados factores que han propiciado el rápido crecimiento de las ONG (Salamon *et al*, 1999).

II.2 EL INDIVIDUO Y LA SOCIEDAD

II.2.1 Teoría del don

Mauss (1923) explica la teoría del don, abordando los métodos de intercambio que utilizaban las sociedades primitivas que se caracterizaban por la constante de ofrecer regalos o dones a otras comunidades como muestra de aprecio, favor, hospitalidad, protección y método de comercio. Critica a las sociedades industriales por la falta de preocupación por el individuo,

su vida, salud, educación y porvenir familiar haciendo mención la falta de sensibilidad y generosidad, sugiere que las instituciones industriales lograrían beneficiarse si considerarán implementar el don como parte de su formación, además permite analizar la sugerente forma de ver el acto de la donación como una forma de propiciar una manera más óptima de vivir en un entorno social. El don va más allá de un intercambio, es decir, no solo implica el dar y regresar, si no que dentro de éste se ven involucrados tres conceptos: el dar, recibir y devolver (Bey, 2011), al estudiar la civilización escandinava y otras, Mauss (2009) observó que tanto los intercambios como los contratos que se llevaban a cabo entre éstas, con regularidad se presentaban como regalos, aunque hipotéticamente éstos movimientos se realizaban de manera voluntaria, la realidad dictaba que eran entregados y devueltos de forma obligatoria.

Bey (2011) afirma que el don se ha minimizado, a medida que la economía moderna bajo su pensamiento de ‘‘dando y dando’’ ha generado un mercado de bienes simbólicos, bajo esta perspectiva establece una contradicción entre la perspectiva del don como un acto de generosidad sin necesidad de reciprocidad y la razón del don como una acción regida por el retorno. Picas (2003) a su vez considera que la emoción propiciada por la solidaridad, se convierte en el mercado de la caridad o del dolor, es decir, cuando hay una contribución entre individuos para el desarrollo y ayuda entre lugares, se mueven recursos que finalmente terminan siendo parte del mercado. Es aquí donde las ONG que trabajan dentro de la economía de la caridad y voluntariado, al ser una institución fundamentada por donativos, vive a partir de transacciones que se integran como incrementos financieros en favor de ésta, así como el valor económico del servicio laboral que ofrecen los voluntarios de manera gratuita. Es en este punto donde se cuestiona si el don está fundamentado por la generosidad o por los intereses obligatorios del mercado, donde en ocasiones el donante se ve beneficiado mediante deducciones fiscales. Por otro lado Mauss (2009) menciona que el don aunque tiene un carácter voluntario y gratuito a su vez suele ser forzado y con intereses económicos de por medio, es decir, a pesar de ser voluntario, este regalo puede ir acompañado de formalismo y mentira social.

Las ONG realizan una función de mediadores entre el donador y el afectado, a pesar de ser una barrera para ver cumplida de forma inmediata y tangible la donación directa al

necesitado (sin necesidad de intermediarios), es necesaria su función ya que como representantes de los vulnerables, estas pueden mostrar al mundo la necesidad y la justificación de la donación. Las ONG a través de diferentes estrategias de marketing social buscan estimular y difundir de forma atractiva la causa social que abordan, de esta manera tendrá mayor oportunidad de incrementar sus donaciones (Picas, 2003). Analizando los motivos por los cuales las personas donan Bayley (1988) considera tres cuestiones generales, una es ocasionada por la percepción individual de actuar correctamente con el prójimo, el sentido de pertenencia hacia una institución o grupo y el reconocimiento público.

Existen dos verdades que envuelven a una ONG, por un lado la verdad económica que impulsa su necesidad por obtener fondos financieros que le permitan crecer y mantener su operatividad y a su vez, una verdad humanitaria que funge como principal propulsor para hacerle frente a las dificultades que se presentan en el camino (Bourdieu, 1997). Ante la competencia que se pudiera generar con la proliferación constante de nuevas ONG por la obtención de fondos financieros, estas instituciones se ven en la necesidad de aplicar herramientas de marketing social con la finalidad de persuadir y tener un mayor alcance en el tema de recaudación de fondos, el marketing social tiene dos finalidades, generar un bienestar en la sociedad y el bienestar para la ONG en el aspecto financiero, administrativo, de recursos humanos y en el logro de sus objetivos sociales y económicos (Pérez, 2004) .

II.2.2 Teoría Humanista

Es importante analizar las aportaciones que realizaron los principales investigadores de la teoría humanista ya que a través de éstas se pueden contestar algunas de las cuestiones referentes al ¿por qué el hombre decide realizar actividades por el bien de la sociedad?, ¿Cuál es su motivación al emprender o participar en una ONG?, siendo organizaciones enfocadas al bienestar de la sociedad, resulta necesario abordar teorías que analizan el hombre desde una perspectiva humana. A continuación se presentan las principales contribuciones que pudiesen aclara algunas interrogantes referente a lo ya mencionado.

Maslow consideraba que las personas pasaban por diferentes niveles de desarrollo para llegar a su estado más alto, la autorrealización, en este nivel consideraba que la persona vivía una continua realización entre sus capacidades y talentos, consideraba que había cumplido su misión, tenía un conocimiento pleno y mantenía la unidad y la integración; para detallar las cualidades que definían una persona autorrealizada, Maslow consideró dieciséis características representativas, entre estas se encuentra la relación humana, es decir, el individuo se identifica con la sociedad y tienen un efecto de relación con los humanos al identificarse con todos sin prejuicios; la resolución de las dicotomías, las personas autorrealizadas al tener un interés por la sociedad se pueden inclinar por actuar a través de sinergia para solucionar problemáticas sociales, es decir, buscan una mejor sociedad; por último Maslow considera que una persona autorrealizada se centrar en los problemas, es decir, los individuos que se encuentran en el alto nivel de la pirámide se centran en problemas externos generando posibles tareas con sentido de obligación social. (Cloninger, 2003). Estos argumentos nos llevan a considerar a las personas autorrealizadas como aquellas que buscan emprender o participar en un proyecto social a través de una ONG siendo su principal interés la solución de problemáticas sociales.

Por otra parte Rogers (1963) por su parte consideraba que el hombre es motivado por un proceso dirigido al crecimiento llamado realización y es a través de éste que el individuo puede ejercer acciones por una mejor sociedad, creía que la realización podía conducir a la diferenciación, independencia y responsabilidad social.

Erich Fromm también contribuyó a la psicología humanista, el consideraba que el hombre podría considerar seguir dos posibles síndromes, aunque solo una minoría se alineaba completamente a uno de los dos síndromes, el individuo tendía a dirigirse hacia una dirección conforme avanzaba su vida. El síndrome de la decadencia estaba compuesto por tres orientaciones el amor a la muerte, el narcisismo maligno y la fijación simbiótico incestuosa, esta orientación generaba un individuo egoísta con deseos por la destrucción y al odio, sin embargo del lado opuesto se encuentra el síndrome de crecimiento formado por la orientación del amor a la vida, amor al hombre y la independencia (Fromm, 1966).

II.3 PANORAMA ADMINISTRATIVO

II.3.1 Teoría de la Administración clásica

Analizando la variable de la evaluación es importante mencionar algunas aportaciones al tema desde la perspectiva administrativa, para ello se estudia el proceso del control como un punto dentro de la administración donde se vive y pone en práctica la evaluación. A pesar de que los estudios referentes al uso de la evaluación como método para la auditoria y el control administrativo datan desde 1554, no fue hasta 1916 que el término del control se difundió a través de la teoría de la administración Clásica, propuesta por Henri Fayol, en la cual expuso el proceso administrativo, entre otras aportaciones, él enfatiza y define el acto de administrar por parte de la gerencia como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Como parte del control, afirma que consiste en verificar y comprobar que todo se efectúe de acuerdo al plan y objetivos estipulados. La meta del control es definir los puntos débiles y errores para modificarlos y evitar que se aparezcan nuevamente (Hurtado, 2008). Como propone el autor, el control es fundamental dentro de una sana administración, es por ello que la evaluación se convierte en un elemento clave dentro del control administrativo.

Posteriormente con las aportaciones de Fayol se levantaron nuevos investigadores que aportaron diferentes conocimientos a la administración de aquella época, en el tema del control. Lyndall F. Urwick en 1933 defendió la importancia de introducir medidas de control en una organización para incrementar la productividad, posteriormente en 1935 James Mc Kinsey realizo una aportación muy importante al tema del control al implementar la auditoria administrativa como una herramienta que consistía en la evaluación de una empresa en todas sus áreas, en su estado presente y posible futuro. En 1949 Goetz visualizo la auditoria administrativa como una herramienta de gran importancia para la detección de problemáticas dentro de la organización, ya sea de manera general o para identificar y cambiar fallas dentro de la administración (Franklin, 2007).

Para 1953 George Terry propone cuatro pasos para aplicar una evaluación dentro de una organización (Franklin, 2007):

1) Apreciación de conjunto: Realizar un estudio estructural para definir si se cumplen los estándares de eficacia requeridos.
2) Apreciación informal: Indagar a través de preguntas para conocer las posibles mejoras en la organización.
3) Apreciación por comparación: Comprar la estructura de la organización con sus competidores.
4) Enfoque ideal: Realizar un comparativo entre la estructura actual y la ideal para definir los posibles cambios que pudieran realizarse.

Para Wheelen y Hunger (2007) el proceso de evaluación y control avala que una organización logre las metas que se propuso. Compara el rendimiento con los resultados deseados y provee información clara para que la administración evalúe sus resultados y tome medidas de acción. Wheelen *et al* definen el proceso de evaluación y control como un modelo de cinco pasos: determinar lo que se medirá, establecer estándares de rendimiento, medir el rendimiento real, comparar el rendimiento real con el estándar y tomar medidas correctivas. El control al ser la última etapa del proceso administrativo nos permite medir diferentes indicadores que regulan la estabilidad de la organización, costos, presupuestos y desempeño laboral, son algunos de los muchos aspectos que se pueden considerar, ya sea de forma cuantitativa o cualitativa la evaluación permite que la organización pueda medir su rendimiento y eficiencia, de esta manera será factible ratificar si los objetivos se han logrado (Lojero, 1997).

Otra de las aportaciones realizadas por Fayol en el ámbito administrativo es el diseño de las áreas funcionales de la administración, que actualmente fungen como base estructural dentro de las organizaciones (Luna, 2015):

- Funciones técnicas: relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
- Funciones comerciales: relacionadas con la compra, venta e intercambio.
- Funciones financieras: relacionadas con la búsqueda y coordinación de capitales.
- Funciones de seguridad: relacionadas con la protección y preservación de los bienes y personas.

- Funciones de contabilidad: relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- Funciones administrativas: relacionadas con la integración de las otras cinco funciones, las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa.

Actualmente las funciones administrativas propuestas por Fayol son mayormente conocidas como administración, finanzas, recursos humanos y marketing, algunos autores añaden otras según sea el caso y la necesidad de la organización sin embargo estas cuatro son las más frecuentemente usadas por las organizaciones.

II.3.2 Evaluación del desempeño.

Profundizando en el tema de la evaluación es importante mencionar las aportaciones realizadas al estudio de la evaluación del desempeño, donde diferentes estudiosos de las ciencias administrativas aportaron conocimientos y hallazgos de interés al tema, si bien la evaluación de desempeño no es una teoría como tal, existen aportaciones de la teoría de la administración científica que sustentan la práctica de la evaluación del desempeño.

Dentro de las primeras contribuciones formales se encuentra la de Robert Owen alrededor del año 1800, como director de la fábrica textil New Lanark Owen realizó el primer sistema de evaluación, el cual radicaba en evidenciar el punto de la cadena de producción en el cual se estaban presentando anomalías, el sistema llevaba por nombre el ‘‘vigilante silencioso’’, consistía en colocar una pieza cubica giratoria que podía presentar de manera visible una de las cuatro caras, cada cara estaba pintada de un color diferente: negro, azul, amarillo y blanco, había un cubo para cada subordinado de manera que el color referenciaba el comportamiento que había tenido el empleado el día interior siendo negro como malo, azul regular, amarillo bueno y blanco excelente, el cubo era modificado por el supervisor inmediato y este mismo registraba en un libro personal por empleado sus índices de comportamiento diario, en caso de no estar de acuerdo con el color establecido, el empleado tenía la oportunidad de quejarse directamente con Owen; con el paso del tiempo los índices de colores fueron cambiando de

negro a blanco y de esta forma controlaron los índices de robo y rendimiento de sus empleados (Santos, 2008).

Posteriormente Frederick Taylor, con la teoría de la administración científica a finales del siglo XIX presentó de manera formal los principios de la evaluación, enfocándose en la eficiencia y la productividad a través de su programa de medición del trabajo, él propuso tres factores esenciales (Medina, Ávila, 2002):

1. El "one best way" o la única forma mejor de desempeñar cada trabajo. A través de su estudio de tiempos y movimientos concluyo la importancia de ordenar y simplificar las tareas y operaciones de una organización fijando tiempos estandarizados para realizar el trabajo, de esta manera se estableció la división de trabajo y la especialización.
2. Remuneración en consideración al nivel de producción.
3. Para trabajar con eficiencia es necesario garantizar y adecuar las condiciones para brindar un bienestar físico al empleado disminuyendo su fatiga.

Para Zerilli (1973) la evaluación de desempeño se define como una apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra por sus características personales y/o presentación con respecto a la organización de la que forma parte, expresado periódicamente conforme a un preciso procedimiento por una o más personas encargadas, que conozcan al individuo y su trabajo. Werther y Davis, (2008) consideran la evaluación del desempeño como un "proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa". Chiavenato (1999) define la evaluación de desempeño como ''una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo'', Chiavenato visualiza la evaluación como el proceso necesario para provocar o calificar el valor, excelencia y cualidades del individuo. A través de la evaluación se puede identificar los problemas de supervisión del personal, integración del empleado, entre otros factores. Los beneficios que Chiavenato considera de la evaluación de desempeño pueden afectar al empleado, el jefe, la comunidad y la empresa. Analizando de forma individual al empleado este se ve beneficiado al estar al tanto de las expectativas de su jefe, conocer los aspectos que

más valora la empresa en relación a su comportamiento y desempeño y tener una cultura de autoevaluación para mejorar su desarrollo y autocontrol. El jefe se ve beneficiado al tener un sistema de evaluación que elimina la subjetividad y mejorar el comportamiento de los empleados. La empresa al emplear un sistema de evaluación de desempeño se beneficia al estimular la productividad y mejorar el ambiente laboral, identifica los empleados que pueden ser promovidos o transferidos y definir la contribución de cada subordinado a la empresa.

Chiavenato (1999) ha propuesto los siguientes métodos para evaluar el desempeño: método de las escalas gráficas, método de elección forzada, método de investigación de campo, método de incidentes críticos, método de comparación por pares, método de frases descriptivas, método de autoevaluación, método de evaluación de resultados y métodos mixtos.

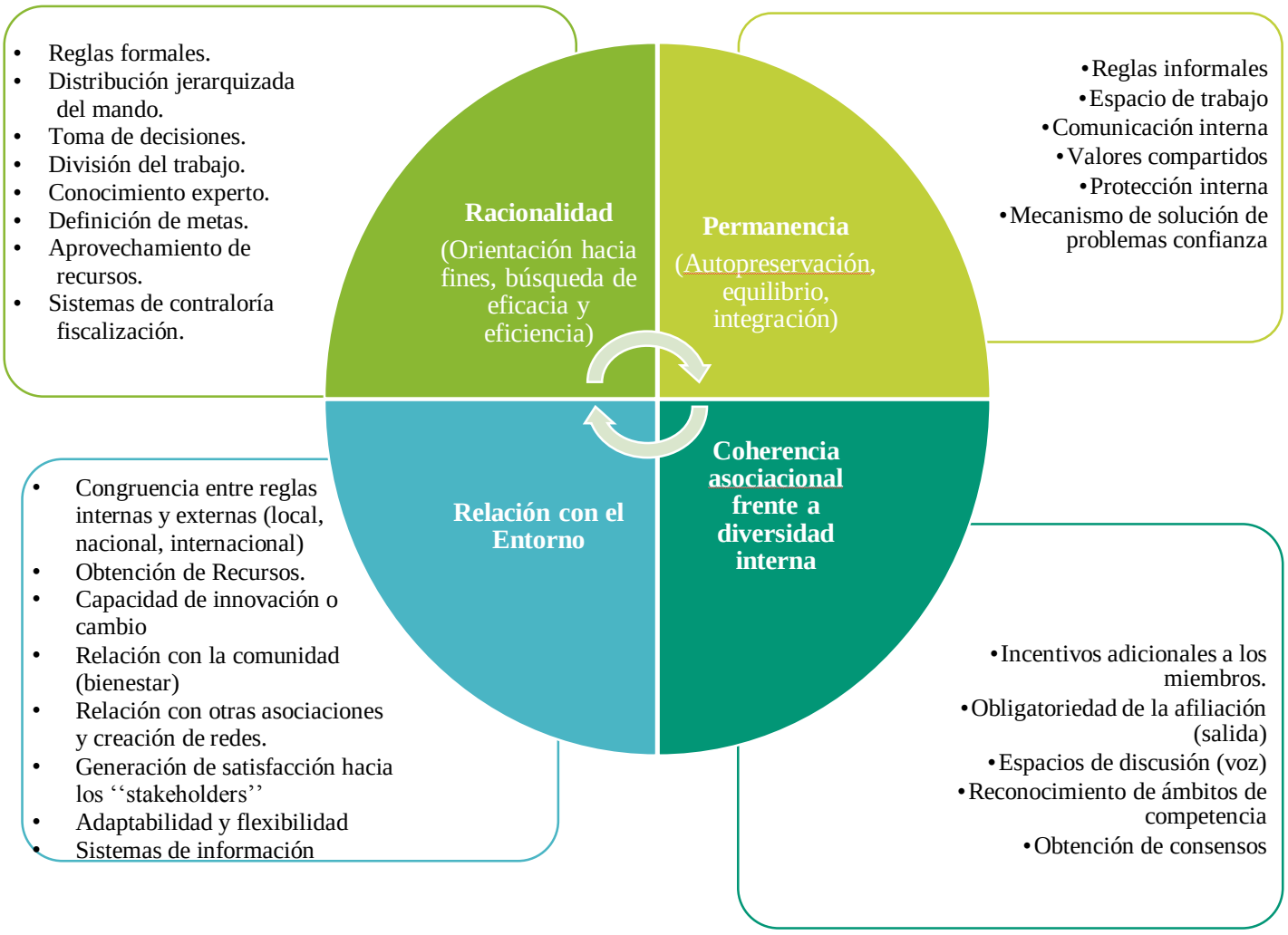
Actualmente las evaluaciones de desempeño se han estipulado como herramientas necesarias para generar aumentos salariales y en ámbitos legales, estos sistemas han ido evolucionando de acuerdo a las necesidades de la organización y al perfil de los colaboradores (Del Real, 2013), sin embargo su nivel de importancia a escalado abarcando un estudio generalizado de la organización, surgiendo entonces la evaluación de desempeño organizacional; regularmente las ONG establecen su desempeño en función al logro y cumplimiento de sus fines sociales, Lusthaus *et all* (2002) considera que la evaluación de desempeño organizacional se manifiesta cuando existe un equilibrio entre los indicadores de efectividad, eficiencia, relevancia, económico y viabilidad financiera, no obstante estos indicadores han ido adquiriendo otras variables conforme va evolucionando el sistema, entre estas variables se encuentra la innovación, la orientación al cambio, la moral, entre otros. Para el autor existen factores alrededor de la organización que benefician o perjudican el desempeño organizacional como se muestra en la figura 2; donde la capacidad organizacional es la habilidad de una institución para hacer uso de sus recursos en relación a su operatividad, la motivación organizacional constituye la personalidad de la organización: impulsa a los colaboradores a ejecutar sus actividades, por último el entorno externo funge como un factor clave para establecer el nivel de recursos disponibles y la facilidad para llevar a cabo sus actividades, las organizaciones requieren el apoyo del entorno para sobrevivir y vivir un buen desempeño.

Figura 2: Indicadores del desempeño organizacional

Fuente: Lusthaus *et all*, 2002.

Por otro lado Cadena-Roa y Puga (2005), consideran cuatro grupos de variables para construir los criterios de análisis para la evaluación de desempeño de las asociaciones, tal como se muestran en la figura 3; los cuatro grupos detallan una evaluación global al desempeño de las instituciones, sin embargo de manera individual la primera columna refleja un enfoque más económico y administrativo, esta columna está centrada en la cuestión de ¿Cómo hacen las cosas?, por otro lado la segunda columna plasma la asociación desde una perspectiva sistémica y sociológica, visualizando los valores y la identidad que impulsan la permanencia y motivación de la asociación, esta columna se fundamenta en la pregunta ¿Por qué la gente forma asociaciones? y ¿Qué es lo que las mantiene unidas y activas? (Cadena-Roa y Puga, 2005).

Figura 3: Variables para la construcción de la evaluación de desempeño de Asociaciones.



Fuente: Cadena-Roa y Puga (2005),

Robbins y DeCenzo (2002) mencionan que las Organizaciones sin fines de lucro, carecen de una medida universal similar, es decir, medir el desempeño de este tipo de instituciones resulta ser más complejo y difícil, las organizaciones ya sea lucrativas o no lucrativas presenten más similitudes que diferencias, esto mismo se ve plasmado en la necesidad que ambas comparten en planificar, organizar, dirigir y controlar.

II.3.3 Comportamiento Organizacional

Para Robbins y Judge (2009), el Comportamiento Organizacional (CO) se ocupa del ‘‘estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta’’. El CO puede verse afectado por la influencia de diferentes fuerzas, ya sea internas o externas, intervienendo en la naturaleza de la organización, las fuerzas se clasifican en cuatro (Newstrom, 2011):

- Gente: Comprende a los individuos y grupos que forman parte de la organización.
- Estructura: Involucra la asignación de gente a puestos específicos y la coordinación relacional de la estructura.
- Tecnología: La tecnología suministra los recursos para la operación afectando la productividad en las tareas, comprende la maquinaria, comunicaciones e informática.
- Ambiente: La organización forma parte de un sistema más grande en la que intervienen muchos factores como el gobierno, la sociedad y otras organizaciones. Es importante considerar el ambiente externo ya que afecta las actitudes y condiciones de trabajo, dando como resultado una competencia por recursos y poder.

Dentro del CO se encuentra la variable del poder como un factor de influencia en el comportamiento de la organización, esto indica que una organización puede verse afectada por la fuerza del gobierno ante el poder que éste ejerza en la institución para trabajar de cierta manera. Robbins y Judge (2009) definen el poder como ‘‘la capacidad que tiene A para influir en el comportamiento de B de modo que éste actúe de acuerdo con los deseos de A, entre mayor sea la dependencia de B con respecto de A, mayor es el poder de A en la relación’’. A su vez, clasifican el poder formal en tres tipos: poder coercitivo, se origina del miedo a los resultados negativos en caso de fallar con el cumplimiento, puede basarse en una sanción o amenaza; poder de recompensa, es lo contrario del poder coercitivo, se cumplen las tareas como consecuencia de los beneficios que les produce, se ven involucradas recompensas financieras o no financieras; poder legítimo, simboliza la autoridad formal para controlar y usar los recursos.

Las IAP al verse involucradas con la protección de un menor de edad, realizan actividades que demandan estrictos parámetros de seguridad y el cumplimiento de normativas, esto da

como resultado que el gobierno bajo sus respectivas dependencias ejerza un poder sobre este tipo de organizaciones. Existen diversas leyes, códigos y normas que regulan el funcionamiento de las Instituciones de Asistencia Social, a nivel nacional se encuentra el Sistema Nacional de Asistencia Social (SNAS) compuesto por el conjunto de instituciones dedicadas a este giro, la ley del SNAS promueve lineamientos generales de acción y coordinación entre instituciones, quienes en conjunto con los reglamentos federales, diseñan programas y organizaciones que tienen como finalidad ayudar a los indefensos, la UNICEF trabaja en conjunto con el SNAS para resolver problemáticas que viven los menores de edad, mediante el gobierno mexicano la UNICEF ha suscitado programas para la asistencia social con la finalidad de brindar una mejor estado de vida para los menores de edad que viven situación de calle; en México existe una Ley de Asistencia Social para cada estado, siendo el Desarrollo Integral de la Familia (DIF) el organismo a cargo de la operatividad de estas instituciones (Curiel et al, 2010), en Baja California existe la Ley de Instituciones de Asistencia Social Privada para Niñas, Niños y Adolescentes para el Estado de Baja California promulgada en abril del 2015, a través de esta ley se permite vigilar y regular el funcionamiento de las casas hogar en B.C., estas modificaciones regulatorias dieron lugar a B.C. como el primer estado en otorgar una licencia de operación (DIF B.C., 2016).

Ante estas modificaciones el gobierno, a través del DIF Estatal, ejerce un poder en las Instituciones de Asistencia Social al definir cuál de estas cumple los requerimientos para seguir operando; al tener un poder legítimo que la ley establece, el DIF puede aplicar un poder coercitivo como consecuencia al no cumplimiento de la Ley ya mencionada al ejercer una sanción que puede llevar el cierre parcial o total de la Institución, por otro lado también puede aplicar un poder de recompensa ya que a través de recursos financiados principalmente por el gobierno, el DIF, puede otorgar apoyos financieros y en especie para impulsar la operatividad y el cumplimiento de las obligaciones de las Instituciones de Asistencia.

Como parte de las recompensas que brinda el DIF y otras dependencias gubernamentales a las Instituciones de Asistencia se encuentran por parte de la Dirección de Sociedad Solidaria los apoyos mensuales, apoyos únicos, capacitaciones y talleres, programa financiamiento y otros beneficios como la condonación de agua potable, descuento del 75% ante el registro público de la propiedad y el comercio y descuentos ante notarios públicos de B.C. por la

cantidad de $500.00 pesos (SEDESOE, 2017). Dentro de los programas para el desarrollo social del estado de Baja California, del Sistema Nacional de Programas que Combaten la Pobreza, se encuentran los siguientes enfocados a la asistencia social: alimentación y desarrollo comunitario, apoyos para estímulos educativos, apoyos en gastos médicos, apoyos para personas con discapacidad, apoyos Organismos de la Sociedad Civil (Únicos y Mensuales) (Vinculación Social), atención a la niñez vulnerable, entre otros, para 2013 se asignó un presupuesto de $ 94,316,796.72 para el programa de atención a la niñez vulnerable en el Estado (Sistema Nacional de Programas de Combate a la Pobreza, 2015). A través del DIF de B.C. (2016), durante el periodo del 2013 al 2016 se ofrecieron a las casas hogar 2,575 consultas médicas y psicológicas, 422 apoyos médicos, 35,376 despensas con una inversión de 10 millones de pesos y apoyos por 3.6 millones de pesos en conjunto con la Secretaria de Desarrollo Social del Estado para el pago de diversos gastos, junto con el Sistema Educativo Estatal (SEE) se otorgaron 529 apoyos educativos y uniformes escolares y se proporcionaron 4,326 apoyos sociales destinados a los menores de edad bajo tutela del Estado. Ante estas recompensas o sanciones las Instituciones de Asistencia se ven posiblemente obligadas a comportarse de acuerdo a lo que el gobierno solicita descuidando aspectos administrativos de la organización.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA

III. METODOLOGÍA

III.1 Marco Metodológico

Para la elaboración de este trabajo se emplea la metodología action research, que integra la investigación social con la acción exploratoria para promover el desarrollo y apoyar el cambio. Su principal objetivo es contribuir en situaciones del mundo real y resolver problemáticas que afronta la justicia social; suele ser utilizada en investigaciones referentes a las ciencias sociales, la asistencia social y la comunidad. La metodología action research se compone de una serie de ciclos flexibles (ver figura 4):

Figura 4: Pasos de la metodología action research

Fuente: Elaboración propia con información de Somekh, 2006

Siguiendo la metodología se aborda la problemática que enfrentan las IAP de Baja California:

1.- *La recopilación de datos sobre el tema de investigación*: A través de una encuesta se diagnosticó la situación actual de las IAP de Baja California, identificando su cultura de evaluación y sus prácticas en relación a las principales funciones administrativas. Asimismo se realiza una búsqueda virtual, a través de los sitios oficiales e investigaciones realizadas de metodologías de evaluación para ONG nacionales e internacionales.

2.- *Análisis e interpretación de datos*: Se estudia el estado actual y necesidades de las instituciones de asistencia considerando las variables que abarca la encuesta, además se efectúa una discusión de las metodologías de evaluación nacionales e internacionales para ONG diseñada por organizaciones especializadas en el área y se consideran las aportaciones realizadas por el DIF con respecto a la certificación de la licencia de operación.

3.- *Planificación e introducción de estrategias de acción para lograr cambios positivos*: Una vez efectuado el análisis de metodologías nacionales e internaciones y de conocer la situación actual de las instituciones de estudio en el tema administrativo, se diseña una metodología de evaluación administrativa propia considerando los criterios más relevantes y los métodos más efectivos para las casa hogar de Baja California.

4.- *Evaluación de esos cambios a través de una mayor recopilación de datos, análisis e interpretación*: Se expone la metodología diseñada a una validación de pares expertos para enriquecer y afianzar su efectividad. Los expertos considerados son estudiosos dedicados a la consultoría en temas de certificación y auditoria administrativa.

III.2 La recopilación de datos sobre el tema de investigación

Este apartado expone los aspectos involucrados en la elaboración y aplicación del instrumento de diagnóstico.

III.2.1 Técnica de Investigación

Se desarrolló y aplicó una encuesta compuesta por 76 reactivos que tiene como finalidad proporcionar información relevante referente a la situación administrativa de las instituciones de asistencia y su cultura de evaluación. La aplicación del instrumento se centró en el personal a cargo de la administración de la institución o en su caso al fundador o director de la misma. La encuesta se aplicó vía presencial, telefónica o electrónica según sea el caso, esto debido a la practicidad en tiempo para los encargados y la falta de recursos financieros para la aplicación presencial en todos los casos. Para analizar y procesar la información obtenida se utilizó el sistema Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) en la versión 15.0 y Microsoft Excel versión 2013.

El instrumento está compuesto por las siguientes secciones:

- La sección uno tiene por objetivo proveer datos referentes al funcionamiento general de la organización y el perfil del administrador de ésta.
- La sección dos tiene la finalidad de recabar información en relación a la cultura de evaluación de la organización, la importancia que se le da a la aplicación y la periodicidad.
- La tercera sección proporciona información referente a la situación administrativa de la organización y se encuentra dividida en cuatro apartados en los cuales se visualiza de manera específica las cuatro áreas principales del funcionamiento administrativo: administración, finanzas, recursos humanos y mercadotecnia (ver anexos).

III.2.2 Presentación de conceptos, variables e indicadores

Una vez exploradas las diferentes metodologías de evaluación dirigidas a las organizaciones sin fines de lucro (apartado IV.1.2), se consideró como referencia principal para la elaboración del instrumento de diagnóstico cinco metodologías, esta selección se realizó basada principalmente en los criterios e indicadores orientados a la gestión administrativa y las diferentes áreas de la organización, además del impacto y trayectoria de las instituciones que la realizan:

- NGO Advisor
- PNDU
- Autoevaluación por BAC / CREDOMATIC
- Planeación estratégica e indicadores de desempeño por la CEPAL
- Profesionalización de las OSC

Con esta información se consideraron las variables e indicadores expuestos en la tabla 7.

Tabla 7: Variables del instrumento de diagnóstico.

Dimensión	Variables	Definición	Indicador (dato)	Items
Cultura de Evaluación	Evaluación	Busca conocer la importancia de la evaluación	· Cultura de evaluación · Certificación	10

		para la organización	· Evaluación administrativa	
Administración	Gestión administrativa	Manejo general de la administración de la organización	· Manuales Operativos. · Indicadores de rendimiento. · Administración de recursos. · Gestión de Información. · Mecanismos para la toma de decisiones	11
	Planeación Estratégica	Sistema de planeación y prevención al futuro de la organización.	· Misión y visión · Objetivos y metas · Factores internos y externos · Eficiencia · Eficacia · Planes estratégicos	14
Recursos Humanos	Capital Humano	Personal que labora en la organización	· Número de empleados · Experiencia · Estructura organizacional y desempeño	7
	Motivación	Acciones de la organización para impulsar el trabajo y esfuerzo de los miembros.	· Recompensa · Compromiso	3
	Capacitación y Desarrollo	Preparación y crecimiento del personal.	· Programas de capacitación	3
Finanzas	Contabilidad	Se refiere al uso y buen manejo de los recursos financieros.	· Uso de información financiera · Auditoria · Transparencia	7
	Gestión Financiera	Manejo y uso de herramientas para el control del recurso financiero.	· Presupuesto · Gastos · Compras	6
			· Donadores	

	Fuentes Donatarias	Gestión de las fuentes de ingreso y manejo de la procuración de fondos.	· Apoyo gubernamental · Sistema de captación de fondos	4
Mercadotecnia	Estrategias de Mercadotecnia	Influencia en la sociedad y donatarios a partir de las estrategias de mercadotecnia.	· Mercadotecnia social · Herramientas y medios de difusión	6
	Relaciones Públicas	Se refiere a las relaciones, convenios o lazos entre empresas, ONG y gobierno.	· Formalización del área · Relación con empresas, instituciones y gobierno	7

III.2.3 Criterios de selección, muestra y objeto de estudio

En México existen alrededor de 5939 Instituciones de Asistencia dedicadas a cubrir diferentes necesidades, se estima que el 39.5% de estas organizaciones prestan servicios de rehabilitación de adicciones, el 22.6% se enfoca en el cuidado y atención a adultos mayores a través de casas hogar y el 19.5% ofrece servicios de casa hogar para menores de edad (Inegi, 2015). Baja California ocupa el primer lugar a nivel nacional con mayor número de alojamientos de asistencia social (443 instituciones) seguida por el Distrito Federal y Jalisco (Inegi, 2015).

Para esta investigación las IAP son las casas hogar, casas cuna, albergues, internados o cualquier otra institución social privada cualquiera que sea su denominación, en la que residan y tengan bajo su guarda, custodia o ambas a niñas, niños y adolescentes (*Ley de Instituciones de Asistencia Social Privada para niños, niñas y adolescentes para el estado de Baja California*, 2015). Por ello se considera como objeto de estudio las casas hogar que tienen bajo custodias menores de edad en el estado de Baja California, para diciembre del 2017 en el estado se registraron 39 instituciones con licencia para operar y 78 en proceso de trámite para la obtención de licencia. La tabla 8 muestra la distribución porcentual de instituciones en el estado de B.C. que cuentan con licencia de operación según su municipio,

como se muestra el 36% corresponde al municipio de Tijuana seguido por Ensenada, en cuanto a las organizaciones que se encuentran en trámite para la obtención de licencia Tijuana es el municipio con mayor incidencia seguido por Ensenada y Mexicali.

Tabla 8: Distribución de casas hogar con licencia y en trámite

Municipio	Licencia de operación		Tramite de licencia	
Mexicali	9	23%	9	12%
Tijuana	14	36%	39	50%
Tecate	2	5%	7	9%
Rosarito	2	5%	7	9%
Ensenada	12	31%	16	21%
Total	39	100%	78	100%

Fuente: Elaboración propia con información de DIF, 2017.

Con el propósito de tener un panorama más amplio y cubrir las necesidades de las diferentes instituciones de asistencia privada para menores se optó por realizar un análisis de las organizaciones que cuentan con licencia y aquellas que están en trámite, aplicando un muestreo no probabilístico, compuesto por el 30% de la población, generando una muestra total de 35 instituciones. La tabla 9 muestra la distribución de la muestra para la aplicación del instrumento de diagnóstico, uno de los principales factores que incurrieron en el tamaño de la muestra fue el tiempo y el acceso a las organizaciones, por lo que se puede apreciar la falta de respuesta en algunos municipios y una mayor participación en otros.

Tabla 9: Distribución de la muestra

Municipio	Población	Muestra
Mexicali	18	10
Tijuana	53	16
Tecate	9	0
Rosarito	9	1
Ensenada	28	8
Total	117	35

Fuente: Elaboración propia con información de DIF, 2017.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presenta el análisis de resultado dando seguimiento a los puntos que componen la metodología action research.

IV.1 Análisis e interpretación de datos

El primer apartado de esta sección expone la información recopilada para alcanzar el primer objetivo específico, donde a través del instrumento se buscó identificar la situación que mantienen las IAP de la localidad en cuanto al ámbito administrativo, con la finalidad de conocer el contexto en el que se desenvuelven. En esta sección se proporciona la información más relevante en relación a las principales variables propuestas en la tabla 7: variables del instrumento de diagnóstico.

La sección dos presentan los modelos considerados para la construcción del instrumento y la propuesta metodológica de evaluación administrativa para el sector de estudio; a través de un comparativo entre modelos nacionales e internacionales se discuten los criterios predominantes por metodologías de evaluación existentes en las ONG, de esta manera se depura y consideran los modelos más aptos para las instituciones de asistencia social privada en base a las necesidades y requerimientos que su sector de servicio le demanda.

IV.1.1 Resultados del diagnóstico administrativo

A continuación se presenta el análisis descriptivo de las variables expuestas en esta investigación conforme al modelo detallado en el apartado metodológico III.2.2.

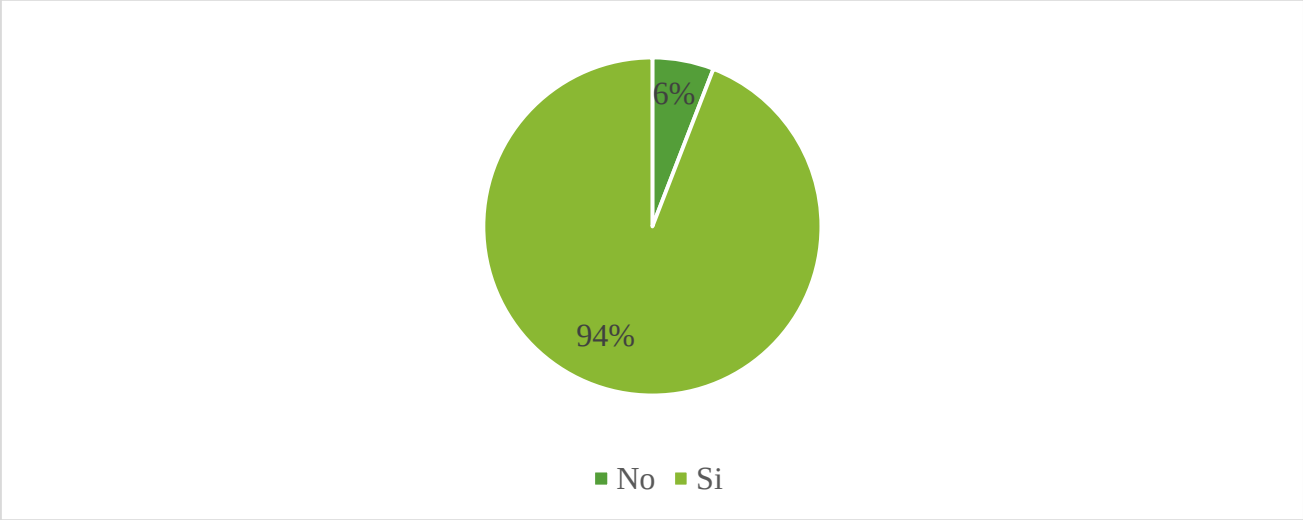
Variable 1: Evaluación

Esta variable analiza los aspectos que involucran la importancia que se le da a la evaluación dentro de la organización, indagando acerca de las certificaciones, evaluaciones y necesidades de administrativas.

Como información general se obtuvo que; de las 35 IAP el 41% aplica dos evaluaciones anuales, seguidas por el 19% que no realiza ninguna evaluación, esto implica que sólo 5 instituciones realizan más de cinco evaluaciones anuales, manifestando una falta de cultura por aplicar periódicamente una evaluación. En la figura 5 la mayor parte de las

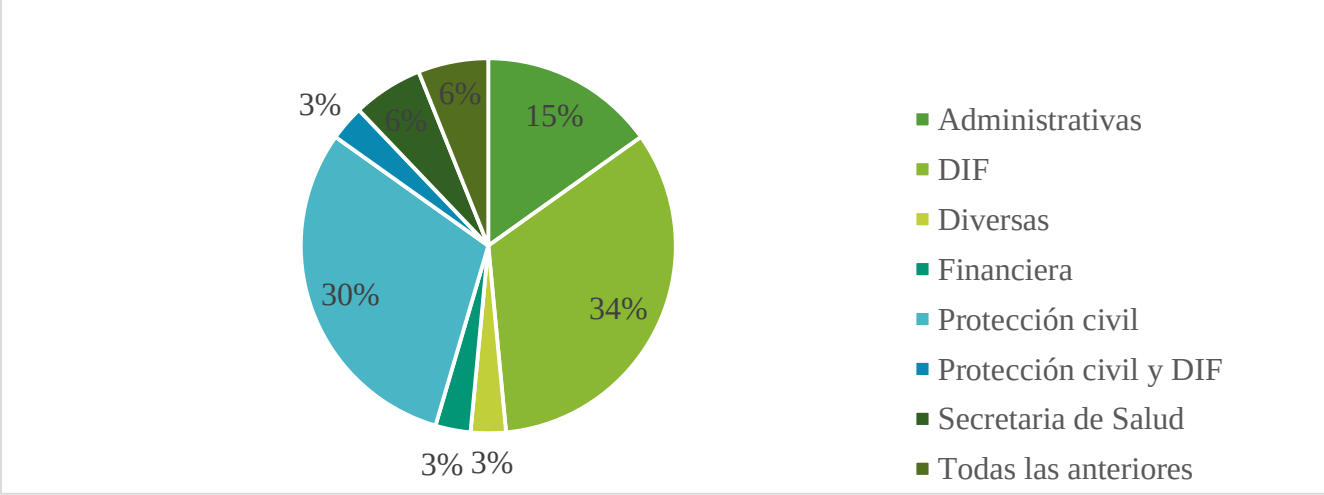
organizaciones manifiestan estar conscientes de la importancia de la evaluación administrativa, sin embargo, la figura 6 muestra que el mínimo de los encuestados aplica evaluaciones corresponde a cuestiones administrativas, siendo en su mayoría evaluaciones orientadas a cuestiones regulatorias (DIF, Protección Civil y Secretaria de Salud), es probable que esta situación se presenta debido a la presión que viven estas organizaciones por obtener la licencia de operación, enfocándose principalmente en cumplir los parámetros gubernamentales y descuidando la administración general de la misma.

Figura 5: La evaluación administrativa es importante para la organización



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la encuesta.

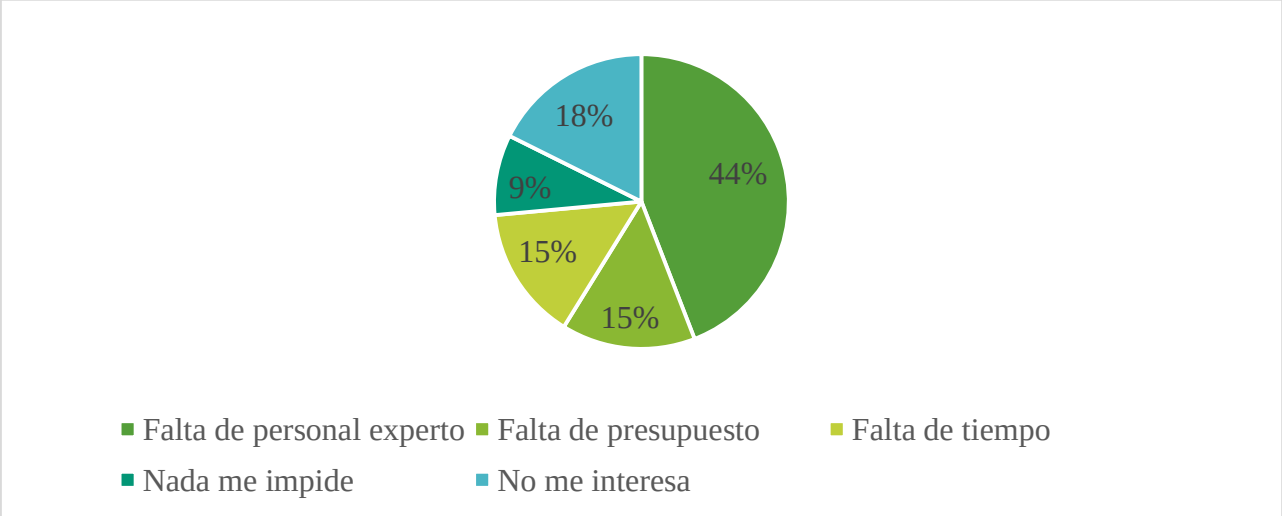
Figura 6: Tipo de evaluación que realizan en las IAP de B.C.



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la encuesta.

El 74% de las organizaciones presentan un interés en aplicar una evaluación administrativa, sin embargo, la principal causa que impide que las organizaciones apliquen una evaluación administrativa está orientada a la falta de personal experto, como se plasma en la figura 7. Es posible que la falta de vinculación con instituciones afecte significativamente este rubro, ya que la incorporación de alianzas con universidades o consultorías pudiese beneficiar en la orientación para la aplicación de una evaluación administrativa.

Figura 7: Causas que le impiden a la organización aplicar una evaluación administrativa



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la encuesta.

En el tema de certificación, sólo el 68% de las instituciones cuentan con una certificación, predominando la licencia de operación emitida por el DIF, certificaciones de protección civil y bomberos, en cuanto al beneficio que ha generado la certificación del DIF, en su mayoría, los fundadores muestran una postura imparcial o en desacuerdo ante esta nueva regulación, uno de los comentarios recurrentes por los fundadores respecto a la incorporación de esta certificación está orientada principalmente a los altos costos que generan las adecuaciones solicitadas y la falta de apoyos para realizarlos.

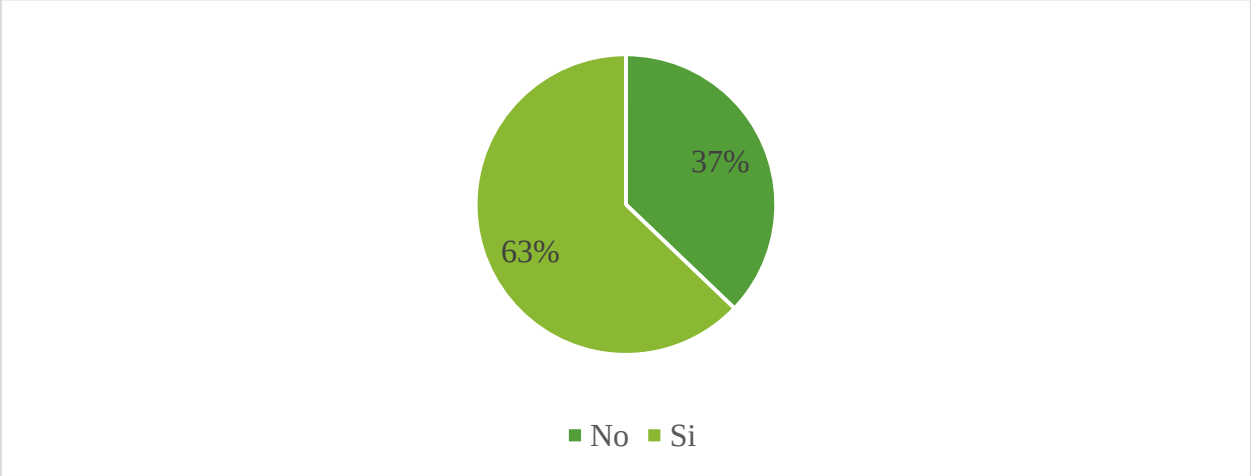
El análisis de la variable uno permite conocer de la brecha que existe entre la aceptación de la importancia de la evaluación administrativa y la capacidad de aplicación de las IAP, sin embargo, las múltiples actividades que realizan los gerentes limitan su capacidad para aplicar o canalizar a una institución la aplicación de la evaluación administrativa.

Variable 2: Gestión Administrativa

Esta variable tiene como objetivo analizar el manejo general de la administración de la organización. Aspectos relacionados al manejo de recursos, uso de manuales, toma de decisiones, utilización de indicadores y gestión de información son cuestiones que se abordan en esta sección.

Respecto a la utilización de manuales, el 86% de las organizaciones afirman utilizarlos, sin embargo al explorar el tipo de documento que manejan, en su mayoría coinciden ser de seguridad, careciendo de manuales orientados a la descripción de puestos, es posible que esto ocurra debido a que el manual por obligación que la organización debe cumplir está orientado a la seguridad del menor. En cuanto a la medición del desempeño, la figura 8 muestra que solo 13 organizaciones manifiesta no contar con indicadores de desempeño, sin embargo la mayoría de las organizaciones afirman utilizar indicadores relacionados con el desarrollo, felicidad y bienestar del menor.

Figura 8: La organización cuenta con indicadores para medir su desempeño.

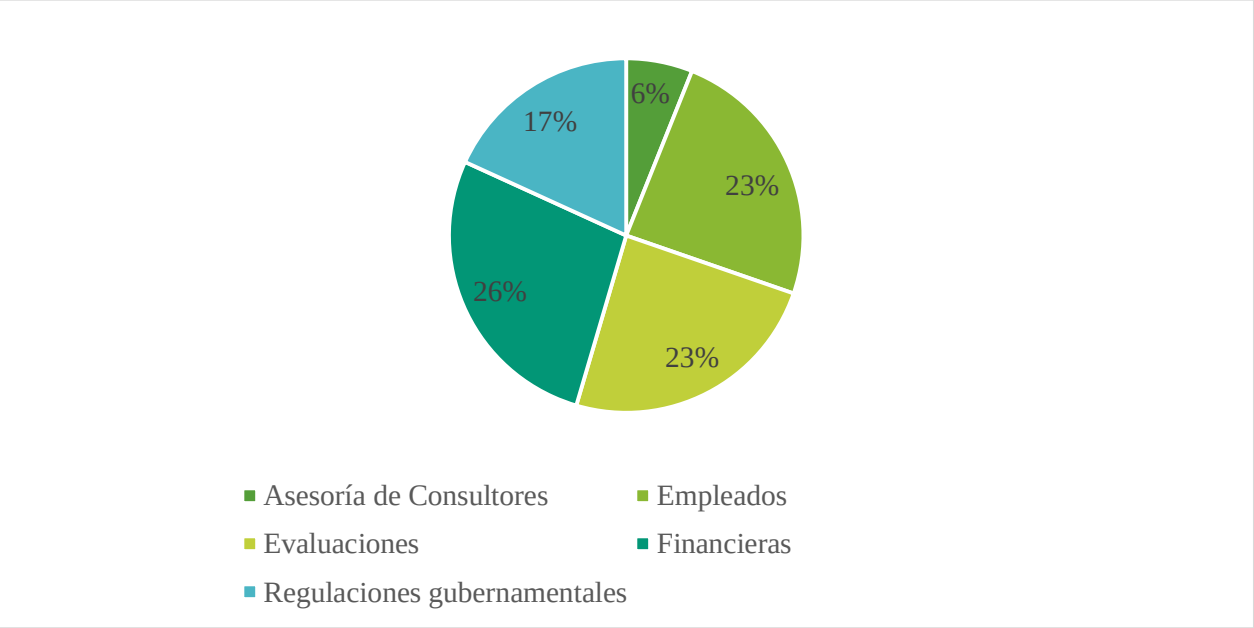


Fuente: Elaboración propia con información recabada en la encuesta.

Al momento de tomar una decisión la principal fuente que utilizan las organizaciones es la información financiera, como se muestra en la figura 9, seguida por la información recabada a través de evaluaciones y la opinión de los empleados, es importante añadir que la carencia económica que suelen presentar las organizaciones tiende a ser un limitante y es el aspecto financiero, seguido por las evaluaciones realizadas por el DIF los factores que guían la

dirección que toma la organización. En cuanto al uso de recursos humanos, materiales y tecnológicos, más del 50% de las organizaciones afirman tener el suficiente para operar como lo dicta la ley, no obstante, comentan que al ampliar la capacidad de atención será necesario incrementar la cantidad de recursos; este indicador muestra la falta de recursos que presentan gran parte de las instituciones para ofrecer un servicio de calidad de acuerdo a lo que dictamina la ley.

Figura 9: Fuentes de información para la toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la encuesta.

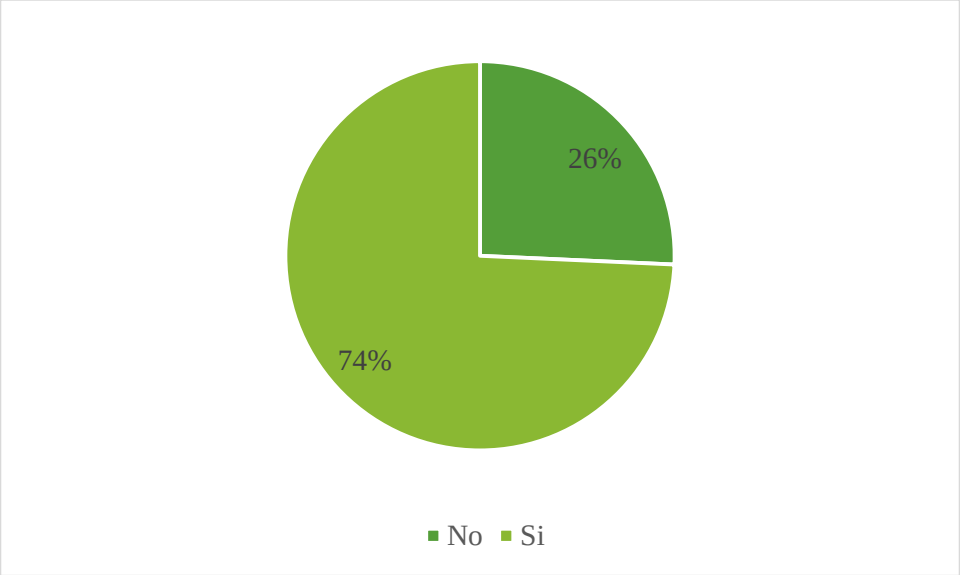
Variable 3: Planeación Estratégica

El análisis de esta variable tiene como objetivo describir el sistema de planeación y prevención al futuro de la organización. A través de esta variable se realiza un acercamiento exploratorio a aspectos como la misión y visión, objetivos y metas, factores internos y externos, eficiencia, eficacia y planes estratégicos.

La planeación estratégica es importante para establecer controles en la organización, una organización que establece una planeación clara y objetiva proporciona un mapa a seguir para sus directivos, en cuanto a su aplicación la mayor parte de las organizaciones pone en

práctica este proceso administrativo, como se muestra en la figura 10. En cuanto al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, el 86% de las organizaciones afirma alcanzar lo estipulado, estos objetivos están orientados principalmente a brindar un servicio básico que cumpla las necesidades primordiales del menor, es decir asegurar que el menor viva íntegramente. La misión y visión es fundamental para guiar a la organización en el diseño de planes y estrategias, su función es traer dirección y recordar el por qué y para qué se realizan las cosas, poniendo en práctica este principio, 32 organizaciones afirman contar con ello, además de dirigir sus planes al cumplimiento de la misión.

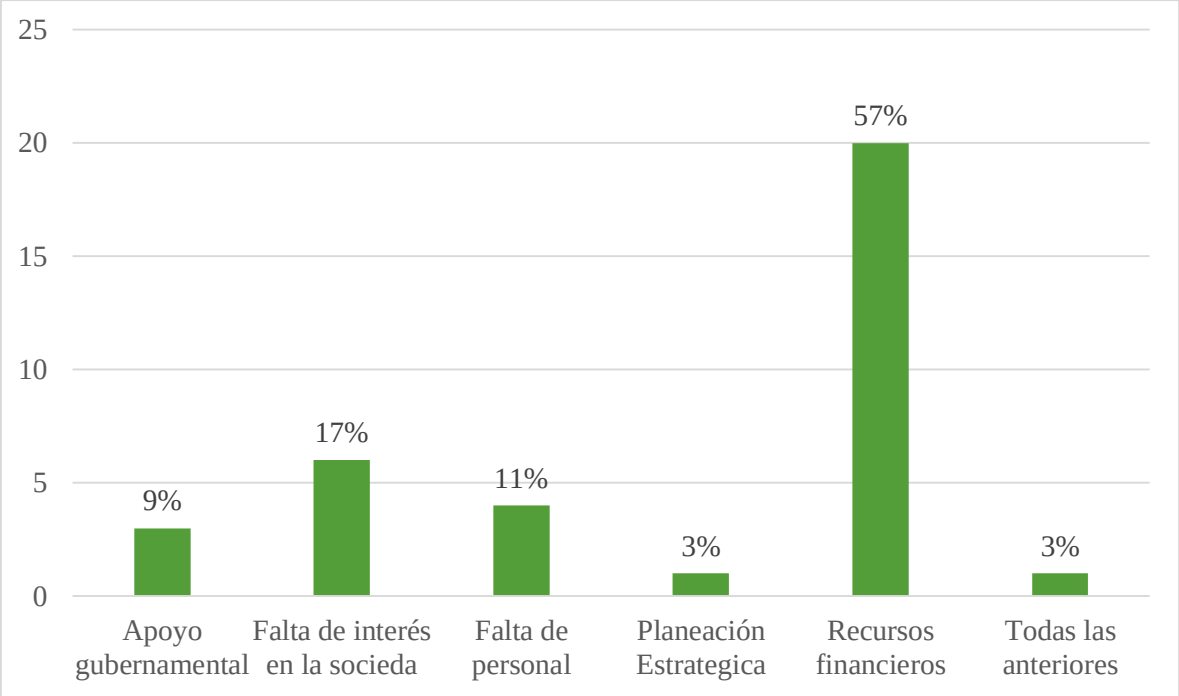
Figura 10: La organización cuenta con una planeación estratégica



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la encuesta.

Considerando el incremento de los indicadores que impactan en la problemática que viven los menores de edad, existe una necesidad latente de aumentar los espacios para la atención de más niños y jóvenes, sin embargo al indagar de las limitantes de crecimiento que enfrentan las instituciones de asistencia es recurrente observar que el recurso financiero es el principal factor, seguido por la falta de interés de la sociedad, tal como se observa en la figura 11.

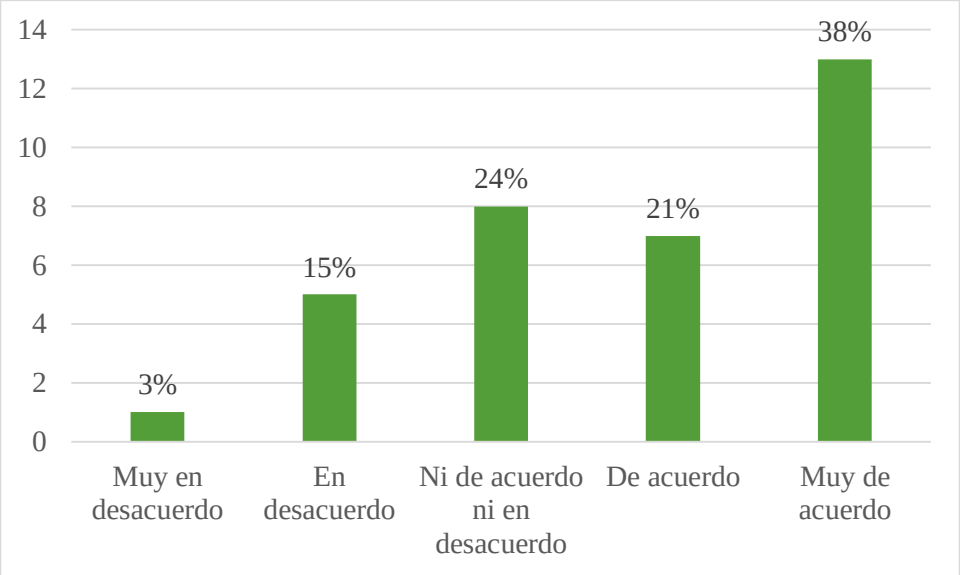
Figura 11: Principal factor que limita el crecimiento de la organización



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la encuesta.

La práctica de la eficiencia en la organización permite accionar y lograr las metas con la menor cantidad de recursos, la aplicación de este principio es fundamental, debido a la carencia de recursos que en ocasiones suelen tener las IAP, abordando este punto, la figura 12 muestra que menos del 50% las organizaciones afirman estar muy de acuerdo en lograr las metas con un máximo de eficiencia y un mínimo esfuerzo, por otro lado el 41% se posiciona en una postura imparcial y en desacuerdo respecto a la práctica de la eficiencia. En cuanto a la eficacia el 65% está de acuerdo en que la organización se desempeña de esta forma, aunque esta cantidad sobrepasa a más de la mitad de las instituciones, se requiere trabajar para que en su mayoría se practique este principio. Ante esta información se observa que en las organizaciones predomina una tendencia hacia el logro de objetivos (eficacia), sin embargo, en su recorrido presentan una carencia en su administración de recursos (eficiencia).

Figura 12: La organización logra metas con un máximo de eficiencia y un mínimo de esfuerzo



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la encuesta.

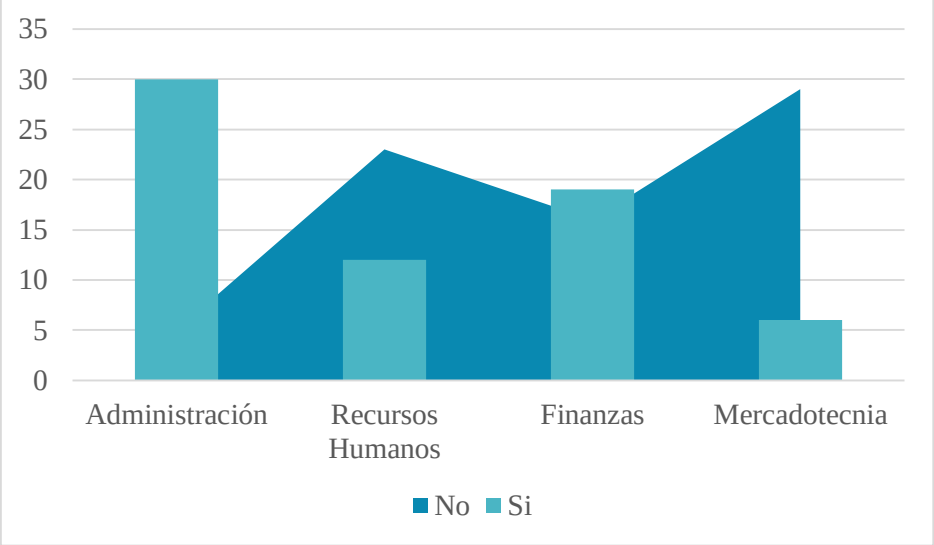
Aplicar la matriz FODA en una organización permite visualizar la organización objetivamente para definir estrategias, considerando esta herramienta, los encargados de la institución están muy de acuerdo con el hecho de tener claramente definidas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas dentro de la organización, con solo 56% de incidencia, sin embargo, no realizan los cruces pertinentes para diseñar estrategias usando estos cuatro cuadrantes.

Variable 4: Capital Humano

La variable de estudio, tiene como objetivo conocer las características generales del personal que labora en la organización así como del voluntariado. Mediante la aproximación explotaría que se realizó por medio del instrumento, se expone a continuación aspectos relacionados al número de empleados, experiencia, estructura organizacional y desempeño.
Definir los departamentos en la organización no es una prioridad para todas las instituciones, la figura 13 muestra claramente la falta de constitución del área de mercadotecnia y recursos humanos en la mayoría de las organizaciones, además presentan una carencia de personal en

las áreas de finanzas, recursos humanos y mercadotecnia, donde más del 50% de las organizaciones no cuentan con personal para desempeñar estas funciones, este dato se torna más grave para el área de mercadotecnia ya que el 84% no cuenta con persona alguna para este trabajo.

Figura 13: Los departamentos de las principales áreas administrativas están definidos en la organización

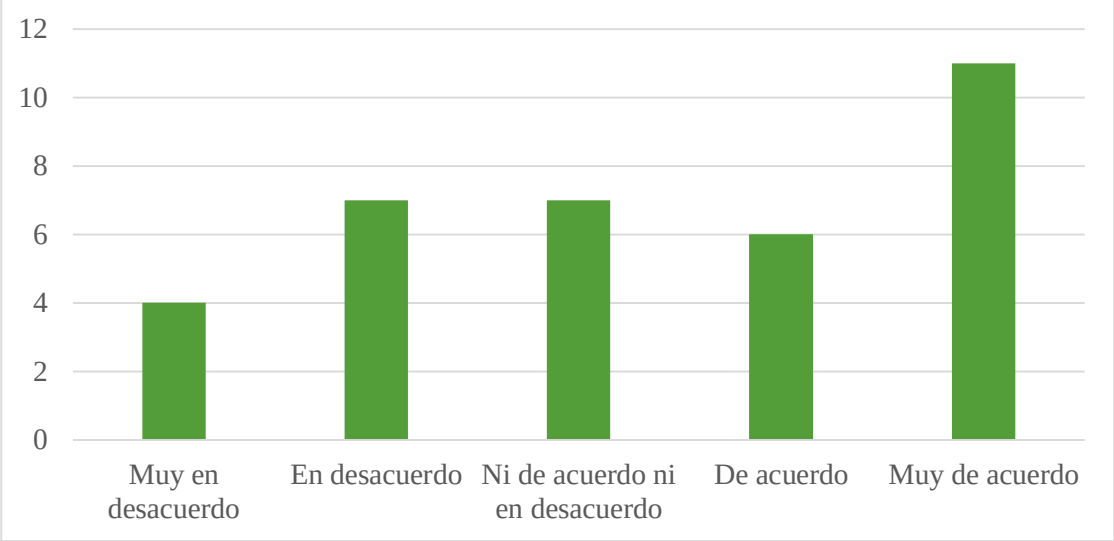


Fuente: Elaboración propia con información recabada en la encuesta.

Es importante que toda organización cuente con el personal o voluntariado necesario para brindar un óptimo servicio, ante este indicador el 31% afirma estar muy de acuerdo en que la organización tiene cubierta la plantilla de trabajo, mientras que el 20% está en desacuerdo, como se muestra en la figura 14. Es recurrente el comentario por parte de los encargados acerca de la necesidad de personal para desempeñar funciones administrativas, sin embargo, por cuestiones regulatorias, el número de voluntarios/trabajadores que realizan funciones específicas de cuidado y protección al menor, debe estar cubierto en base al número de niños que tienen a cargo, esta normativa debe cumplirse por lo que es en esta área donde la plantilla suele estar cubierta en su totalidad. Para medir el desempeño de los empleados/voluntarios, el 63% consta utilizar algún método. En algunos casos el personal que apoya a la institución se siente motivado por la causa social que impactan, es por ello que permanecen en la institución año tras año, incrementando su experiencia en las actividades que realizan, ante

esta situación el 60% de los encargados externaron contar con empleados experimentados para desempeñar sus funciones, a pesar de que el porcentaje sobrepasa la media, se considera muy bajo debido a la causa que persiguen. Por último, el 69% de los encargaos afirman contar con un organigrama de la organización bien estructurado.

Figura 14: La organización se encuentra cubierta con el número de colaboradores necesarios en cada área



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la encuesta.

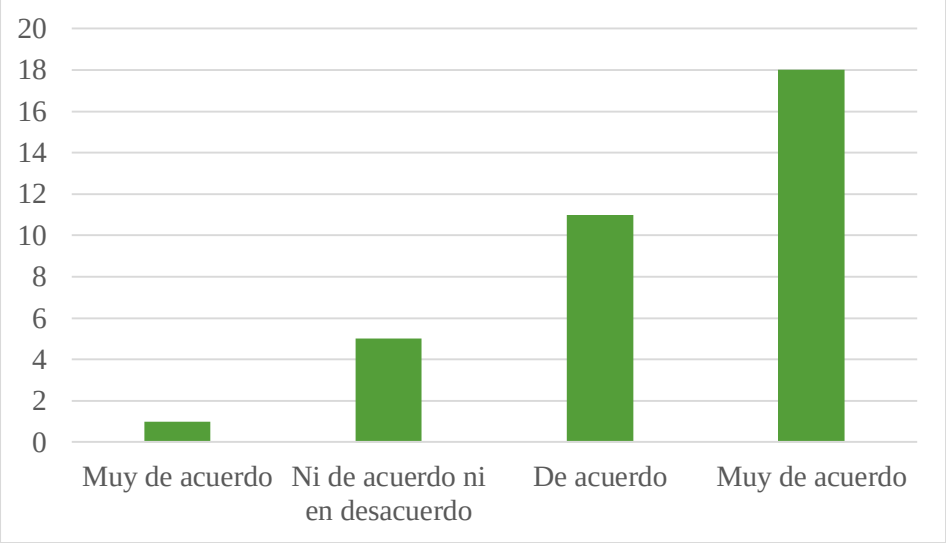
Variable 5: Motivación

Esta variable proporciona información referente a las acciones de la organización para impulsar el trabajo y esfuerzo de los miembros, en este apartado se expone la influencia de la recompensa y el compromiso como generador de motivación para el personal y voluntarios.

El ambiente laboral suele ser un factor que influye en el deseo de trabajar en una organización, considerando este aspecto, el 71% afirma que existe un buen ambiente laboran entre los empleados y voluntarios. A pesar de que mayormente los colaboradores de la organización no reciben una remuneración muy elevada o en su defecto no reciben sueldo alguno, existe con frecuencia la satisfacción de recompensa al tener el agrado de apoyar la

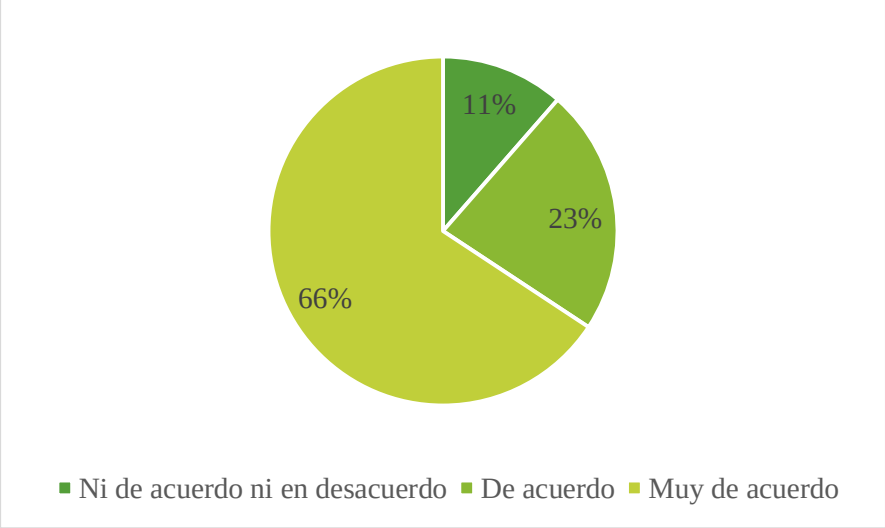
causa social que atienden, la figura 15 plasma que el 82% de los colaboradores afirman estar de acuerdo con la recompensa que reciben en base al trabajo que realizado. Por último la figura 16 especifica que el 89% de los empleados y voluntarios se siente motivados al trabajar en las instituciones de asistencia.

Figura 15: Los esfuerzos son recompensados en relación a las tareas que desempeñan



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la encuesta.

Figura 16: Los empleado y voluntarios se sienten motivados

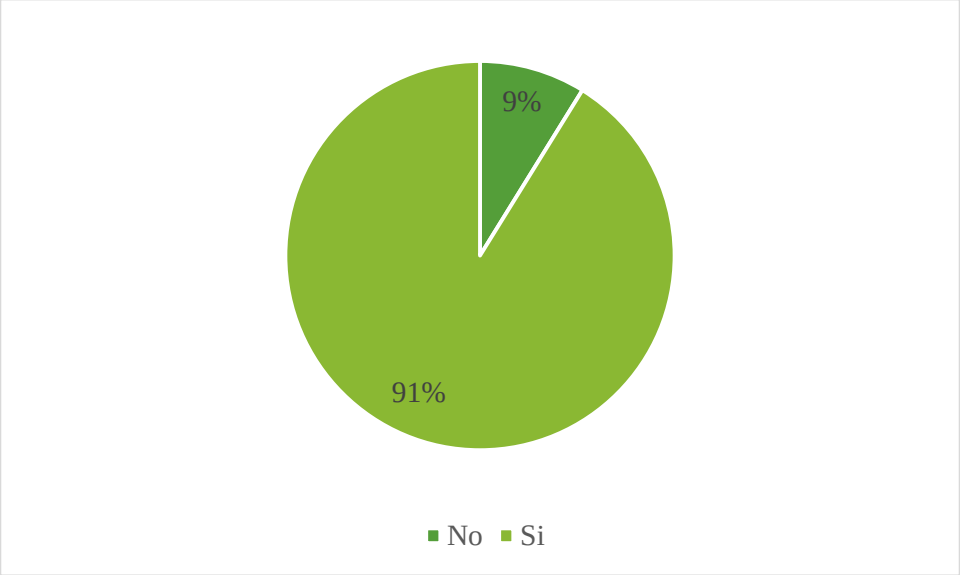


Fuente: Elaboración propia con información recabada en la encuesta.

Variable 6: Capacitación y desarrollo

Esta variable está orientada a la preparación y crecimiento del personal, una de las regulaciones estipuladas en la ley que rigen estas instituciones está relacionada con la capacitación constante del personal que realiza funciones de interacción con el menor, estas capacitación están orientadas principalmente a temas psicológicos, sociales, de salud y seguridad. A pesar de ello el 63% de las organizaciones no cuenta con un programa definido de capacitación. El figura 17 muestra que la mayor parte de los empleados cuenta con las destrezas y competencias necesarias para desempeñar su función, una de las razones por las que se cumple esta situación radica principalmente en la obligación que tienen las organizaciones de contar con personal calificado sobre todo en las áreas de la salud.

Figura 17: Los miembros del equipo tienen las destrezas y competencias necesarias.



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la encuesta.

Variable 7: Contabilidad

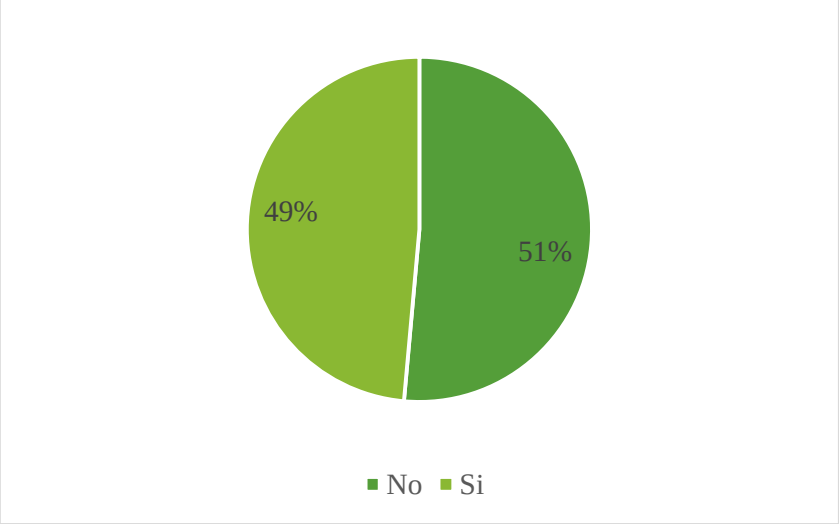
Esta variable está orientada al uso y buen manejo de los recursos financieros, a través del manejo de información financiera, auditoria y transparencia.

El registro público de transparencia suele ser una herramienta que genera confianza para los donadores al momento de elegir a que organización apoyar económicamente, en las IAP en

B.C. es necesario fomentar la transparencia ya que solo el 74% de las organizaciones utilizan este instrumento. Para lograrlo pueden hacer uso de su página de internet, realizar reportes impresos o programar reuniones anuales con sus donadores para informar los alcances obtenidos con las aportaciones.

La falta de recursos económicos suele ser un constante problema en estas instituciones, es por ello que la aplicación de una evaluación a través de una auditoría financiera es importante para identificar alguna fuga de dinero y administrar mejor este recurso. A pesar de la importancia de esta herramienta, solo la mitad de los encargados deciden aplicarla en sus instalaciones, como se muestra en la figura 18, este es un dato alarmante, ya que la falta de ésta pudiera ser una de las razones por las cuales constantemente instituciones carecen de dinero, pues no están monitoreando y cuidado su flujo.

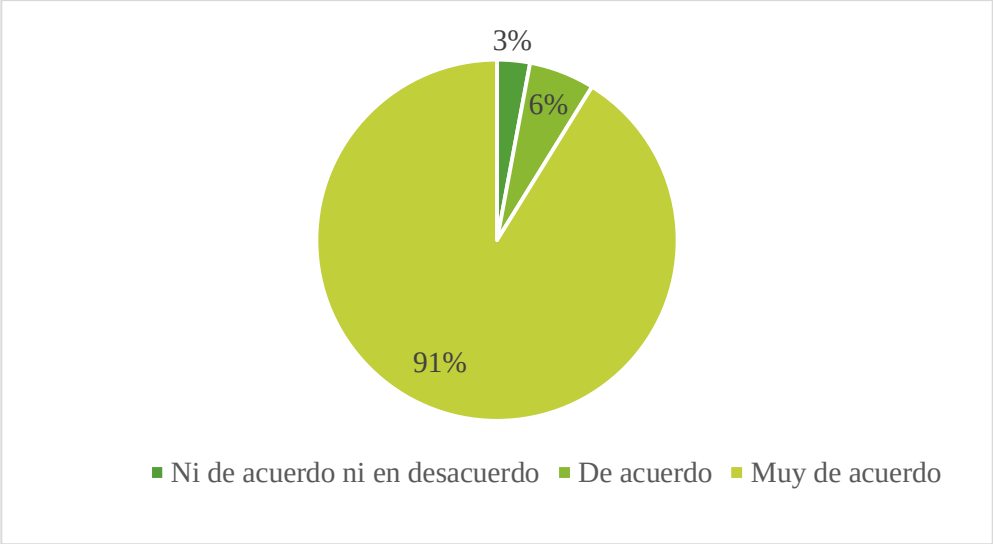
Figura 18: Realizan auditorías periódicas al área de finanzas



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la encuesta.

El uso de información financiera es una obligación que deben cumplir las IAP, de las organizaciones encuestadas solo una institución no lleva un control de información financiera, del total de las instituciones solo el 31 organizaciones utilizan esa información para la toma de decisiones, como se muestra en la figura 19.

Figura 19: En la organización es importante la información financiera para la toma de decisiones



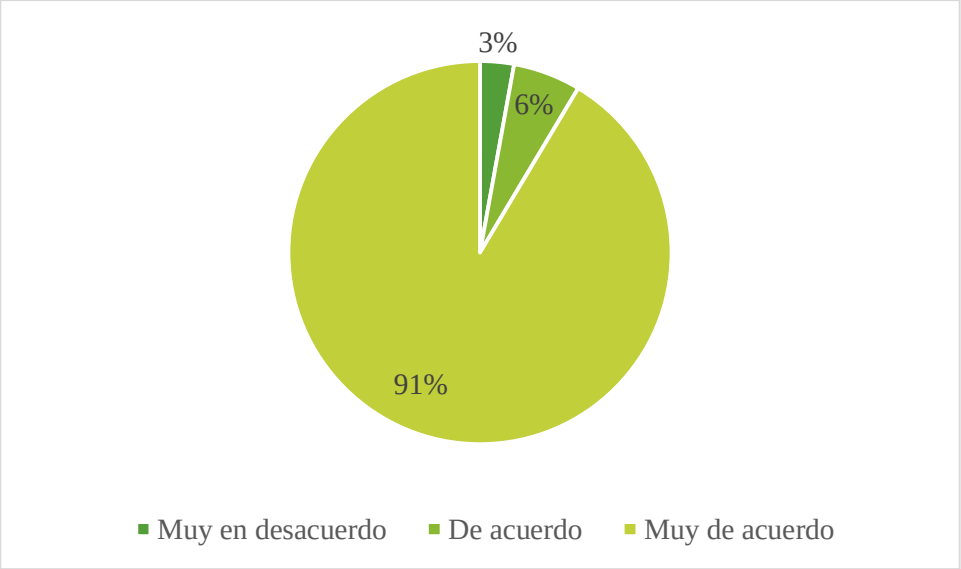
Fuente: Elaboración propia con información recabada en la encuesta.

.

Variable 8: Gestión Financiera

Esta variable tiene por objetivo explorar el manejo y uso de herramientas para el control del recurso financiero, abordando aspectos relacionados al presupuesto, gastos y compras. Realizar un presupuesto que guie a la organización con el uso de sus recursos es una prioridad para la mayoría de las organizaciones, como se muestra en la figura 20, sin embargo, ocasionalmente esta planeación no se realiza por escrito, es decir, mentalmente los encargados tiene un presupuesto para sus gastos semanales, en otros casos, sobre todo cuando existe financiamiento o apoyo de una empresa, se realiza un plan presupuestal para algún proyecto de mejora o ampliación con la finalidad de informar el uso del recurso.

Figura 20: Realiza un plan presupuestal para la organización



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la encuesta.

En cuanto a los gastos y las compras, el 91% de las organizaciones afirman estar muy de acuerdo con la importancia de llevar un control de gastos en las instituciones, de igual forma el 89% agrega estar muy de acuerdo en la importancia de usar un sistema de compras, sin embargo, a pesar de coincidir en lo importante que son los gastos y compras en la organización, en ocasiones la aplicación de ellos se realiza de forma empírica, es decir, no siempre se lleva un registro digital o en papel.

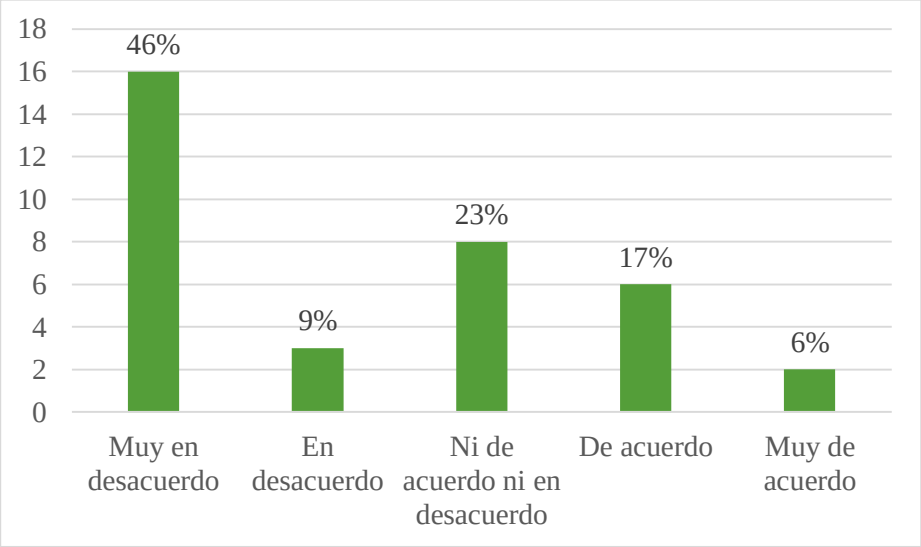
Por último, los encargados definieron en orden de importancia los gastos más representativos para la organización, en primer lugar se posicionaron los gastos de operación, precedidos por los alimentos, en tercer lugar los gastos de salud, consecuentemente los costos de educación, seguidas por mantenimiento y limpieza, en sexto lugar el vestido y finalmente los gastos de entretenimiento.

Variable 9: Fuentes donatarias

Esta variable está enfocada en las fuentes de ingreso y el manejo de la procuración de fondos, considerando aspectos como el apoyo gubernamental, donadores y el sistema de captación de fondos.

La incorporación de la nueva licencia de operación generó que las instituciones realizarán adecuaciones a las instalaciones, en algunos casos el gobierno realizo apoyos económicos con la finalidad de ayudar, no obstante estos apoyos no fueron tan representativos en relación a la gran cantidad de gastos que se generaron. Al mismo tiempo la mayor parte de las organizaciones afirman que los apoyos gubernamentales no son otorgados en relación al desempeño de estas como se muestra en la figura 21.

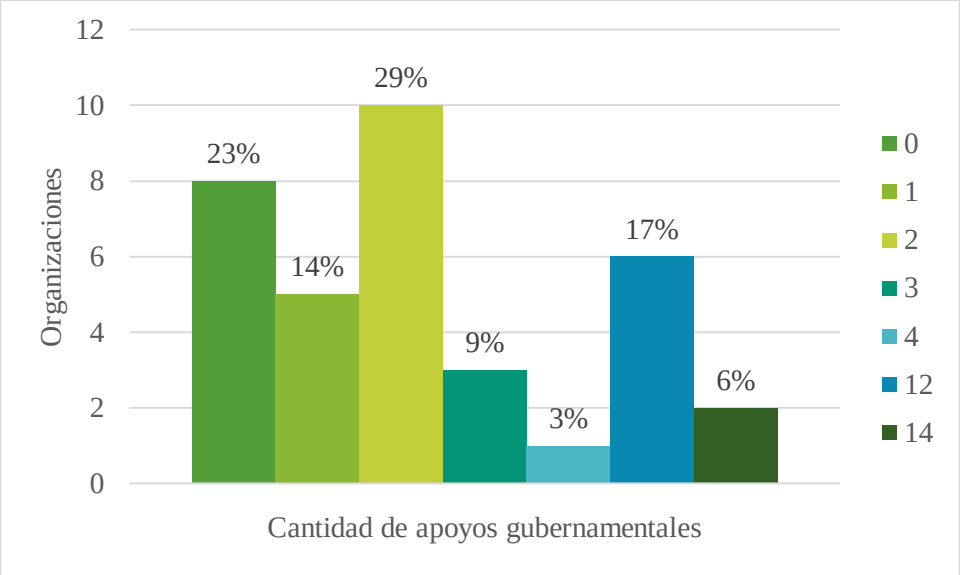
Figura 21: Apoyos gubernamentales y desempeño organizacional



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la encuesta.

El 66% de las organizaciones reciben de 0 a 2 apoyos gubernamentales al año, como se muestra en la figura 22. Estos apoyos gubernamentales que reciben las instituciones de asistencia, pueden ser apoyos únicos, despensas mensuales a través del DIF, equipo, material de limpieza entre otros.

Figura 22: Apoyos gubernamentales anuales



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la encuesta.

Variable 10: Estrategias de Mercadotecnia

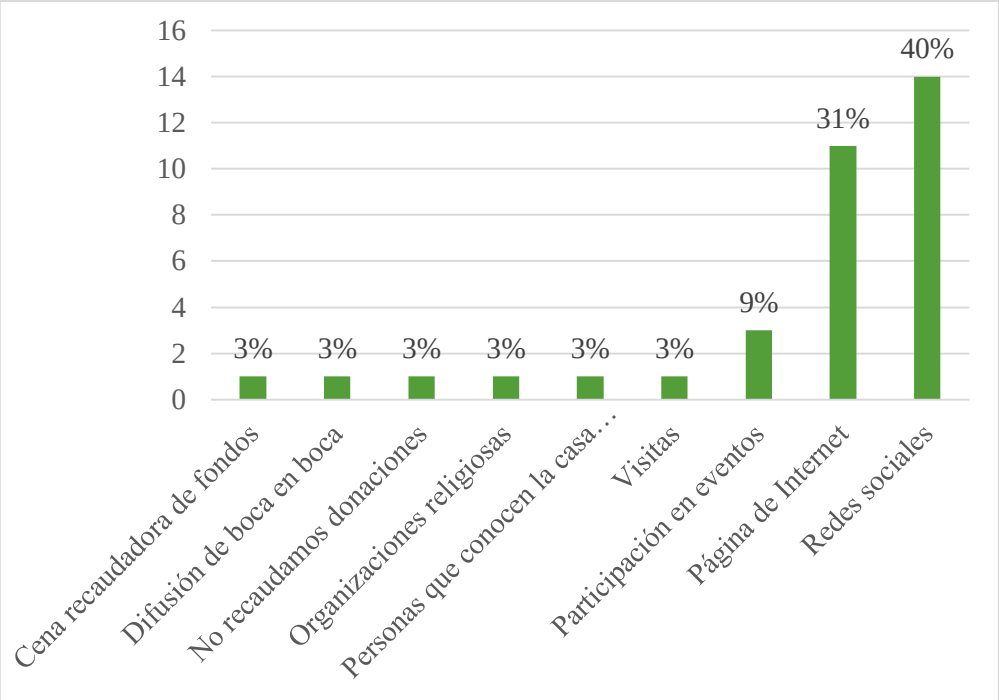
Esta variable tiene como objetivo identificar la influencia que la organización tiene en la sociedad y los donatarios a partir del uso de estrategias de mercadotecnia, abordando las herramientas que utilizan como medio de difusión.

El 83% de las organizaciones no cuentan con un departamento definido para el área de mercadotécnica, este es el porcentaje más alto en relación al resto de las áreas y solo cinco organizaciones afirmaron tener en su equipo de trabajo a 1 o 2 personas en el área de mercadotecnia. Estos datos confirman la falta de atención a la mercadotecnia, es por ello que al momento de conocer la aplicación de estrategias de marketing social el 51% de los encargados afirmaron no aplicar ninguna.

Hoy en día los medios de comunicación están jugando un papel crucial en el tema de mercadotecnia, gracias a la tecnología, pues es a través de esta que la causa puede difundirse sin fronteras de una forma viral, el 34% de las organizaciones no utilizan la tecnología para difundir su causa. Para buscar donadores, el 70% de las organizaciones utilizan medios online

para recaudar fondos, siendo su principal opción el uso de las redes sociales, la figura 23 muestra las diferentes técnicas que utilizan.

Figura 23: Técnica más efectiva para recaudar donaciones



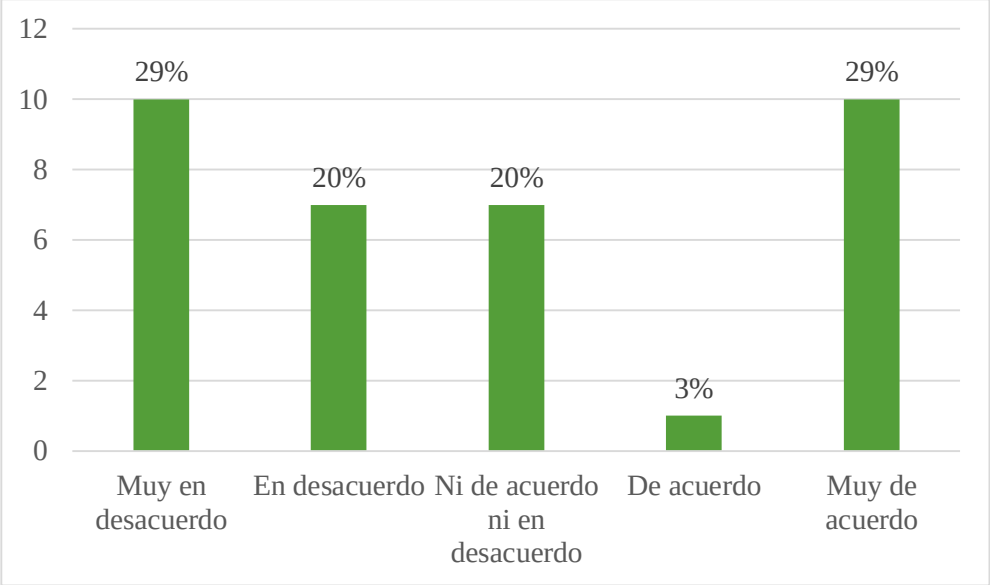
Fuente: Elaboración propia con información recabada en la encuesta.

Variable 11: Relaciones Públicas

Esta variable tiene como objetivo indagar en las relaciones, convenios o lazos entre empresas, ONG y gobierno. Para ello se considera la formalización del área y relación con empresas e instituciones.

El incremento y la diversificación de las ONG's están abriendo el abanico de oportunidades para que empresas, instituciones y la sociedad tenga mayores opciones para elegir la causa a la que desea apoyar y financiar, esta situación pudiese generar un incremento en la competencia entre ONG's, ante este cuestionamiento las IAP afirman tener una opinión mayormente orientada a no estar de acuerdo en que exista una posible competencia, la figura 24 muestra las opiniones de los encargados.

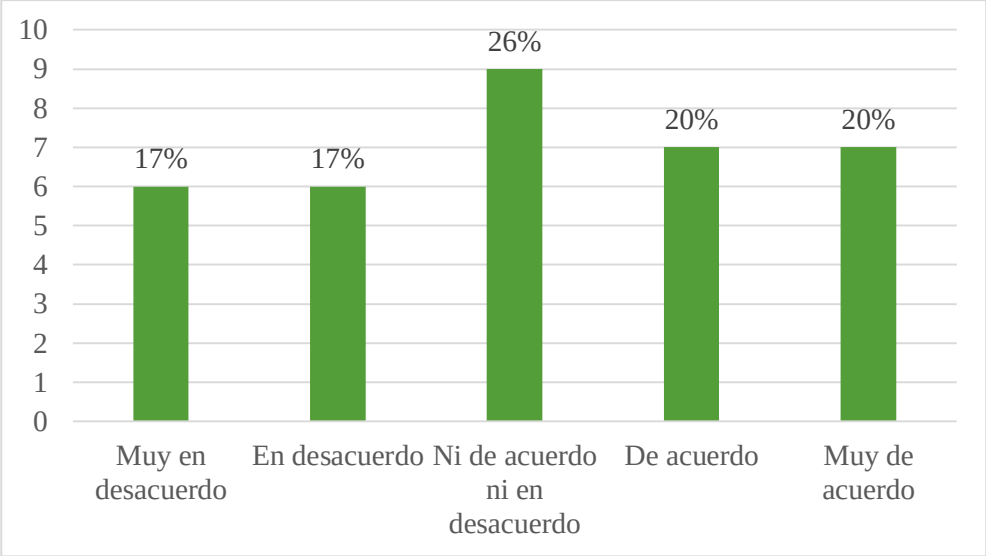
Figura 24: Competencia entre organizaciones sin fines de lucro



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la encuesta.

La relación de la organización con empresas e instituciones es fundamental para realizar alianzas y obtener apoyos para su causa, en este sentido existe una opinión variada por parte de las diferentes organizaciones, la figura 25 muestra que la mayor parte tiene una opinión imparcial respecto a la búsqueda de apoyos de empresas, el 40% tiene una tendencia positiva respecto al estar de acuerdo con ello, dejando fuera a la mayoría. Al indagar su opinión en relación al trabajo en conjunto con instituciones públicas y privadas, el 60% manifiesta no estar de acuerdo en trabajar bajo alianza con instituciones, esto manifiesta una clara necesidad de vinculación y relación con el sector empresarial e instituciones.

Figura 25: La organización y el apoyo de empresas locales



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la encuesta.

IV.1.2 Discusión de metodologías de evaluación

Una certificación internacional comúnmente utilizada para medir el desempeño de la responsabilidad social en las instituciones sin fines de lucro y empresas es el ISO 26000, diseñada por la International Organization for Standardization (ISO), esta organización privada busca identificar a partir de un estudio mixto que la organización ponga en práctica los derechos humanos, determine las prácticas laborales, aporte al cuidado del medio ambiente, realice prácticas justas de operación, atienda los asuntos del consumidor, cuente con una participación activa y de desarrollo en la comunidad y practique la gobernanza (ISO, 2010), a pesar de que esta certificación, por su acreditación y fama internacional, suele aportar un valor agregado a la institución, su diseño está orientado principalmente hacia empresas.

Con la finalidad de brindar un ranking internacional de las principales ONG, NGO Advisor se posiciona como una institución privada que evalúa a través de un estudio mixto el impacto, innovación y gobernanza de las instituciones sin fines de lucro, al ser un ranking mundial busca considerar variables que visualicen a la organización desde una perspectiva integral considerando como tales el impacto, innovación, gobernanza, economía, finanzas,

marketing, comunicación y recursos humanos, de esta manera se posiciona como una de las principales evaluaciones que considera variables administrativas como parte de sus criterios, sin embargo su metodología se limita a un cuestionario y una revisión de su página de internet (NGO ADVISOR, 2017). Por otro lado el PNUD abanderado por la ONU emplea una metodología más completa, compuesta por una entrevista, focus group, revisión de documentos, visitas al campo y cuestionarios, de esta forma busca evaluar los programas para el desarrollo social, con la finalidad de brindar apoyos económicos para su realización, a través de esta evaluación se pretende identificar la inversión financiera y el impacto que pudiese generar a la sociedad para ello utiliza las siguientes variables: eficiencia, efectividad, relevancia, resultados y sostenibilidad (PNUD, 2012).

SGS es una empresa internacional dedicada a ofrecer el servicio de consultoría, inspección, verificación, análisis y certificación para empresas e instituciones sin fines de lucro, a través de un estudio mixto ha diseñado una metodología de evaluación para las ONG en la que a través de un benchmarking realiza un comparativo de las actuaciones de una organización con las buenas prácticas del sector, permitiendo corregir deficiencias, incorporar innovaciones y adoptar planes de actuación que mejoren la calidad de los servicios, sus principales variables de focalización son dimensiones de buenas prácticas, expectativas de los donantes, componentes de gestión y la mejora continua; para lograr este comparativo SGS hace uso de las siguientes técnicas: entrevista, encuesta, observación y revisión de documentos. Al ser una consultora de renombre internacional y contar con experiencia en gran diversidad de sectores SGS resulta ser muy efectiva para la toma de decisiones de la organización, sin embargo es necesario realizar una inversión considerable para contar con sus servicios (SGS, 2018). Otra institución orientada a la consultaría exclusiva de las ONG es la Plataforma de ONG de Acción Social, este organismo localizado en España se dedica a realizar evaluaciones de programas y proyectos sociales del tercer sector, principalmente se basa en los criterios de eficiencia, eficacia, impacto, pertinencia, viabilidad y cobertura, a pesar de que son pocas sus variables administrativas, esta evaluación sobresale al emplear una metodología bastante completa haciendo uso de la encuesta, observación, entrevista, grupos de discusión, medición directa, censo, análisis económico-financiero, análisis documental, matrices y diagramas, sin embargo, estas técnicas las emplea según sea la necesidad de la institución a evaluar (Plataforma de ONG de Acción Social, 2003).

Lusthaus et al, (2002) propone en su libro ‘‘Evaluación organizacional’’ una metodología para la evaluación del desempeño organizacional de las ONG a través del uso de la encuesta, entrevista y lista de cotejo. En esta evaluación Lusthaus considera el entorno externo, la capacidad organizacional, la motivación organizacional y el desempeño organizacional como los principales criterios que se deben considerar para medir el desempeño organizacional, al desglosar cada uno de estas variables el autor aborda diferente temáticas que permite analizar a la organización de una forma más integral. La aportación literaria de este autor ha sido utilizada por el Banco Interamericano de Desarrollo de Washington, D.C. y el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo en Ottawa, Canadá como una relevante aportación a la investigación de la evaluación de desempeño.

Medina-Borja (2002), investigadora de Estados Unidos, a través de un estudio cuantitativo realiza una aportación significativa a la evaluación del desempeño organizacional de las organizaciones de servicios sociales considerando la eficacia, calidad y eficiencia como los criterios principales para medir a las organizaciones, para ello aplica un Data Envelopment Analysis (DEA), sin embargo al utilizar una metodología de programación lineal para medir la eficiencia de múltiples unidades de toma de decisiones. La calidad, eficiencia y eficacia son variables significativas que definen el desempeño de una organización, aunque algunas metodologías la abordan desde diferentes ángulos, la CEPAL, como organismo público en América Latina y el Caribe aporta una metodología muy completa en la que incorpora los criterios ya mencionados y el factor económico para evaluar el desempeño del sector público mediante la planificación y ejecución de estrategias, a pesar de que su orientación esta inclinada principalmente a organismos públicos, su diseño puede adaptarse para el uso de ONG. La CEPAL utiliza un estudio mixto haciendo uso de una metodología basada en la revisión de sistemas de estadísticas nacionales, encuestas, paneles de expertos y la aplicación de una evaluación de impacto, su principal objetivo es identificar que se está ejecutando de forma correcta una planeación estratégica en la institución (Armijo, 2011).

Con la finalidad de ser un intermediario entre donatarios y las ONG, la institución bancaria BAC a través de su programa yo me uno de BAC Credomatic busca evaluar la capacidad de gestión de las ONG a través de una encuesta, de esta forma BAC proporciona un listado de instituciones que cumplen satisfactoriamente la evaluación a través de una plataforma de

recaudación segura para que las ONG den a conocer el trabajo que realizan y reciban donaciones monetarias de personas y empresas que se sientan identificadas con su causa. A pesar de que la metodología que emplea es muy escasa utiliza variables que comprenden diferentes áreas administrativas de la organización: Programas, gobernanza, administración, recursos humanos, recursos financieros y stakeholders (BAC, 2017).

A nivel nacional existen algunos investigadores e instituciones que han promovido la evaluación de las ONG como una herramienta efectiva para la toma de decisiones, una de estas es la Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector (FDTS) quien a través de la consultoría e investigación ha impulsado la profesionalización de las asociaciones civiles, haciendo uso de un estudio mixto compuesto por una entrevista y diagnóstico, para ello, la FDTS ha definido como variables la planificación institucional, administración, metodología social y sustentabilidad, su experiencia y alcance le ha permito apoyar en este proceso de profesionalización a una diversidad de instituciones sin fines de lucro (FDTS, 2009). Continuando con la línea de investigación a nivel nacional se encuentran Jorge Cadena-Roa y Cristina Puga Espinosa (2005) quienes proponen una evaluación de desempeño organizacional a través de un estudio mixto en el que se utilizan los criterios de racionalidad, permanencia, relación con el entorno y coherencia asociacional frente a diversidad interna. Con un enfoque alineado al impacto social Ross (2012) propone una evaluación de impacto en una organización de la sociedad civil, para la mejora del desempeño humano y social en la que considera como variables la familia, educación, factor laboral, salud y actividades; esta investigación utiliza como técnicas la entrevista y la encuesta, aunque tiene un impacto significativo para el sector de estudio, carece de variables administrativas que influyan en la gestión operativa. De forma reciente Nava (2016), continuando con la línea de investigación, diseñó una metodología para evaluar la profesionalización de las asociaciones civiles en Baja California haciendo uso de un estudio mixto compuesto por una entrevista semiestructurada y una encuesta de opinión, su propuesta resulta estar orientada a variables administrativas que impulsan su crecimiento, entre sus criterios se encuentra la evaluación, diversificación de fondos y financiamiento, capital humano y desarrollo institucional, participación social, redes, desarrollo de conocimiento, vínculos con instituciones gubernamentales y programas gubernamentales, capacitación y desarrollo, transparencia y rendición de cuentas.

IV.2 La planificación e introducción de estrategias de acción

Esta sección describe la propuesta metodológica de evaluación administrativa para el sector de estudio, para el diseño de indicadores y variables se consideraron los resultados de la aplicación del diagnóstico, a su vez se tomaron en cuenta los criterios utilizados por parte del DIF en su certificación de licencia de operación y las evaluaciones nacionales e internacionales de los siguientes organismos (ver tabla 11):

Tabla 10: Selección de evaluaciones nacionales e internacionales

Nombre	Ubicación	Enfoque
NGO Advisor	Internacional	Responsabilidad Social
PNDU	Internacional	Impacto Económico
Autoevaluación por BAC / CREDOMATIC	Centro América	Autoevaluación y formulación de estrategias
Planeación estratégica e indicadores de desempeño por la CEPAL	América Latina y el Caribe	Evaluación de desempeño a través de la planeación estratégica
Profesionalización de las OSC	México	Profesionalización de los organismos

Fuente: Elaboración propia con información de NGO ADVISOR, 2016; PNUD, 2012; BAC, 2017; Armijo, 2011; Nava, 2016.

En cuanto a los pasos a seguir para diseñar la evaluación administrativa se tomó como referencia la "Guía de Evaluación de Programas y Proyectos Sociales" elaborada por la Plataforma de ONG de Acción Social (2003), una organización privada y sin ánimo de lucro que trabaja para promover el pleno desarrollo de los derechos sociales y civiles de los colectivos más vulnerables y desprotegidos de España así como también de fortalecer el Tercer Sector de Ámbito Social. Esta organización está formada por 33 ONG's, confederaciones, federaciones y las principales redes de España. Esta guía facilita la práctica de sistemas de dirección estrategia y evaluación para las ONG, proponiendo paso a paso los lineamientos que se deben seguir para elegir y diseñar una evaluación.

Considerando esta información se diseñó la matriz de evaluación seccionada en cuatro dimensiones de trabajo, administración, recursos humanos, finanzas y mercadotecnia,

abarcando las principales áreas administrativas. Cada dimensión cuenta con diferentes criterios que a su vez se dividen en preguntas para analizar un indicador, finalmente la fuente de extracción de información proporciona las fuentes de información que debe consultar el evaluador para corroborar el cumplimiento del indicador, en caso de detectar alguna anomalía o sugerencia, el evaluador puede escribirla en el apartado de observaciones, la tabla muestra al detalle la propuesta de la evaluación administrativa para las organizaciones de estudio.

Tabla 11: Matriz del diseño de evaluación administrativa, dimensión administración

Matriz del Diseño de Evaluación Administrativa						
Dimensión	**Criterio**	**Definición**	**Pregunta**	**Indicador**	**Fuente de Extracción de Información**	**Observaciones**
Administración	Planeación	Se establecen los objetivos o las metas a alcanzar a corto, mediano y largo plazo.	Misión y visión	Misión y Visión estipulada de acuerdo a Ley. El 100% de los empleados deben conocer la misión y visión de la organización	Revisión de documentación y censo en empleados.	
			Cumplimiento de objetivos y metas	Los objetivos y metas deben ser alcanzados en el tiempo y forma descrita en la planeación estratégica	Revisión de documentación y entrevista semi-estructurada	
			Análisis de factores internos y externos	Realización de FODA semestral	Revisión de documentación	
	Organización	Coordinación de todo lo planificado con anterioridad. Organizar adecuadamente los recursos.	Instalaciones adecuadas para un óptimo desarrollo (*)	La infraestructura debe tener las dimensiones físicas acorde a los servicios que proporciona. Medidas de seguridad, protección y vigilancia. Agrupación de los niños, niñas y adolescentes de acuerdo a su edad y sexo sin que puedan ser compartidos por adultos. Espacios destinados para cada actividad.	Observación de las instalaciones, dormitorios, cocina, área de juegos, enfermería, lavandería y otros. Verificar la colocación de cámaras de grabación, bitácoras de entrada y salida de invitados y medidas de aseguramiento como salidas de emergencia, extinguidores, puntos de reunión, realización de simulacros, entre otros.	
			Servicio integral y multidisciplinario (*)	Alimentación balanceada, certificada por un profesional y estructurada de forma mensual para cubrir al total de menores. Contar como mínimo con un profesional para cada área de atención: médica, psicológica, jurídica y pedagógica. Realizar al menos	Revisión de documentación: Calendarios del menú del último año de operaciones autorizados por un nutriólogo, expedientes del personal de cada área de servicio, revisión del calendario de capacitaciones. Entrevista semi-estructurada con una muestra representativa del personal respecto a la información y uso de políticas de calidad.	

				dos capacitaciones anuales al personal con respecto al manejo y atención a menores de edad de acuerdo a sus derechos. El total del personal debe estar informado de las políticas de atención al menor de acuerdo a sus derechos.		
			Garantizar las relaciones interpersonales del menor promoviendo la participación de externos en su vida, como la unidad entre hermanos (*)	Visitas mensuales por cada menor que cuenta con familia. Seguimiento psicológico mensual a la familia y el menor para facilitar su reintegración.	Revisión de registro de entradas y salida de invitados, bitácora de salida del menor en expediente y registro psicológico y jurídico en caso de ser necesario.	
			Personal suficiente (*)	La organización debe contar con 1 persona por cada 4 niños menores de un año y 1 persona por cada 8 niños mayores de 1 año.	Entrevista semi-estructurada con el gerente, observación y revisión de organigrama y plantilla de trabajo.	
			Documentación (*)	Acta constitutiva, escritura del predio y RFC.	Revisión de documentación	
			Archivos de ingresos y egresos (*)	Número de ingresos y egresos de menores Mexicanos y Migrantes con expedientes actualizados físicamente y digitalizados.	Revisión de expedientes físicos y digitales que incluyan: número de expediente, nombre del menor, edad, nacionalidad, fecha de ingreso y egreso, escolaridad, situación jurídica, proceso de reincorporación familiar, documento de identidad del menor, certificado médico y discapacidad.	
			Manuales de la organización actualizados	Manuales, procedimientos, políticas y formatos actualizados y completos al año en curso.	Revisión de manuales, procedimientos, políticas y formatos de trabajo.	

			Aplicación del modelo de atención para la prestación del servicio (*)	Aplicación del manual operativo donde describa el modelo de trabajo actualizado durante el último año de operaciones.	Entrevista semi-estructurada con gerente, revisión del manual operativo, entrevista a empleados, padres de familia y de ser posible a los menores.	
	Dirección	Gerente que motive, comunique y supervise las actividades planeadas y coordinadas.	Realizar y dar seguimiento a la planeación estratégica	Diseño de la planeación estratégica anual y seguimiento a través de tácticas y juntas mensuales	Revisión de documentación y entrevista semi-estructurada con gerente de la organización	
	Control	Medir los resultados obtenidos con la finalidad de mejorar.	Aplicación de evaluación administrativa	Numero de evaluaciones administrativas al año	Entrevista semi-estructurada con Gerente y revisión de resultados de la última evaluación administrativa.	
			Certificaciones de la organización (*)	Certificación actualizada al año en curso del registro nacional, licencia de operación, bomberos, protección civil y salubridad.	Revisión de certificaciones oficiales con fecha actualizada al año en curso	
			Eficiencia (administración de recursos)	Contraste entre los programas de planeación y lo ejecutado sobre los recursos utilizados para cada fase.	Revisión de documentación	
			Eficacia (cumplimiento de objetivos)	Los resultados del servicio prestado son de acuerdo a lo establecido en el modelo de trabajo que rige la institución.	Revisión de documentación, entrevista semi-estructurada y observación	

Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación ‘‘Metodología de evaluación con enfoque administrativo para las ONG del sector de asistencia social privada para menores de edad en B.C., 2018’’

Tabla 12: Matriz del diseño de evaluación administrativa, dimensión recursos humanos.

Matriz del Diseño de Evaluación Administrativa						
Dimensión	**Criterio**	**Definición**	**Pregunta**	**Indicador**	**Fuente de Extracción de Información**	**Observaciones**
Recursos Humanos	Capital Humano	Personal que labora en la organización	Administración del personal (*)	El 100% del personal debe contar con un expediente físico o digital y un perfil de puesto.	Revisión de expedientes físicos o digitales, cada expediente debe contener como mínimo documentación de identificación en copia (acta de nacimiento, CURP, INE, Cedula profesional, comprobante de domicilio), el tipo de personal, categoría del puesto, nombre y datos completos, descripción del puesto y funciones, jornada de trabajo, y capacitaciones. Entrevista semi-estructurada con los empleados para corroborar el cumplimiento del perfil de puestos.	
			Estructura organizacional	La organización debe contar con un organigrama y descripción de puestos actualizado al año actual.	Revisión de documentación y entrevista semi-estructurada con el gerente, corroborar que toda la plantilla de trabajo se encuentre en el organigrama	
	Capacitación y Desarrollo	Preparación y crecimiento del personal	Realización de programas de capacitación especializada.	Número de empleados y voluntarios que realizaron al menos dos capacitaciones al año en temas relacionados a su área profesional, reforzamiento de competencias y el cuidado y atención del menor.	Revisión de calendario de capacitación y constancias de cursos en expedientes de empleados. Revisión de evaluación de desempeño (en caso de aplicarla) para corroborar que se da seguimiento y capacitación a las áreas que se requieren reforzar.	
			Aplicación de evaluación de desempeño a empleados y voluntarios	Número de empleados y voluntarios evaluados en el año en curso	Entrevista semi-estructurada con gerente de recursos humanos y revisión de evaluación de desempeño del año en curso y años anteriores.	

	Estructura organizacional	Acciones implementadas en las principales áreas especializadas de la institución	Apoyo psicológico al menor y la familia involucrada con el menor (*)	Número de menores que reciben atención psicológica y contar con al menos un psicólogo en la organización.	Revisión como prioridad el expediente por cada menor que requiera atención psicológica y al mismo tiempo corroborar que todos los menores reciben este servicio, el expediente debe incluir diagnóstico, técnicas implementadas en su ámbito psicológico, emocional y de conducta, protocolos a seguir para la contención y manejo de crisis, técnicas implementadas para el manejo de menores con alteraciones psiquiátricas.	
			Atención del personal de trabajo social (*)	Contar con al menos una trabajadora social en la organización que de servicio al total de los menores.	Revisión de documentación de la trabajadora social donde se plasme la metodología utilizada para recopilar información relativa al entorno social, familiar y necesidades de cada menor, verificar que la integración de los expedientes cuenten con la información necesaria, contar con una planificación y evaluación del entorno y antecedentes del menor.	
			Apoyo Pedagógico (*)	Contar con al menos un profesional de la pedagogía en la organización que supervise la atención al total de los menores.	Revisión de métodos y técnicas implementadas para la enseñanza educativa de los menores.	
			Atención Jurídica (*)	Contar con al menos un abogado que asesore a la organización	Entrevista semi-estructurada con el abogado para corroborar que brinde orientación a la familia, tutor legal o responsable sobre la situación jurídica del menor, revisar documentación en expedientes donde se estipule el procedimiento de ingreso y egreso del menor y su reincorporación familiar o social.	
			Atención Médica (*)	Contar con al menos un médico para la atención del total de menores en la organización y una enfermería	Observación de las instalaciones, mobiliario e instrumentos médicos, corroborar la caducidad de los medicamentos. Revisar documentación del programa de trabajo, esquemas de vacunación, control y manejo de	

					medicamentos y el procedimiento para atención periódica del menor.	

Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación ‘‘Metodología de evaluación con enfoque administrativo para las ONG del sector de asistencia social privada para menores de edad en B.C., 2018’’

Tabla 13: Matriz del diseño de evaluación administrativa, dimensión finanzas.

Matriz del Diseño de Evaluación Administrativa						
Dimensión	**Criterio**	**Definición**	**Pregunta**	**Indicador**	**Fuente de Extracción de Información**	**Observaciones**
Finanzas	Contabilidad	Se refiere al uso y buen manejo de los recursos financieros.	Esquema de financiamiento para operación como casa hogar	Manual que describa el esquema de financiamiento actualizado durante el último año.	Revisión de documentación	
			Uso de información financiera	Realización de los estados financieros y razones financieras mensuales	Revisión de estados financieros	
			Solvencia económica	Se determina por el cociente resultante de dividir el activo corriente entre el pasivo corriente (activo corriente/pasivo corriente). Entre más alto (mayor a 1) sea el resultado, más solvente es la empresa, tiene mayor capacidad de hacer frente a sus obligaciones o mejorar su capacidad operativa si fuere necesario.	Revisión de estados financieros y operaciones matemáticas	
			Auditoría financiera	Aplicación de auditoría financiera semestral	Revisión de informe de auditoría firmado por un experto	
	Gestión Financiera	Manejo y uso de herramientas para el control	Transparencia	Reporte semestral de resultados y uso del recurso financiero a donadores	Revisión de documentación y entrevista semi-estructurada a donadores	
			Presupuesto	Presupuesto mensual desglosado por rubros de gastos y donaciones	Revisión de documentación	

		del recurso financiero.	Control de insumos y materia prima	Registro diario material a través del método PEPS. Disminución de merma y desperdicio en un 10% respecto al mes anterior.	Revisión de documentación y observación	
			Control de compras	Realizar al menos 3 cotizaciones para compras mayores a 1000 pesos	Revisión de documentación	

Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación ‘‘Metodología de evaluación con enfoque administrativo para las ONG del sector de asistencia social privada para menores de edad en B.C., 2018’’

Tabla 14: Matriz del diseño de evaluación administrativa, dimensión mercadotecnia.

Matriz del Diseño de Evaluación Administrativa						
Dimensión	**Criterio**	**Definición**	**Pregunta**	**Indicador**	**Fuente de Extracción de Información**	**Observaciones**
Mercadotecnia	Estrategias de Mercadotecnia	Influencia en la sociedad y donatarios a partir de las estrategias de mercadotecnia.	Sistema de captación de fondos	Procedimiento por escrito para la captación de fondos actualizado y operando a la fecha en la institución.	Revisión de documentación	
			Diversidad de Donadores	Incremento de donaciones con respecto al año anterior en un porcentaje aproximadamente mayor al 5%. Contar con al menos 10 diferentes donadores constantes al año que cubran los gastos operativos de la organización.	Revisión de documentación financiera.	
			Mercadotecnia social	Contar con un personal dedicado al diseño y ejecución de estrategias de mercadotecnia para la institución	Entrevista semi-estructurada con el encargado de mercadotecnia	
			Herramientas y medios de difusión	La organización debe contar con al menos una página de internet y cuentas activas en las principales redes sociales con actualización de información a la fecha actual.	Revisión de página de internet y cuentas en redes sociales	

	Relaciones Públicas	Se refiere a las relaciones, convenios o lazos entre empresas, ONG y gobierno.	Alianzas estratégicas con empresas	La organización cuenta con al menos 5 convenios, actualizados al año en curso, de colaboración en la que empresas acuerdan trabajar juntos en un programa o actividad específica.	Revisión de convenios y evidencias de actividades o apoyos realizados	
			Alianzas estratégicas con instituciones	La organización cuenta con al menos 5 convenios actualizados al año en curso de colaboración en la que grupos o asociaciones acuerdan trabajar en conjunt o para un programa o actividad específica.	Revisión de convenios y evidencias de actividades o apoyos realizados	

Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación ‘‘Metodología de evaluación con enfoque administrativo para las ONG del sector de asistencia social privada para menores de edad en B.C., 2018’’

Una vez aplicada la evaluación es necesario calificar los resultados obtenidos y asignar un valor al trabajo realizado, esto principalmente para tener una retroalimentación interna. Para ello cada indicador a evaluar expuesto en las tablas anteriores se calificará con una puntuación de 0 a 5, utilizando la guía expuesta en la tabla 15.

Tabla 15: Descripción de la calificación

Calificación	Descripción
0	No ha sido considerado o abordado del todo.
1	Pocos factores han sido considerados, la implementación es aún débil.
2	La mayoría de los factores han sido considerados, pero pocos son realmente operativos.
3	Pocos factores han sido considerados, pero están siendo efectivamente implementados.
4	La mayoría de los factores han sido considerados y están siendo implementados, pero aún hay oportunidades de mejora.
5	Hay un planeamiento destacado y prácticas ejemplares.

Fuente: BAC, 2017.

Una vez calificados los indicadores, se calculará el porcentaje de cobertura del criterio analizado, considerando el 100% como la calificación perfecta, donde cada indicador obtiene una puntuación de 5, de esta forma se podrá evaluar cada criterio y el total de la evaluación. El promedio se obtendrá dividiendo el total de puntos obtenidos por un criterio, entre la puntuación perfecta. Por ejemplo si en el criterio de control la institución obtiene 15 puntos del total de 20, se puede concluir que cumple con el 75% de dicho criterio, esta misma operación aplicaría al total de la evaluación donde 190 equivale al 100%, es decir, la calificación perfecta. Para ello la tabla 16 muestra la ponderación como guía para calificar cada criterio y la evaluación en conjunto.

Tabla 16: Criterios de evaluación

Criterio	Puntaje
Insuficiente	0 – 59%
Suficiente	60 - 69%
Bien	70 – 79%
Notable	80 – 89 %
Sobresaliente	90 - 100%

Fuente: Elaboración propia

Se recomienda que los indicadores marcados con asterisco (*) en las tablas 11, 12, 13 y 14 deben contar con un puntaje de 5 ya que serán indispensables para mantener u obtener la licencia de operación del DIF.

Es importante que antes de aplicar el instrumento presentado con anterioridad, la organización defina el esquema del proceso de evaluación que se muestra en la tabla 17. Una vez que se tenga claro cuál es el equipo de trabajo que aplicará la evaluación y se defina un programa de trabajo, se procederá a aplicar la metodología para posteriormente plasmar los hallazgos en un informe, con esta información el equipo administrativo podrá tomar decisiones más asertivas y dará seguimiento a las recomendaciones brindadas por el equipo evaluador.

Tabla 17: Esquema del proceso de evaluación

ESQUEMA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN	
Seleccionar y contratar al equipo evaluador:	• Identificar candidatos apropiados para realizar la evaluación. • Capacitar al equipo evaluador en el objetivo de trabajo, manejo de técnicas y explicar programa de trabajo.
Trabajo preparatorio y de planificación:	• Preparar el programa de trabajo y el cronograma de actividades. • Revisar la documentación necesaria. • Iniciar estudios previos.
Llevar a cabo la evaluación:	• Recoger datos. • Estructurar los datos y la información obtenida. • Supervisión de la operación y evaluación por personal para aclarar dudas al equipo evaluador. • Analizar los datos. • Diseño de papeles de trabajo para recabar y revisar información obtenida. • Presentar conclusiones preliminares.
Preparar el informe:	• Coordinar los informes de los miembros del equipo. • Redactar y editar la versión preliminar del informe.

Fase final:	• Distribuir el informe preliminar para recibir comentarios. • Incorporar los comentarios recibidos. • Preparar la versión final del informe considerando los comentarios recibidos. • Formular la experiencia aprendida para los tomadores de decisiones. • Seguir las recomendaciones. • Publicar y distribuir el informe. • Incorporar un resumen de la evaluación en los sistemas de memoria o archivos de la entidad.

Fuente: Plataforma de ONG de Acción Social, 2003.

Una vez realizada la evaluación, es importante formalizar la información recabada a través de la elaboración de informe, éste debe contar por lo menos con los datos expuestos en la tabla 18, de esta forma el encargado de la institución puede dar seguimiento a las recomendaciones e identificar las áreas de mejora.

Tabla 18: Elementos del informe de evaluación.

ELEMENTOS DEL INFORME DE EVALUACIÓN	
Portada	• Título del proyecto. • Tipo de evaluación. • Situación del Informe: borrador, preliminar, final. • Fecha. • Equipo evaluador.
Resumen	Se detallarán, en un espacio reducido, las características y elementos centrales del Informe.
Introducción	•Breve descripción del proyecto. •Objetivos de la evaluación. • Planeación del programa de trabajo. • Principales técnicas utilizadas para la obtención y procesamiento de la información. • Estructura del Informe.
Descripción de la información	Presentar, de forma agrupada y sistematizada, la información recogida. En esta fase el equipo evaluador se limita a describir y ordenar los datos más sobresalientes por componentes, resultados o estrategias.

Valoración de la información	Se incorporar las explicaciones necesarias en cuanto a la información descrita, estableciendo las relaciones de causas y efectos que procedan.
Conclusiones y recomendaciones	Se trata, por un lado, de plantear las principales conclusiones del proceso de evaluación. Por otro, de establecer recomendaciones y sugerencias para mejorar la calidad de la ejecución del proyecto en sus siguientes fases, absorber determinados obstáculos detectados o extraer aprendizajes para intervenciones futuras.
Anexos	Se adjuntará toda aquella documentación de interés que ilustre el desarrollo del proceso de evaluación (encuestas, cuestionarios, referencias documentales, etc.) y que complemente los contenidos del Informe.

Fuente: Elaboración propia con información de Plataforma de ONG de Acción Social, 2003.

IV.3 Evaluación de esos cambios a través de una mayor recopilación de datos, análisis e interpretación (Validación de expertos)

Con la finalidad de enriquecer y aportar mayor información a la metodología diseñada, la propuesta de la evaluación administrativa para instituciones de asistencia es sometida a la opinión de dos expertos dedicados a consultaría en auditoria y certificación. A continuación se describe una breve reseña de los evaluadores:

- **MBA Marco Antonio Macedo Valdez**
    - Ingeniero Industrial con Maestría en administración de recursos humanos y MBA en alta dirección.
    - Certificado como Coach Empresarial por New Field Consulting Group.
    - Catedrático de CETYS Universidad, Universidad Autónoma de Baja California y Universidad de Colima.
    - Entrenado en métodos administrativos para la Calidad-Productividad bajo la dirección del Dr. W.E. Deming y de Liderazgo y Efectividad Administrativa por el Dr. Stephen R. Covey y Coaching Ontológico por el Dr. Rafael Echeverría.
    - En los últimos 29 años ha realizado estudios y asesorado a empresas públicas y privadas en el campo de calidad, planeación estratégica y productividad. Actualmente es consultor, conferencista y Director General de Macedo Cham Consultores S. C.

- **MA Pedro Bravo Zanoguera**
    - Licenciado en Sociología y Contador Público con Maestría en administración.
    - Cuenta con 22 años de experiencia en áreas de Auditorias Financieras, Control Interno, Seguridad Social, Prestaciones y Laboral.
    - Entre su trayectoria laboral ha trabajado para las firmas Deloitte, Ernst & Young.
    - Catedrático por más de 20 años en la Universidad Autónoma de Baja California.
    - Gerente de Área de Auditoria/Impuestos de Seguridad Social, INFONAVIT, Prestaciones.
    - Expositor en temas de su área en Colegios de Contadores, INDEX, Angook y CEITH.

Una vez realizada la matriz de evaluación se procedió a la revisión de expertos, los hallazgos y comentarios proporcionados por éstos (ver tabla 19) se consideraron en la construcción de la evaluación, dando por resultado el producto final expuesto en las tablas 11, 12, 13 y 14.

Tabla 19: Aportaciones realizadas por los evaluadores

Aportaciones realizadas por evaluadores	
MBA Marco Antonio Macedo Valdez	MA Pedro Bravo Zanoguera
Cubre todas las áreas que deben ser auditables	Incluir revisión de manuales de organización, políticas, procedimientos y formatos.
Contiene los indicadores de eficiencia y eficacia	Incluir entrevistas a empelados operativos y a usuarios finales de la Institución
No es suficiente que el personal cuente con un expediente, sino que cumpla con el perfil del puesto	Centrar el esquema en la sección administración un poco más a las fases del proceso administrativo.
Que la capacitación sea en las competencias que en la evaluación del desempeño salió mal evaluado	En el esquema de proceso evaluación se puede incluir:

No es suficiente que se cuente con el personal especializado, como psicólogos, sino que se cumpla el objetivo de tenerlos, que el 100% de los niños reciban atención psicológica.	a) Capacitar al equipo evaluador en objetivo trabajo y manejo de técnicas y explicar programa de trabajo. b) Manejar un cronograma. c) Diseño de papeles de trabajo para recabar y revisar información obtenida. d) Supervisión de la operación y evaluación por personal para aclarar dudas al equipo evaluador.

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Durante esta investigación se ha mencionado el impacto de la evaluación administrativa en la gestión y desarrollo de las IAP en Baja California, a través del estudio de modelos teóricos y metodologías nacionales e internaciones. Para concluir, se presenta en este capítulo las conclusiones y recomendaciones finales de esta investigación, comprendida en tres apartados, deliberaciones del sistema de evaluación en las IAP para menores de edad, observaciones y recomendaciones para las IAP y limitaciones de la investigación y futuras líneas de investigación.

V.1 Deliberaciones del sistema de evaluación en las IAP para menores de edad

En el presente apartado se manifiestan los temas más relevantes en relación al sistema de evaluación que se implementa actualmente en las IAP y algunas observaciones en base a la propuesta expuesta en el capítulo anterior.

- Año con año incrementa el número de menores que sufren de abuso, vulnerabilidad, maltrato o emergen de una situación de migración dando como resultado una mayor necesidad de establecimientos que traigan respuesta a los cambios sociales que enfrenta el estado. Para hacerle frente a esta demanda es necesario que las instituciones actuales puedan mantener su operación de manera óptima e incrementar su capacidad de atención, de igual forma incentivar la apertura de nuevas instituciones que puedan equilibrar la carga de atención. La evaluación administrativa surge como una herramienta para incitar el buen manejo administrativo de la institución, a través de ésta se pueden detectar las áreas de oportunidad de forma temprana y evitar graves estragos en un futuro.
- Un apoyo que se puede brindar a través de la evaluación administrativa es la sistematización de procesos, de manera que pueda generar un valor en todas las organizaciones y permita realizar una mejor toma de decisiones.
- Existe un interés y una concepción de la importancia de la evaluación administrativa, sin embargo las múltiples actividades que realizan los encargados y la falta de personal limitan la aplicación de ésta.

- En cuanto a la certificación, solo dos tercios de las organizaciones manifiestan contar con una certificación (donde predominan bomberos, protección civil y licencia de operación), aunque los encargados manifiestan estar conscientes de los beneficios de estas certificaciones es recurrente los comentarios realizados con respecto a los altos costos que implica las modificaciones y adecuaciones que las certificaciones solicitan, además de la falta de apoyos económicos por parte del estado para realizar dichos cambios. Es importante además de brindar los apoyos necesarios, llevar un acompañamiento y proporcionar las herramientas necesarias para facilitar la obtención de certificación, esto podría agilizar la migración de instituciones en trámite a la obtención de licencia.
- Se percibe que las organizaciones se limitan a cumplir los procesos de evaluación reglamentados por el DIF, sin embargo presentan una constante limitación respecto a la incorporación de variables administrativas, desencadenando la falta de herramientas y procesos para su mejor gestión.
- La incorporación de la evaluación en las instituciones de asistencia surge a raíz de un evento catastrófico y es impulsada recientemente en 2015 como una medida de seguridad para salvaguardar el cumplimiento de los derechos de los niños que viven bajo esta modalidad. Esta reciente evaluación comienza a impulsarse de forma gradual y lenta, debido a los ajustes que se tienen que realizar para obtener la licencia, a pesar de que esta propuesta es ambiciosa y pretende regular todo tipo de anomalías que se presentan en algunas instituciones, es importante mencionar a manera de crítica constructiva, lo tardo que ha sido el estado en implementar estas medidas de seguridad. En países como Chile y Paraguay estos ajustes se han aplicado desde 2010, en Argentina desde 2007 la Asesoría General Tutelar que integra el Poder Judicial de Buenos Aires, tiene entre sus cometidos la supervisión, el monitoreo y control de las instituciones, en lo que refiere a las condiciones de habitabilidad, su funcionamiento y el seguimiento de los estándares internacionales (UNICEF, 2013). Estos datos nos muestran como otros países de américa latina han trabajado de forma anticipada en el tema de evaluación y monitoreo, por otro lado es importante analizar la evolución y las nuevas modalidades para este tipo de organismos ya que a partir del 2009 la ONU y la UNICEF han buscado disminuir la excesiva utilización de la

institucionalización y optar por una opción alternativa en la que el menor viva en un ambiente familiar y sean protegidos sus derechos, ante esta evolución se observó el impulso de múltiples programas específicos: “Casas de familia” en Ecuador en 2004; “Familias de acogida” en Chile en 2005; “Hogares de Paso” en República Dominicana en 2006; “Familias Sustitutas” en Guatemala en 2006 y “Famílias Acolhedoras” en Brasil en 2007, estos programas se han ido perfeccionando y han impulsado el desarrollo de éstos en países como Argentina, Uruguay, El Salvador, entre otros (UNICEF, 2018). Sin embargo en México esta evolución llega hasta el 2016 con el primer encuentro nacional sobre acogimiento familiar, donde se sentaron las bases para poner en practica esta modalidad, si bien México está trabajando en realizar las mejores pertinentes para velar por los derechos de los niños, estos cambios han sido lentos en comparación con otros países de América Latina (DIF, 2016).

V.2 Observaciones y recomendaciones para las IAP

En base a la información obtenida a través del diagnóstico administrativo, a continuación se presentan las observaciones y recomendaciones más representativas para apoyar la gestión administrativa de las instituciones de asistencia en el estado.

Observaciones

- Se aprecia una pasión y un interés constante en los encargados de las organizaciones por apoyar la causa social, sin embargo existen casos en los que se presenta una falta de dirección y estructura para ejecutar la administración e incorporar estrategias que impulsen su crecimiento y desarrollo.
- Existe una mayor tendencia de instituciones que tienen una vertiente religiosa principalmente guiada por el cristianismo y seguida por el catolicismo.
- En la mayoría de los casos las organizaciones se enfocan por cubrir únicamente con los requisitos para obtener la licencia siendo pocas las que incorporan nuevas medidas, innovación o métodos de mejora por iniciativa propia.

- La mayoría de las organizaciones que utilizan indicadores de desempeño orientados al desarrollo, felicidad, y bienestar del menor, aunque es muy importante considerar estos factores, de manera general no cuentan con un indicador medible para estos indicadores. Sus mediciones son empíricas por lo que ellos pueden percibir u observar en el comportamiento del niño.
- El aspecto financiero, en su mayoría, rige el comportamiento de la organización para la toma de decisiones.
- Las organizaciones no tiene un departamento definido de mercadotecnia, esto afecta el tema de recaudación de fondos, ya que es función de la mercadotecnia establecer las estrategias más adecuadas para cumplir misión de la organización en el tema de difusión y obtención de ingresos.
- Los empleados a pesar de no recibir una alta remuneración se motivan al saber el impacto de la causa social, la recompensa está alineada al bienestar del menor más que a la recompensa económica.
- Más de la mitad de las organizaciones no aplica auditoría financiera, aunque este no es un requisito para la obtención de licencia, es importante aplicarla de manera periódica para cotejar si el recurso financiero se está administrando bien o no, sobre todo si se considera que la mayoría de los administradores manifiestan una necesidad por el recurso financiero para su funcionamiento.
- El recurso financiero de las instituciones se invierte principalmente en los gastos de operación, siendo el vestido y entretenimiento la menor inversión.
- A pesar de que el uso de redes sociales y de la tecnología está al alcance de todos, son solo algunas las organizaciones que utilizan estos medios para difundir su causa.
- Con respecto a los apoyos gubernamentales las organizaciones manifiestan no estar de acuerdo en la manera de otorgar los apoyos, debido a que en ocasiones estos no se otorgan en relación al desempeño de éstas, por otro lado el 66% afirma que los apoyos otorgados de manera anual suelen ser de 0 a 2 y estos pueden ser proporcionados como apoyos únicos, despensas mensuales a través del DIF, equipo, material de limpieza entre otros.

Recomendaciones

- Se vislumbra la falta de recursos financieros como una constante limitante expuesta por los gerentes, para impulsar el crecimiento de la organización, sin embargo el poco interés en incorporar estrategias de mercadotecnia e impulsar la vinculación con empresas e instituciones frena la posibilidad de acrecentar las finanzas de la organización. Es necesario asesorar y promover el uso de herramientas gratuitas para difundir la causa e incorporar las relaciones públicas como una técnica para incrementar el alcance de la institución.
- Es necesario implementar una plan de negocios para organizaciones sin fines de lucro previa a la apertura de una institución, donde se especifique entre otras cosas la descripción de la organización, análisis del mercado, diagnostico, planteamiento estratégico, plan de marketing, plan de operaciones, calendario, recursos materiales y humanos, estudio económico y financiero, sistemas de control, cuadro de mando integral y planes de contingencia (Zorita, 2015). Esto con el propósito de tener claridad y una ruta de trabajo una vez abierta la institución, aunado a la licencia operativa del DIF. Para ello es importante fortalecer las alianzas y vinculaciones con organismos que operan como incubadoras de nuevos proyectos, de esta forma se puede trabajar en conjunto para apoyar en la elaboración de este formato, de igual forma se puede trabajar en un manual de trabajo donde se especifique de manera clara y precisa cada punto a realizar en la elaboración del plan de negocio.
- Ante la constante falta de vinculación con instituciones públicas, privadas y ONG se propone realizar una feria de vinculación anual o semestral por parte del DIF Estatal donde las instituciones de asistencia puedan convergir para conectar con otras instituciones que pudiesen apoyar en la gestión de su institución, en esta feria pueden participar instituciones educativas, empresas, constructoras, despachos de contadores, despachos de auditores, despachos jurídicos, psicólogos, hospitales, incubadoras de negocios, agencias de

mercadotecnia, empresas de entretenimiento, ONG dedicadas al bienestar y cuidado del menor, entre otras.

- Debido a que la falta de capacitación es una constante en más del 50% de las organizaciones, se propone realizar un calendario de capacitación donde se lleven a cabo talleres para fortalecer las debilidades en temas administrativos, estos talleres pueden organizarse a través del DIF, con espacios y recursos gubernamentales, donde especialistas en el área administrativa, financiera, recursos humanos y mercadotecnia puedan impartir información relevante y practica para los administradores. Estas capacitaciones se llevarían a cabo de forma adicional a las capacitaciones que se llevan a cabo en relación a temas de operación y cuidado del menor.

V.3 Limitaciones de la investigación y futuras líneas de investigación

Una de las principales limitaciones que surgieron para extender la investigación y tener un mayor alcance de muestra, fue la falta del recurso económico y humano, sin embargo, se aprovecharon los recursos tecnológicos para abarcar los diferentes municipios del estado y tener una muestra homogénea. A pesar de ello, esta investigación aporta un primer acercamiento al estado que guardan las instituciones de asistencia de Baja California en materia de evaluación administrativa, esto permite tener un panorama general para impulsar futuras líneas de investigación.

El acceso a información gubernamental en relación al funcionamiento, operación y gestión administrativa de las instituciones de asistencia social en el estado es muy limitado y poco asequible, además los procesos para adquirirla resultan ser protocolarios y lentos, sin embargo gracias a la amabilidad del departamento del DIF estatal fue posible la obtención de datos relevantes para hacer posible esta investigación. Es necesario que se impulse el desarrollo de investigaciones que valoren la temática de evaluación para instituciones de asistencia.

El tema abordado en esta investigación afronta diversas variables que ponen en tela de juicio diferentes factores que involucran la sana operación de las instituciones de asistencia, a pesar de que son amplias las opciones para abordar diferentes líneas de investigación en un futuro,

a continuación se presentan algunas problemáticas latentes que presentan estas organizaciones y que pudieran impactar en la calidad y el alcance del servicio prestado.

- En primer instancia se observa la constante preocupación de los administradores por la falta del recurso financiero, sin embargo la falta de estrategias para recaudarlo son muy limitadas es por ello que se propone como tema la *aplicación de estrategias de marketing social para las instituciones de asistencia social* con la finalidad de proporcionar a los administradores un abanico de oportunidades para implementar de forma creativa nuevas estrategias para recaudación de fondos. Si bien existen diferente tácticas, es importante adaptar y especializar cada una de éstas al sector de estudio e informar al administrador el tiempo y forma de aplicación.
- Uno de los temas que se requiere estudiar a profundidad es la *efectividad del sistema de evaluación del DIF y su actualización en comparación con otros sistemas utilizados en otros países*, si bien cada país tiene su propia cultura e idiosincrasia sería importante analizar si la metodología aplicada en México para velar por los derechos del menor y cuidar su integridad es la más adecuada o completa en comparación con otras naciones. Esto nos lleva a otro cuestionamiento, *el alcance e impacto de la gestión del DIF Estatal en el crecimiento y desarrollo de las instituciones de asistencia,* si bien el DIF funge como organismo regulador de estas instituciones, sería importante analizar la percepción que las organizaciones tienen de éste y la efectividad del mismo en relación al cuidado de la integridad del menor en su lugar de residencia.
- Consecutivamente en las conversaciones con los administradores se puede percibir la pasión por generar un impacto positivo en el crecimiento y desarrollo del menor que requiere de un hogar provisional o permanente, sin embargo es al mismo tiempo muy constante la poca planeación previa que se realiza para iniciar la operación de la institución, como se mencionaba en apartados anteriores, las instituciones ya estaban operando desde hace varios años, sin embargo las adaptaciones llegaron al momento de solicitar la licencia de operación, esto significa que mucha de estas iniciaron operaciones de manera empírica simplemente con el deseo de ayudar al prójimo, desencadenando una serie de incidencias en la administración y operación del organismo, ante esto, se propone estudiar la *aplicación de la planeación estratégica*

previo a la concepción de una institución de asistencia, de manera que se pueda proporcionar una serie de pasos o un sistema a seguir para iniciar la operación de este tipo de instituciones.

BIBLIOGRAFÍA

Aguirre, A., (21 de marzo de 2016). Estancias Infantiles. El Economista. Recuperado de: https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Estancias-infantiles-20160321-0003.html

Anheier, H., (2005), Nonprofit Organizations Theory, management, policy, New York, U.S.A., Routledge

Arce, R., Flores, S., Juárez, L., Arce, M., Conde, R., (2015), *Experiencias en la elaboración de metodología Social de las organizaciones del Tercer Sector*. D.F., México, FDTS – SEDESOL.

Armijo, M., (2011), Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público, CEPAL, Santiago de Chile, Chile.

Avedaño, R.M., Moreno, J.A., y Priego, E. (2000). Las ONG en la frontera Baja California-California: un acercamiento al estudio de la diplomacia ciudadana. *Estudios Fronterizos UABC*, Vol. 1 Num.1, pp. 1-17.

BAC (2017), Fortalecimiento a ONGs, Lugar de publicación: BAC Credomatic, consultado el 04/04/2018 recuperado de: https://www.baccredomatic.com/es-pa/nuestra-empresa/yo-me-uno

Ban Ki-moon, (2009) La ONU y la Sociedad Civil. Lugar de Publicación: Naciones Unidas. Dirección: http://www.un.org/es/civilsociety/.

Bayley, T., (1988), The fund raisers guide to successful campaigns, New York, U.S.A. McGraw-Hill

Beeby, C., (1977). "The meaning of evaluation" en Current Issues in Education, n° 4: Evaluation. Department of Education, Wellington, pp. 68-78.

Bey, M., (2011), Relaciones sociales: ¿Don o intercambio?, *Instituto de Estudios del Desarrollo Económico y Social, Universidad de París*, No. 36, pp.201-208

Binder-Avilés, H., (2012) ¿Qué es una ONG?. *Departamento de Estado de Estados Unidos oficina de programas de información internacional,* pp.1-83.

Bourdieu, P., (1997), *Razones prácticas sobre la teoría de las acciones,* Barcelona, España, Editorial Anagrama.

Cadena-Roa, J., Puga, C., (2005), Criterios para la evaluación del desempeño de las asociaciones, Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales UNAM, Vol. 47, No. 193, pp. 13-40.

Calderón, V. (13 de Agosto 2015), El ABC de las Injusticias. El País, Recuperado de: https://elpais.com/internacional/2015/08/12/actualidad/1439414043_542787.html

Caplow, T., (1976), How to run any organization, Hinsdale, Estados Unidos, The Dryden Press.

Castañeda, L., (2013) Una mirada a las Organizaciones de la Sociedad Civil en México. Pertinencia de su estudio desde la administración. *ANFECA Ponencia XVIII Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática UNAM*, pp. 1-16.

CEAMEG (2013) Información estadística y cualitativa sobre violencia en la niñez y en la adolescencia (delitos sexuales) en las entidades federativas, Cámara de Diputados LXII Legislatura, pp. 1-33.

Cervantes, D., (2017) Coordinación de Asistencia Social Privada Estatal / Entrevistador: Karla Wong Falcón.

Chiavenato, I., (1999), Administración de Recursos Humanos, México, Editorial Mc Graw Hill.

Cloninger, S., (2003), Teorías de la personalidad, México, Editorial Pearson.

Cohen, E., Franco, R. (1992), *Evaluación de Proyectos Sociales*, D.F., México, Siglo XXI editores.

CONEVAL, (2012), Descargar indicadores de carencia social 2010-20112, Lugar de Publicación: CONEVAL Entidades Federativas. Dirección: https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/BajaCalifornia/Paginas/pobreza-2012.aspx

Curiel, M., Núñez, G., Meléndez, J., Ortega, I., (2010), Organizaciones de la Sociedad Civil de Asistencia Social que atienden a niños, adolescentes y jóvenes en situación de calle en la ciudad de Hermosillo, Sonora, México, Estudios Sociales, Vol. 18, No. 36, pp. 267-294

Davies, T., (2008), The rise and fall of transnational civil society: The evolution of international Nong-Goberment Organizations since 1839, *City University London Center for International Politics*, pp. 1-17.

Del Real, L., (2013), Evaluación del desempeño al personal que integra la dirección de tecnología y de apoyo educativo, en contribución del quehacer académico de una universidad virtual (Tesis en opción al grado de Maestría en Psicología con orientación laboral y organizacional) Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey.

Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (2009), Clasificación Industrial Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU), *Naciones Unidas*, No. 4, pp. 1-346.

DIF (2010) Datos estadísticos referentes a menores maltratados en 2010, Lugar de publicación: DIF Nacional. Dirección:

http://procuraduria.dif.gob.mx/micrositio_pdmf/wpcontent/uploads/2011/11/Concentrado-PREMAN-20101.pdf

DIF B.C. (2016) Informe de actividades 2015-2016, Gobierno del Estado de B.C., B.C. México.

DIF (2016), Acogimiento familiar, figura que garantiza el derecho a NNA a vivir en familia, Fecha de publicación: 30 de octubre de 2016, consultado en: https://www.gob.mx/difnacional/prensa/acogimiento-familiar-figura-que-garantiza-el-derecho-a-nna-a-vivir-en-familia

DIF (2017) Consulta Nacional de Centros de Asistencia Social, DIF Estatal de B.C., pp.1-4.

FAO (2005), Un enfoque para el desarrollo rural: Desarrollo territorial participativo y negociado (DTPN), Dirección de Desarrollo Rural, pp. 1-110.

FDTS (2009), Midiendo las Capacidades Institucionales de las IAP del Estado de México, Edo. de México, Indesol /Junta de Asistencia Privada.

FIP, (2016). 25 Datos y estadísticas sobre las organizaciones no gubernamentales en todo el mundo. Consultado el 5 de Octubre del 2017 en: http://ifp-fip.org/es/english-25-facts-and-stats-about-ngos-worldwide/

Franklin, E., (2007), *Auditoria Administrativa: gestión estratégica del cambio*, Edo. De México, Editorial Pearson.

Fromm, E., (1966), El corazón del hombre: su potencial para hacer el bien y el mal, México, Colección Popular.

Garcia, L., y Marcuello, C., (2007), Eficiencia y captación de fondos en las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Núm. 58, pp. 221-249.

García, X., (2001), El voluntariado en la sociedad de Bienestar, *Documentación Social*, 122, pp. 15-39.

Gobierno de B.C. (2012), El Plan Estatal de Desarrollo del Gobierno del Estado de Baja California, Lugar de publicación: Gobierno del Estado de B.C., Dirección: http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/gobierno/ped/doctos/diagnostico_estrategico.pdf

González, O., (2005), Reseña de ‘‘Organizaciones no lucrativas: visión de su trayectoria en México’’, *Espiral*, Vol. XI, No. 33, pp. 209-214.

Guadarrama, G., Girado, C., (2007), Empleo en las organizaciones de la sociedad civil: una aproximación a las instituciones de asistencia privada en el Estado de México, *El Colegio Mexiquense*, pp. 1-23

Hernández, R., (2014) Adulto mayor como generador de vejez activa, responsabilidad social: El papel de las ONG’s en Mexicali, Baja California (tesis para obtener el grado de Maestra en Administración) Universidad Autónoma de Baja California, Mexicali, B.C.

Hurtado, D., (2008), Principios de Administración, Medellin, Colombia, Editorial ITM.

INEGI, (2010) Población Infantil B.C., Lugar de Publicación: Cuéntamelo Inegi, dirección:http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/bc/poblacion/comotu.aspx?tema=me&e=02

INEGI, (2013) Tasa de ocupación infantil por entidad federativa, Boletín de prensa, 14(389), pp. 1-20

INEGI (2015) Resultados del censo de alojamientos de asistencia social 2015, Boletín de Prensa, 563/15, pp. 1-3

ISO, (2010), ISO 26000:2010(es) Guía de responsabilidad social. Lugar de publicación: Organisation Internationale de Normalisation (ISO). Recuperado de: https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es

JAPDF, (2017), Antecedentes Históricos, consultado el 27 de Septiembre 2017 en: http://www.jap.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=15&Itemid=124

Ley de Instituciones de Asistencia Social Privada para niños, niñas y adolescentes para el estado de Baja California (2015)

Lojero, J., (1997), *Proceso Administrativo: modalidad de enseñanza abierta y a distancia*, México, ENBA Editor.

López, J., (2015), El campo de las ONG de derechos humanos en México: recursos y agendas, *El Cotidiano,* No. 194, pp. 97-106

Luna, A., (2015), Proceso Administrativo, Grupo Editorial Patria, México, D.F.

Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., Montalván, G., (2002), *Evaluación Organizacional Marco para mejorar el desempeño*, Washington D.C., Estados Unidos de América, Banco Interamericano de Desarrollo.

Marbán, V., (2007), Tercer sector, Estado de Bienestar y política social, *Política y Sociedad*, Vol. 44, No. 2, pp. 153-169.

Martinez, J., (1998*), La imagen de las ONG del desarrollo para ir dimensionando el Tercer Sector*, Madrid, España, IEPALA Editorial.

Mauss, M., (1923) *Ensayo sobre los Dones: Razón y Forma del Cambio en las Sociedades Primitivas,* Madrid, España, Editorial Tecnos.

Mauss, M., (2009), *Ensayo sobre el don forma y función del intercambio en las sociedades arcaicas, Traducido por Julia Bucci,* Buenos Aires, Argentina, Editorial Katz

Medina, A., Avila, A., (2002), Evolución de la teoría administrativa, una visión desde la psicología organizacional. *Revista cubana de psicología*, Vol. 9, No. 3, pp. 262-272.

Medina-Borja, A., (2002), A Non-Parametric Approach to Evaluate the Performance of Social Service Organizations (Tesis de grado doctoral), Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia, USA.

Monsiváis, C., (2005), *No sin nosotros los días del terremoto 1985-2005*, Editorial Era, México D.F.

Monzón, J., (2004), El Tercer Sector y la nueva Economía Social, *Fundación Once*, Vol. 3, pp. 110-126.

Nava, T., (2016), Organizaciones de la Sociedad Civil en Baja California: Tras la ruta de su profesionalización (tesis para obtener el grado de Maestra en Desarrollo Regional), Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, B.C.

Newstrom, J., (2011), Comportamiento humano en el trabajo, D.F., México, Editorial McGraw-Hill.

Noval, L. (2014). *El fundraising como herramienta clave de captación de fondos de procedencia empresarial en las organizaciones no lucrativas. Aplicación práctica.* (Tesis de maestría en políticas sociales y bienestar). Universidad de Oviedo, España.

NGO Advisor. (2017). Top 20 ONG mundial. Dirección: https://www.ngoadvisor.net/

Ortega, G., Serga, M., y Atehortua, L. (2011) Las organizaciones no gubernamentales –ONG–: hacia la construcción de su significado. *Ensayos de Economía*, Vol. 21 Núm.38, pp. 243-260

Palencia-Lefer, M. (2000). *Fundraising el arte de captar recursos*, Barcelona, España, Editorial IFD.

Pérez, L., (2004), Marketing social: teoría y práctica, México, Editorial Pearson.

Periódico Oficial (2015), Ley para la protección y defensa de los derechos de niñas, niños y adolescentes del Estado de Baja California, Tomo CXXII, No. 18, pp. 1-108.

Picas, J., (2003), Las ONG y el ‘‘mercado de la caridad’’, *Quaderns-e de l'Institut Català d'Antropologia*, Vol. 1, No. 1, pp. 1-13

Picó, J., (1987), Teorías sobre el Estado del Bienestar, España, Editorial Siglo Veintiuno.

Plataforma de ONG de Acción Social (2003) Plan Estratégico del Tercer Sector de acción social, Guía de Evaluación de Programas y Proyectos Sociales, Plataforma de ONG de Acción Social, Madrid, España.

PNUD, (2007), Diagnóstico sobre la vulnerabilidad Político-Electoral de los programas sociales federales, D.F., México, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

PNUD, (2012), *Evaluación guía para realizar evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM*, New York, Estados Unidos, UNDP.

Quality4Children, (2007), Estándares para el cuidado de niños fuera de su familia biológica en Europa, *FICE, IFCO y Aldeas Infantiles SOS*, pp. 1-87

Robbins, S., DeCenzo, D., (2002) Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones, tercera edición, México, Editorial Pearson Educación.

Robbins, S., Judge, T., (2009), Comportamiento Organizacional, décimo tercera edición, México, Editorial Pearson Educación.

Rogers, C., (1963). Tendencia de actualización en relación con los "Motivos" y la conciencia. En MR Jones (Ed.), *Simposio de Nebraska sobre la motivación* (pp. 1-24). Oxford, Inglaterra: Prensa de U. Nebraska.

Ross, G., (2012), Evaluación del Impacto en una Organización de la Sociedad Civil, para la Mejora del Desempeño Humano y Social, ITSON, Sonora, México.

Rubio, J, (2007), El tercer sector frente a las transformaciones del Estado de Bienestar, *Cuadernos de trabajo social*, Vol. 20, pp. 275-287.

Ruiz-Bravo, P., Barrig, M. (1998). Lineamientos metodológicos para la incorporación del enfoque de género en la evaluación de proyectos. San José, Costa Rica. PREVAL - FIDA

Ryfman, P., (2007), Organizaciones No Gubernamentales: un actor indispensable de la ayuda humanitaria, *International Review of the Red Cross*, No. 865, pp. 1-25.

Salamon, L., Anheier, H., (1994), The Emerging Sector: The Nonprofit Sector in Comparative Perspective, an Overview, Baltimore, Institute for Policy Studies, The Johns Hopkins University.

Salamon, L., Anheier, H., (1996), The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1, Baltimore, Institute for Policy Studies, The Johns Hopkins University, No. 19 pp. 1-26.

Salamon, L., Anheier, H., List, R., Toepler, S., Wojciech, S., and Associates, (1999) *Global Civil Society Dimension of the Nonprofit Sector*. Baltimore, USA, Johns Hopkins University.

Salamon, L., Wojciech, S., Anheier, H., (2000) Social Origins of Civil Society: An Overview, Baltimore, USA, Johns Hopkins University.

Salzman, M., (1995), Exposición en Mesa Redonda del Centro de Investigaciones de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte, Guayaquil.

Rogers, C., (1963). Tendencia de actualización en relación con los "Motivos" y la conciencia. En MR Jones (Ed.), *Simposio de Nebraska sobre la motivación* (pp. 1-24). Oxford, Inglaterra: Prensa de U. Nebraska.

Santos, M., (2008), Robert Owen, Pionero del Management, *Repositorio de la Universidad Complutense de Madrid*, pp. 1-39

SEDESOE Baja California (2014) Dirección de Sociedad Solidaria, consultado el 05 de Abril del 2017, Dirección: http://www.sedesoebc.gob.mx/programas_vinculacionS.html

SEDESOE (2017), Dirección de Sociedad Solidaria, Secretaria de Desarrollo Social de Baja California, consultado el 04 de Noviembre del 2017 en: http://www.sedesoebc.gob.mx/programas_vinculacionS.html

SGS, (2018), Evaluación de prestaciones para ONG, Lugar de publicación: SGS, consultado el 04/04/2018, recuperado de: https://www.sgs.es/es-es/public-sector/monitoring-services/ngo-and-aid-monitoring/ngo-benchmarking

Sistema Nacional de Programas de Combate a la Pobreza, (2015), Programas y acciones por entidad federativa, Programas Sociales, consultado el 04 de Noviembre 2017 en: http://www.programassociales.mx/?page_id=28&st=2

Shaw, E., Shaw, J., Wilson, M., (2002) Unsung Entrepreneurs: Entrepreneurship for Social Gain, The Barclays Centre for Entrepreneurship, pp.1-54

SNDIF, (2016), La regulación de los Centros de Asistencia Social en México: Un enfoque integral con perspectiva de derechos humanos, Ciudad de México, México, DIF Nacional.

SNDIF, (2016), El ABC de la regulación de Centros de Asistencia Social, Ciudad de México, México, DIF Nacional.

Somekh, B., (2006), Action Research a methodology for change and development, New York, USA, McGraw-Hill.

Tides Center (2006), El Fortalecimiento de las Instituciones Sin Fines de Lucro en México, Costa Rica y El Salvador, TIDES, pp. 1-40.

Tobar, M., (2017) Coordinación de Asistencia Social Privada Estatal / Entrevistador: Karla Wong Falcón.

UNICEF (2004), La convención sobre los derechos del niño quince años después América Latina, Panamá, República de Panamá, UNICEF Regional para América Latina y el Caribe.

UNICEF (2006), Convención sobre los derechos del niño, Madrid, España, UNICEF Comité Español.

UNICEF (2013), La situación de niños, niñas y adolescentes en las instituciones de protección y cuidado de América Latina y el Caribe, Panamá, República de Panamá, UNICEF América latina y el Caribe.

UNICEF (2018), Relevamiento y sistematización de programas de cuidado alternativo de ámbito familiar, Buenos Aires, Argentina, UNICEF.

Unidad para la Atención a las Organizaciones Sociales (2010) Institución de Asistencia Privada, SEGOB, Consultado el 10 de Octubre del 2017 en: http://www.organizacionessociales.segob.gob.mx/en/Organizaciones_Sociales/Institucion_de_Asistencia_Privada

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*, Vol. XIX, No. 1, pp. 27-48

Wheelen, T., Hunger, J., (2007) Administración estratégica y política de negocios, Edo. de México, México, Editorial Pearson Educación.

Werther, W., Davis, K., (2008), Administración de Recursos Humanos, el capital humano en las empresas 6ª Ed., D.F., México, Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Zerilli, A., (1973), Valoración del personal, Bilbao España, Editorial Deusto

Zorita, E., (2015), Plan de negocio, Madrid, España, ESIC Editorial

ANEXOS

Anexo 1.- Encuesta

Folio:
Fecha:

Universidad Autónoma de Baja California
Facultad de Ciencias Administrativas

Diagnóstico de Evaluación Administrativa
Instituciones de Asistencia Social Privada para menores de edad

El propósito de esta encuesta es recabar información referente a la evaluación administrativa en las instituciones de asistencia social privada para menores de edad en Baja California.

Nombre de la Organización: _____ Nombre del Gerente (Opcional): _____

Instrucciones: Por favor lea las siguientes preguntas conteste o seleccione la respuesta que más se adapte a su situación actual.

SECCIÓN 1: INFORMACIÓN GENERAL

Edad:_____ Sexo: Femenino Masculino Religión:_____ Ciudad de Origen: _____

Estado Civil: Soltero Unión libre Casado Divorciado Viudo

Nivel Educativo: Primaria Secundaria Preparatoria Universidad Trunca Universidad Posgrado

1. ¿Cuántos años tiene laborando en la organización?
2. ¿Cuántos años tiene operando la institución?
3. ¿Cuántos niños viven aproximadamente en la institución?
4. ¿Cuántos empleados laboran en la organización?
5. ¿Cuántos voluntarios apoyan en la organización?
6. ¿Cuáles son las principales funciones que desempeña?

a) Administrativas b) Recursos Humanos c) Financieras d) Marketing e) Otra:_____

SECCIÓN 2: CULTURA DE EVALUACIÓN

7. ¿Cuántas veces al año evalúa la administración de su organización?
8. ¿Qué tipo de evaluaciones aplican en la institución?

a) Administrativas b) Protección civil c) Impacto social d) Financiera e) DIF f) Secretaria de Salud g) Ninguna h) Otra:_____

9. ¿La organización cuenta con alguna certificación? SI NO

Si su respuesta fue No favor de pasar a la pregunta No. 11

10. ¿Cuáles certificaciones tiene la organización?

_____

11. ¿Considera que la evaluación administrativa es importante en una organización?

SI NO

12. ¿Qué causas le impiden aplicar una evaluación administrativa en su organización?

a) Falta de presupuesto b) Falta de personal experto c) Falta de tiempo d) No me interesa e) Otro:_____

13. ¿Está interesado en aplicar una evaluación administrativa en su organización?

SI NO

14. ¿Considera que la aplicación de una evaluación administrativa sería más constante si las normas gubernamentales lo solicitaran?

15. ¿La nueva licencia de operación beneficia a la organización?

1) Muy en desacuerdo 2) En desacuerdo 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4) De acuerdo 5)Muy de acuerdo

SECCIÓN 3: ADMINISTRACIÓN ORGANIZACIONAL

3.1 ADMINISTRACIÓN

3.1.1 Gestión Administrativa

16. ¿Cuenta con un manual que especifique los puestos de trabajo y funciones de los empleados dentro de la organización? **SI NO**

17. ¿Cuenta con indicadores para medir su desempeño?

SI NO

Si su respuesta a la pregunta anterior fue No, favor de pasar a la pregunta 19.

18. ¿Cómo determina los indicadores dentro de su organización?

19. ¿Qué fuentes de información utiliza para tomar decisiones?

a) Financieras b) Asesoría de Consultores c) Evaluaciones d) Empleados e) Regulaciones gubernamentales

f) Fuentes de divulgación: televisión, periódico, radio, etc.

20. ¿Qué clasificación da en cuanto a importancia a las siguientes áreas de la empresa?

	Muy Importante	Algo Importante	Importante	Poco Importante	Nada Importante
Administración					
Finanzas					
Recursos Humanos					
Mercadotecnia					

Instrucciones: Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones, utilizando como esquema de respuesta las siguientes opciones:

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy De acuerdo

	1	2	3	4	5
21. El funcionamiento administrativo de la organización es bueno.					
22 Los recursos tecnológicos de la organización son los suficientes para desempeñar					

sus funciones.

23. Los recursos humanos de la organización son los suficientes para desempeñar sus funciones.
24. Los recursos materiales y equipamiento de la organización son los suficientes para desempeñar sus funciones.
25. En la mayoría de las ocasiones, la toma de decisiones es en base a contingencias.

3.1.2 Planeación Estratégica

	SI	NO
26. ¿Tiene metas definidas tanto al mediano plazo como al largo plazo?		
27. ¿Cuenta con una planeación estratégica en la organización?		
28. ¿Cuenta con objetivos y metas dentro de su organización?		
29. ¿La organización cumple con los objetivos y metas señalados?		
30. ¿Cuenta con misión y visión dentro de su organización?		
31. La misión y la visión, ¿se establecieron a partir de un proceso participativo?		
32. ¿Están todos los planes dirigidos al cumplimiento de la misión de la organización?		

33. ¿Cuál es el principal factor que limita el crecimiento de la organización?

a) Falta de personal b) Recursos Financieros c) Apoyo gubernamental d) Falta de interés en la sociedad por la causa social

e) Otro:_____

Instrucciones: Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones, utilizando como esquema de respuesta de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

	1	2	3	4	5
34. La organización logra sus metas con el máximo de eficiencia y el mínimo de esfuerzo.					
35. Es importante en su organización la aplicación de estrategias de planeación, organización, control y dirección.					
36. La organización tiene definida las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.					
37. El factor gubernamental influye en la toma de decisiones de la organización.					
38. La organización se desempeña con eficacia.					

3.2 RECURSOS HUMANOS

3.2.1 Capital Humano

39. ¿Cuenta con un departamento definido para las siguientes áreas dentro de la organización?

	SI	NO
Administración		
Recursos Humanos		
Finanzas		
Mercadotecnia		

40. ¿Cuántas personas laboran en cada uno de los siguientes departamentos de la organización?

Administración	
Recursos Humanos	
Finanzas	
Mercadotecnia	

41. ¿Utilizan algún método para medir el desempeño de los empleados o voluntarios?

SI	NO

Instrucciones: Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones, utilizando como esquema de respuesta de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

1	2	3	4	5

42. El organigrama de la organización se encuentra bien estructurado.
43. La organización se encuentra cubierta con el número de colaboradores
necesarios para cada área.
44. Los objetivos de la organización están ligados con las tareas que desempeña.
45. La experiencia de los empleados es la necesaria para desarrollar sus funciones.

3.2.2 Motivación

Instrucciones: Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones, utilizando como esquema de respuesta de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

1	2	3	4	5

46. Existe un buen ambiente laboral entre los voluntarios y empleados.
47. Los empleados y voluntarios se sienten motivados.
48. Los esfuerzos son recompensados en relación a las tareas que desempeña.

3.2.3 Capacitación y Desarrollo

SI	NO

49. ¿Cuentan con un programa de capacitación para empleados y voluntarios fijo?
50. ¿Tienen los miembros del equipo las destrezas y competencias requeridas para
apoyar el cumplimiento de la misión de la organización?
51. ¿Dan oportunidades de capacitación para que el equipo de trabajo desarrolle destrezas relacionadas con su trabajo?

3.3 FINANZAS

3.3.1 Contabilidad

	SI	NO
52. ¿Cuenta con un registro público de transparencia sobre el uso de los recursos financieros?		
53. ¿Existen procedimientos para registrar y reportar donaciones en especie?		
54. ¿Realizan auditorías periódicas al área de finanzas?		

Instrucciones: Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones, utilizando como esquema de respuesta de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

	1	2	3	4	5
55. Es importante llevar documentos de información financiera en la organización.					
56. En la organización es importante la información financiera para la toma de decisiones.					
57. En la organización es importante utilizar estrategias financieras.					

3.3.2 Gestión financiera

Instrucciones: Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones, utilizando como esquema de respuesta de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

	1	2	3	4	5
58. Es importante realizar un plan presupuestal para la organización.					
59. Es importante para la organización llevar un control de gastos.					
60. Es importante para la organización contar con un sistema de compras para insumos.					

61. Seleccione en orden de importancia los gastos más representativos para la organización.

	ORDEN
Gastos de Operación (Luz, agua, sueldos, renta, papelería, etc.)	
Mantenimiento y Limpieza	
Alimento	
Educación	
Salud	
Vestido	
Entretenimiento	
Otro:	

3.3.2 Fuentes donatarias

62. Seleccione en orden de importancia (1 menos importante a 5 muy importante) los apoyos económicos o en especie más representativos para la organización emitidos por los siguientes donadores.

	1	2	3	4	5
Gobierno					
DIF					
Empresas					
Personas Físicas					
Organizaciones Religiosas					
Organizaciones Extranjeras					
Otro:					

Instrucciones: Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones, utilizando como esquema de respuesta de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

1	2	3	4	5

63. Las aportaciones económicas gubernamentales son indispensables para el sostenimiento de la organización.
64. Los apoyos gubernamentales se otorgan en relación al desempeño de la organización.

65. ¿Cuántos apoyos gubernamentales recibe al año (se consideran apoyos gubernamentales los dispuestos por cualquier dependencia incluyendo el DIF)?

3.4 MERCADOTECNIA

3.4.1 Estrategias de Mercadotecnia

SI	**NO**

66. ¿Aplica campañas de marketing social en su organización?
67. ¿Cuenta con un plan de marketing para difundir su causa social?
68. ¿Aplica estrategias de marketing social para la recaudación de donaciones?
69. ¿La organización utilizar la tecnología para difundir la causa y recaudar donaciones?

70. Seleccione los medios de comunicación que utiliza para difundir su causa social y recaudar donaciones (puede seleccionar varias opciones).
a) Televisión b) Radio c)Periódico o Revistas d)Participación en eventos e) Redes sociales f) Página de Internet g) Otro:_____

71. ¿Cuál de las siguientes opciones resulta más efectiva para la recaudación de donaciones en su organización? (seleccionar una opción)
a) Televisión b) Radio c)Periódico o Revistas d)Participación en eventos e) Redes sociales f) Página de Internet g) Otro:_____

3.4.2 Relaciones Públicas

72. ¿Cuenta con una persona especifica encargada de la recaudación de fondos?

SI	NO

Instrucciones: Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones, utilizando como esquema de respuesta de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

	1	2	3	4	5
73. Existe con mayor frecuencia una competencia entre las organizaciones sin fines de lucro por acceder a más donadores.					
74. La organización constantemente busca apoyo de empresas locales: donaciones en efectivo, en especie y voluntarios.					
75. La organización colabora o trabaja en alianza con otras instituciones locales.					
76. La relación entre la organización y el gobierno local es buena.					

Muchas gracias por su cooperación