

LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DEL TERCER SECTOR DE YUCATÁN

(Financial sustainability of third economic sector in the state of Yucatan, Mexico)²¹

Jennifer Castañeda Navarrete*

RESUMEN

Las organizaciones de la sociedad civil se han constituido en un aliado esencial del gobierno en la atención de problemas públicos; sin embargo los impactos de sus acciones se ven frecuentemente acotados por la precariedad e inestabilidad financiera en la que operan. A partir de la información generada por el “Diagnóstico de las capacidades de autogestión de las organizaciones de la sociedad civil de Yucatán 2013” y aplicando pruebas de independencia ji-cuadrada, se analiza en este artículo cuáles son los principales factores que influyen en la sostenibilidad financiera de las organizaciones de Yucatán, México. El artículo concluye señalando que los principales factores que determinan el desempeño financiero de las organizaciones de Yucatán son: La realización de procesos de planeación anual y estratégica; la diversificación de las fuentes de recursos; la formalización de los procesos de colaboración; disponer de procesos de evaluación y mecanismos de comunicación con los agentes involucrados; la colaboración de voluntarios; así como la transparencia y gobernanza de la organización.

Palabras clave: Organizaciones de la sociedad civil, planeación, voluntariado, transparencia.

ABSTRACT

Civil society organizations have become an essential ally to the government in addressing public problems. However, the impacts of their actions are often bounded by the precarious and instable financial situation in which they operate. The main factors that influence the financial sustainability of organizations in Yucatan are analyzed in this paper, using information from the "Diagnosis of self-managing capabilities of the civil society organizations in Yucatan 2013" and applying chi-square tests for independence. The article concludes that the main factors that influence the financial performance of the organizations in Yucatan are: Conducting annual and strategic planning; diversification of funding sources; formalizing collaborative processes; counting with evaluation processes and mechanisms of communication with the actors involved; collaboration of volunteers and their proper administration; as well as transparency and governance of the organization.

Keywords: Civil society organizations, planning, volunteering, transparency.

Classification JEL: M1, M5, O1, O5.

*Profesor-Investigador de la Universidad Anáhuac Mayab. Correo electrónico: jennifer.castaneda@anahuac.mx

I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de la sociedad civil (OSCs), comúnmente agrupadas en lo que se denomina “tercer sector”, son entidades fuera del Estado –primer sector– en tanto no persiguen el poder político, y fuera del mercado –segundo sector– en tanto no tienen fines de lucro. Adicionalmente, entre sus características se encuentra que tienen algún tipo de estructura y regularidad de sus operaciones, son autogobernadas, la participación en ellas es voluntaria y sus labores abordan asuntos públicos (Muñoz, 2011b, p. 21).

En México, existen más de 23 mil organizaciones del tercer sector, de las cuales Yucatán participa con el 1.9%, ocupando la posición número 17 (Cemefi, 2013). En 2011, el valor de sus actividades representó el 2.7% del producto interno bruto (PIB) nacional (Inegi, 2012). Asimismo, el valor del trabajo voluntario del tercer sector sumó un total de 373 mil 345 millones de pesos en 2011 (Ibíd.).

En este contexto, el Gobierno del Estado de Yucatán, a través de su Junta de Asistencia Privada (Japey) tuvo la iniciativa de realizar un “Diagnóstico de las capacidades de autogestión de las organizaciones de la sociedad civil de Yucatán 2013”. Gracias a este proyecto, se ha generado información sobre diferentes aspectos financieros, administrativos, legales y contables del tercer sector estatal. Además de que ha permitido identificar diferentes áreas de oportunidad de las OSCs, entre las cuales se encuentra la sostenibilidad financiera, misma que es abordada en este artículo (Japey, 2014).

Una de las principales razones por las cuales dejan de operar las OSCs, es su inestabilidad y precariedad financiera, lo cual refleja la dificultad que enfrentan tanto para generar recursos propios como para obtener donativos (Natal y Sánchez, 2013). Es por lo anterior que el presente análisis tuvo como objetivos describir la situación financiera de las OSCs de Yucatán, así como identificar los determinantes de la sostenibilidad financiera de las mismas.

Después de esta breve introducción, en el primer apartado se expone la evolución de la asistencia social en México y su marco legal actual. En el segundo apartado se delimita el concepto de sostenibilidad financiera y se abordan sus determinantes. En el tercer apartado se presentan las principales características de la situación financiera de las OSCs en México. En el cuarto apartado se describe la metodología utilizada tanto en la recopilación de los datos que conforman el “Diagnóstico de las capacidades de autogestión de las organizaciones de la sociedad civil de Yucatán 2013”, como en el análisis de los mismos. En el quinto apartado se presentan los resultados del estudio y finalmente, el artículo concluye con una síntesis de los principales hallazgos y recomendaciones al respecto.

II. EVOLUCIÓN DE LA ASISTENCIA SOCIAL EN MÉXICO Y SU MARCO LEGAL

La historia de las actividades de asistencia social en nuestro país se remonta a tiempos prehispánicos, cuando imperaban redes familiares de apoyo e iniciativas de cooperación social en las actividades productivas, algunas de las cuales persisten entre las comunidades indígenas en la actualidad (Quiroz y Cantú, 2011). Almaraz (2012) señala que en la Nueva España se observaron acciones filantrópicas tanto de los conquistadores –establecimiento de hospitales-, como de los misioneros evangelizadores –Obras Pías-. Durante esta época la Iglesia Católica jugó un papel preponderante, funcionando como intermediario entre los donantes y la sociedad. En estos años surgieron las primeras casas asistencias y sorteos públicos para la beneficencia. En 1771 se llevó a cabo el primer sorteo de la Real Lotería de la Nueva España; en 1775 se constituyó la primera casa de préstamos bajo el nombre de Real y Sacro Monte de Piedad de Ánimas, mismo que en 1821 se convertiría en el ya bien conocido Nacional Monte de Piedad (Ibíd.).

La Iglesia Católica vería acotada su función de benefactora e interlocutora a mediados del siglo XIX, con las leyes de Reforma del gobierno de Benito Juárez. Durante este periodo, el Estado tomó el control de la asistencia social, creando en 1861 la

Dirección General de Fondos de Beneficencia (Almaraz, 2012; Muñoz, 2011b).

Durante el gobierno de Porfirio Díaz se promulgó la Ley de Instituciones de Beneficencia Privada para el Distrito Federal (1899), que promovía y protegía la iniciativa de los particulares para la realización de actividades altruistas en favor de los más necesitados y contempló la creación de la Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal (JAPDF) (Muñoz, 2011b). En 1904 esta Ley se transformó en la Ley de Beneficencia Privada para el Distrito y Territorios Federales, a través de la cual las instituciones de asistencia o beneficencia privada fueron reconocidas por el Estado como auxiliares de la administración pública. Este marco regulador generó a través de la formación de asociaciones de beneficencia, un acercamiento entre el Estado mexicano y empresarios extranjeros. Algunas obras que se realizaron bajo esta regulación fueron el Panteón Francés, el Hospital Español y el Hospital Inglés (Almaraz, 2012).

En los años posteriores a la Revolución Mexicana, se redujo el peso de los donantes extranjeros, emergiendo en su lugar organizaciones corporativistas, que bajo el amparo del Estado decían representar los intereses de obreros, campesinos y clases medias (Almaraz, 2012; Cortés, 2011). Ese control corporativo prevaleció por varias décadas, librándose parcialmente de su influencia las instituciones de educación superior, la Iglesia Católica y algunas organizaciones derivadas de ésta (Cortés, 2011).

Sería hasta la década de los ochenta cuando se independizarían las organizaciones de la sociedad civil (OSC) del aparato gubernamental. Cortés (2011) señala tres factores que fungieron como catalizadores de este proceso: El reajuste estructural de la economía, con las consecuentes reducciones al presupuesto destinado a los programas sociales; el terremoto de la Ciudad de México de 1985; y la competencia electoral de 1988. A partir de entonces las OSCs han cobrado mayor visibilidad e incidencia, haciéndose de nuevos aliados, como son las OSCs de otros países, los organismos internacionales y los grupos empresariales (Ibíd.).

El marco normativo que rige a las organizaciones de la sociedad civil en México hoy día, tiene su fundamento en el artículo noveno constitucional que establece el derecho de asociación. De él se derivan una serie de códigos y leyes, entre los cuales se encuentran el Código Civil Federal y sus equivalentes a nivel estatal, la Ley General de Desarrollo Social y La Ley de Asistencia Social. Asimismo, aquellas organizaciones que cuentan con la Clave Única del Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil (CLUNI) están reguladas por la Ley de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil, mientras que las organizaciones autorizadas para expedir recibos deducibles de impuestos se rigen también por la Ley del Impuesto sobre la Renta. A esta legislación se suman las leyes estatales que regulan a las Instituciones de Asistencia Privada (IAP) (Ablanado, 2009; Muñoz, 2011b).

III. LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA Y SUS DETERMINANTES

El término sostenibilidad se refiere de manera general, a la preservación de largo plazo (Sontag, Staplefoote y Gonzalez, 2012). En particular, la sostenibilidad financiera se puede entender como la habilidad para disponer de los recursos necesarios para aprovechar oportunidades y reaccionar a amenazas inesperadas, manteniendo al mismo tiempo las operaciones generales de la organización (Bowman, 2011 en Sontag *et al.*, 2012, p.2).

En las OSCs, la sostenibilidad financiera está estrechamente relacionada con la posibilidad de mantener o expandir los servicios de la misma y por lo tanto, con cumplir la misión para la cual fue creada. Como su definición lo sugiere, la sostenibilidad financiera descansa tanto en factores internos a la organización como en factores externos a ella. Un factor externo que impacta en ésta es el marco institucional. En este sentido, Natal y Muñoz (2013) señalan que un esquema fiscal propicio para la sostenibilidad financiera de las OSCs involucra dos vertientes: Por una parte, estímulos fiscales para favorecer los donativos privados y por la otra, aligerar la carga fiscal de las mismas organizaciones.

Otro factor externo que afecta a las organizaciones es el entorno económico. La reciente crisis económica ha afectado tanto el ingreso disponible de los ciudadanos como el presupuesto de los gobiernos, por lo que los donativos dirigidos a las organizaciones sociales se han visto también mermados. Sontag *et al.* (2012) refieren diversas estrategias a través de las cuales las OSCs pueden hacer frente a esta situación, tales como desarrollar un plan de recaudación de fondos, formalizar las relaciones de colaboración con las instituciones donantes y fortalecer la imagen de credibilidad y responsabilidad de la organización. Estos autores explican que la formalización de las relaciones de colaboración contribuye a obtener recursos críticos y reducir la incertidumbre financiera. Mientras que para mejorar la imagen de la organización, sugieren el uso de reportes de resultados que relacionen el uso de los recursos financieros con el impacto de los mismos, así como el uso de sitios web y redes sociales para su difusión (Ibíd.). Sin embargo, Sontag *et al.* (Ibíd) advierten sobre la necesidad de mantener actualizada la información de la organización, debido a que un sitio desactualizado puede tener el efecto contrario y dar una imagen de estancamiento y desorden.

Un reto adicional que enfrentan las OSCs, es la poca importancia que las instituciones donantes y en ocasiones, las mismas organizaciones, dan a los recursos financieros destinados a gastos de operación y administración. Un ejemplo de esto es el Programa de Coinversión Social, el cual es una iniciativa gubernamental que surgió en 1992 y financia proyectos sociales de OSCs, instituciones de investigación y municipios. Este programa se ha convertido en el principal de fomento al tercer sector, aun cuando es uno de los programas más restrictivos en gastos de administración (Verduzco y Tapia, 2013). A pesar de esta situación, son cada vez más los autores que argumentan a favor de estos gastos, señalando que son parte fundamental de la profesionalización, sostenibilidad e innovación de las organizaciones (Ibíd.).

Por otra parte, entre los factores internos clave para la sostenibilidad financiera de las OSCs, se encuentra la administración del

personal voluntario. En 2009, cerca de la mitad de las organizaciones sociales de Estados Unidos reportaron depender del reclutamiento de voluntarios como una forma para fortalecer sus operaciones y abordar la sostenibilidad financiera durante la recesión económica (Bray, 2010 en Sontag *et al.*, 2012, p.18). A pesar de esto, la mayoría de las organizaciones sociales no administran a sus voluntarios de forma efectiva y fallan en mantenerlos comprometidos de largo plazo. En este tenor, Eisner, Maynar y Washburn (2009 en Sontag *et al.*, 2012, p.19) sugieren crear un plan estratégico de voluntariado que contemple, entre otras acciones las siguientes:

- Asignar a los voluntarios labores que coincidan con sus habilidades.
- Medir su desempeño.
- Reconocer sus logros y contribuciones.
- Proporcionar capacitación y desarrollo profesional.
- Capacitar al personal remunerado para trabajar con voluntarios.

Otra de las dificultades que enfrentan las OSCs a su interior, es equilibrar la sostenibilidad financiera con la misión organizacional. Sontag *et al.* (2012), destacan la necesidad de ver como objetivos complementarios la sostenibilidad financiera y la consecución de la misión organizacional. En este sentido, sugieren que las evaluaciones de impacto deberían de hacerse en forma integrada, con un balance costo-beneficio de los programas. Bell, Masaoka y Zimmerman (2010 en Sontag *et al.*, 2012, p.15) proponen siete criterios para realizar este tipo de evaluaciones:

1. Alineación con la misión.
2. Excelencia en la ejecución.
3. Escala o volumen.
4. Profundidad.
5. Reducción de una brecha importante.
6. Construcción de comunidad.
7. Influencia.

A manera de síntesis y con base en la revisión de literatura expuesta en este apartado, se puede identificar los siguientes factores como posibles determinantes de la sostenibilidad financiera de las OSCs: El marco institucional, el entorno económico, la planeación de sus procesos de financiamiento, la formalización de las relaciones de colaboración, la comunicación

con la sociedad y las instituciones donantes, la disponibilidad de recursos suficientes para los gastos de administración y operación, la administración del voluntariado y la realización de evaluaciones de impacto que relacionen el uso de recursos con el cumplimiento de la misión de la organización.

IV. FINANCIAMIENTO DEL TERCER SECTOR EN MÉXICO

Una de las principales fuentes de recursos del tercer sector, son los donativos que reciben. De acuerdo con información del reporte anual de donatarias autorizadas de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), en 2013 las organizaciones facultadas para emitir recibos deducibles de impuestos recibieron recursos por un monto de 32,918.8 millones de pesos, de este monto, el 93.4% provino de donativos nacionales y el restante 6.6% de donativos extranjeros (SHP, 2013). Las entidades federativas que concentraron el mayor monto de los recursos fueron el Distrito Federal (53.2%), el Estado de México (11%), Nuevo León (9.3%) y Jalisco (7%); mientras que las entidades que recibieron una menor proporción de recursos fueron Tlaxcala (0.03%), Campeche (0.05%), Durango (0.06%) y Nayarit (0.07%). Yucatán en particular, se ubicó en el lugar 26 por el monto de donativos recibidos, con 179.5 millones de pesos (0.5% del total nacional) (Ibíd.).

Aun cuando el estudio de la sostenibilidad financiera de las OSCs es todavía limitado, se cuenta en la literatura con los trabajos de Natal y Sánchez (2013) y Verduzco, Trujillo y Tapia (2009), en los cuales se realiza una vasta revisión de los estudios existentes sobre el tema. Entre sus principales hallazgos se encuentran:

- Los recursos financieros de las OSCs provienen principalmente de cuotas y servicios, aunque esto difiere de acuerdo con su objeto social. Las organizaciones profesionales y las culturales perciben sus recursos mayoritariamente a través del financiamiento público.
- Concentración de los donativos privados en un pequeño número de OSCs y estados del país.
- Las organizaciones que reciben recursos privados realizan principalmente

actividades en campos de salud, educación y desarrollo social.

- Los recursos internacionales representan un papel marginal.
- Carencia de recursos de reserva para operar más allá de tres meses.
- Resistencia a rendir cuentas.
- Pocos mecanismos para regular la competencia en el acceso a recursos, lo cual genera que las organizaciones más grandes y mejor organizadas sean las que accedan a un mayor monto de recursos.
- Información asimétrica sobre las fuentes de recursos.
- La principal fuente de recursos públicos de las OSCs es el Programa de Coinversión Social.

Por su parte, Layton, Rosas y Jáuregui (2013) con base en un análisis que realizaron sobre instituciones donantes, encontraron deficiencias en el marco legal que las regula, así como que las instituciones donantes no sólo tienen la función de donar, sino que también operan sus propios programas. De igual forma, estos autores identificaron que si bien las organizaciones que reciben mayores recursos son las que se dedican a actividades asistenciales, educativas y culturales; las que cuentan con el mayor promedio de donativos recibidos por organización son los museos y aquellas que se dedican a la reproducción de especies en protección y peligro de extinción las que registran, a pesar de ser rubros con pocas instituciones registradas.

Tal como ya fue mencionado, Layton *et al.* (2013) observaron una alta inequidad en la distribución de los recursos de las donantes, encontrando que el 7% de las donatarias autorizadas concentra 63 por ciento de los donativos en efectivo (Ibíd., p. 57).

Estas restricciones financieras se relacionan con las altas tasas de mortalidad de las organizaciones, mismas que se encuentran en un nivel de entre 13.5% y 34%, lo cual representa más del 80% de las tasas de crecimiento de las mismas (Muñoz y Arce, 2013).

V. METODOLOGÍA

Se diseñó un cuestionario estructurado con preguntas sobre la información general de

contacto de la organización, así como de sus percepciones de necesidades. Siguiendo la experiencia de estudios previos (Muñoz, 2009, 2010, 2011a, 2011b, 2012), el instrumento va más allá y contiene preguntas sobre 60 indicadores, cuyo objetivo fue

recopilar de forma objetiva, información sobre diferentes áreas de gestión de la organización. La escala utilizada se presenta en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Escala Likert utilizada en el cuestionario de entrevista

Clave	Escala / Descripción
0	En desacuerdo; no
1	Parcialmente en desacuerdo
2	Neutral
3	Parcialmente de acuerdo
4	De acuerdo; sí
5	En proceso
6	No aplica
7	No sabe; no respondió

Fuente: Elaboración del autor.

Se contactaron a más de 400 organizaciones, de las cuales se aplicó el instrumento a 258, mismas que cumplieron con los siguientes criterios: Se identificaron como activas, se contó con datos de contacto de las mismas, están ubicadas dentro de la cobertura geográfica del estudio y accedieron a participar en el diagnóstico.

Una vez recopilada y sistematizada la información, se realizó un análisis descriptivo de los datos apoyándose para ello en el programa estadístico Stata. Este programa también fue utilizado para las pruebas de confiabilidad de la encuesta, así como para el análisis inferencial.

Para verificar la confiabilidad de la encuesta se aplicó la prueba alfa de Cronbach. La prueba también fue aplicada estandarizando los datos, debido a que en algunos casos los indicadores tomaban valores en una escala del 1 al 5. Se aplicó utilizando la opción *casewise*, misma que permite excluir del análisis aquellos datos faltantes, como es el caso de las organizaciones que respondieron "en proceso", que no aplicaba la pregunta en su situación o que no respondieron, es decir, que tomaron valores del 5 al 7 y que para el análisis fueron procesados como *missing values* o valores faltantes. El estadístico alfa de Cronbach fue obtenido para cada una de las seis áreas de capacidades analizadas, encontrando niveles de confiabilidad (o

consistencia interna) entre 66 y 83%, los cuales son valores aceptables (Muñoz, 2009, p.26; StataCorp, 2013).

Asimismo, se realizó un análisis de estadística inferencial, el cual incluyó pruebas de independencia ji-cuadrada. La prueba de independencia ji-cuadrada sirve para determinar si existen diferencias estadísticamente significativas entre las proporciones de una muestra o población. El estadístico de esta prueba toma su nombre de la distribución de probabilidad que sigue, ji-cuadrada, χ^2 (Levin y Rubin, 2004).

VI. LAS SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DEL TERCER SECTOR DE YUCATÁN

VI.1 Caracterización de la región de estudio

Yucatán se ubica en el Sureste de la República Mexicana, es el número 15 más grande en superficie, y con una población de 1.96 millones (1.8% de la población total de México) se ubica como el 18 más densamente poblado con 49 habitantes por kilómetro cuadrado (OCDE, 2009, p.413; Inegi, 2010). La población de Yucatán es fundamentalmente urbana, 84% de la población vive en localidades urbanas, en comparación con el promedio nacional de 76.8% (OCDE, 2009, p. 413).

El producto interno bruto estatal (PIB) es de 12 mil 200 millones de dólares, lo cual

representa el 1.4% de la economía nacional, ocupando la posición 21 entre las entidades federativas del país. Sin embargo, el PIB estatal per cápita es de 6 mil 778 dólares, muy por debajo del promedio nacional de 8 mil 241 dólares y ocupando el sitio 17 (Ídem.). Por otra parte, de acuerdo con datos del Consejo Nacional de Población (CONAPO), Yucatán se sitúa entre los estados más marginados de la República Mexicana, con un grado alto de marginación, ocupando la posición 11 a nivel nacional (CONAPO, 2011). Otro indicador que refleja la precariedad en las condiciones de vida de gran parte de la población yucateca son los porcentajes de pobreza. Al año 2012, 48.9% de los habitantes de Yucatán vivían en situación de pobreza, porcentaje superior al valor nacional de 45.5% (CONEVAL, 2012). Cabe señalar que la mayoría de las organizaciones presentan más de un objeto social. Asimismo, en promedio las OSCs de Yucatán tienen 5 empleados asalariados, con una desviación estándar de 16; mientras que el número promedio de voluntarios es de 22, con una desviación estándar de 50.

Respecto a la situación financiera de las OSCs de Yucatán, se observó una importante dispersión en el presupuesto de las organizaciones analizadas, presentando el 39.8% un presupuesto anual inferior a los 50 mil pesos (Ver Cuadro 2).²² Por objeto social, son las que se dedican a la atención a personas con capacidades diferentes las que presentan una mayor proporción de organizaciones con un presupuesto igual o mayor a 200 mil pesos (42.1%), le siguen las de educación, cultura, arte y ciencia (40.3%), las de promoción de la equidad de género (36.7%) y de atención a la salud (36.0%).

Cuadro 2. Rangos de presupuesto de las OSCs, Yucatán 2013 (Pesos mexicanos)

Rango de presupuesto	Porcentaje
a. Menos de 50 mil	39.77
b. 50 - 99 mil	8.77
c. 100 mil - 199 mil	14.62
d. 200 mil - 1 millón	22.81
f. Más de 1 millón	14.04

²² En este indicador sólo se considera a 171 de las organizaciones, que fueron las que accedieron a proporcionar información sobre la magnitud de su presupuesto.

VI.2 Análisis y discusión de los datos

Las 258 Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs) que se entrevistaron se localizan en 8 diferentes municipios de Yucatán, concentrándose el 88.88% de ellas en Mérida.

Por objeto social, predominan las organizaciones de atención de la salud (16%); le siguen las de educación, cultura, arte y ciencia (15.1%); y las de desarrollo comunitario (10.6%). La distribución de las OSCs de Yucatán, coincide con lo que se observa en el ámbito nacional, donde predominan las organizaciones de actividades asistenciales.

Fuente: Elaboración del autor con datos de Japey (2014).

La fuente de recursos mencionada con mayor frecuencia fueron los donativos (65.1%), le siguieron los recursos propios (53.5%), los eventos (40.7%), las cuotas de recuperación (35.3%) y otras fuentes, como becas, préstamos y subsidios para proyectos (26%).²³ Por otra parte, de los donativos y subsidios que reciben las OSCs, los principales donadores son el gobierno, señalado por 39.5% de las organizaciones que refirió recibir donativos, empresas (26.8%), instituciones educativas (20.2%), organismos internacionales (8.8%), así como otras OSCs (4.8%). Los donativos que señalaron recibir las organizaciones por parte del gobierno y las empresas, fueron principalmente monetarios y en insumos; de las instituciones educativas recibieron apoyos en insumos y para difusión de las actividades de las organizaciones; mientras que de los organismos internacionales y de otras OSCs recibieron primordialmente capacitación y asesoría.

Como ya se refirió más arriba, las donatarias autorizadas de Yucatán recibieron recursos por un monto de 179.5 millones de pesos (0.5% del total nacional) durante 2013, de los cuales el 93.4% fueron de donantes nacionales y el restante 4.6% de donantes extranjeros. Asimismo, de estos donativos, el

²³ La suma es mayor al 100% debido a que las organizaciones mencionaron más de una fuente de recurso.

89.5% fue en efectivo, mientras que el 10.5% fue en especie. Por objeto social, las organizaciones asistenciales fueron las que concentraron la mayor proporción de donativos, con 45.1% del total, le siguen las culturales con 21.7% y las educativas con 18.7% (SHCP, 2013).

Al aplicar las pruebas de independencia ji-cuadrada, se analizó la relación entre la magnitud del presupuesto de la organización con los factores internos que se identificaron en el apartado tres como determinantes de la sostenibilidad financiera. De igual forma, se analizó la relación con factores relacionados a estos determinantes, así como la relación de éstos con el impacto de la organización (cobertura geográfica y número de beneficiarios) (Ver Cuadro 3).

Entre los principales hallazgos que corroboran el planteamiento teórico realizado en el apartado tres, se encontró una diferencia estadísticamente significativa entre la magnitud del presupuesto de las organizaciones que realizan procesos de planeación anual y planeación estratégica, en comparación con las que no llevan a cabo este tipo de procesos. La administración.

Otro factor que se identificó como estrechamente relacionado con la sostenibilidad financiera de la organización y que también guarda relación con sus procesos de evaluación y comunicación, es la transparencia y gobernanza de la misma, medida a través de indicadores como contar con CLUNI, con código de conducta, con autorización de la SHCP como donataria, con órganos de gobierno definidos, realizar informes anuales, realizar auditorías, así como llevar la contabilidad de las operaciones de la organización. Se encontró una diferencia estadísticamente significativa en la magnitud del presupuesto de las organizaciones y en su

misma diferencia se observó en el impacto de las organizaciones. Asimismo, se encontró que las organizaciones que tienen un mayor número de fuentes de recursos son las que disponen también de un mayor presupuesto, siendo esta diferencia estadísticamente significativa. De igual forma destaca la relación entre la formalización de las relaciones de colaboración a través de contratos y la magnitud de su presupuesto.

Los procesos de evaluación y los mecanismos de comunicación con beneficiarios, instituciones donantes y la sociedad en general (informes anuales, auditorías, mecanismos de participación y retroalimentación, etc.), presentaron una relación estadísticamente significativa con la magnitud del presupuesto de las organizaciones y su impacto. En lo que se refiere a los voluntarios, la importancia de su colaboración y de una correcta administración de este recurso fue también confirmada, encontrando una diferencia estadísticamente significativa en el impacto de las organizaciones, dependiendo del número de voluntarios con el que disponen, así como de la existencia de políticas claras para su

impacto, dependiendo de la transparencia y gobernanza de las mismas.

Por otra parte, se confirmó estadísticamente que aquellas organizaciones con mayor presupuesto son también las que tienen un mayor número de empleados y las que ofrecen mejores condiciones de trabajo a los mismos (Cuenta con equipos de cómputo y software adecuado para administrar sus distintos registros de información, relaciones laborales formalizadas con contratos, personal contratado en nómina con prestaciones de ley, existen mecanismos para evaluar el desempeño del personal, cuenta con bienes inmuebles y con activos fijos).

Cuadro 3. Relación estadística entre indicadores seleccionados, Yucatán 2013

Magnitud del presupuesto	Cobertura geográfica	Número de beneficiarios
Se ha realizado un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización (0.05).	Se realizan planes anuales (0.05).	La organización ha definido por escrito su Visión (0.10).
Se realizan planes anuales (0.10)	Existen mecanismos de participación de los beneficiarios en el diseño de los programas y la toma de decisiones (0.01).	La organización ha definido por escrito su Misión (0.10).

Magnitud del presupuesto	Cobertura geográfica	Número de beneficiarios
<p>Cuenta con un código de conducta (0.10).</p> <p>Cuenta con equipos de cómputo y software adecuado para administrar sus distintos registros de información (0.10).</p> <p>Relaciones laborales formalizadas con contratos (0.01).</p> <p>Personal contratado en nómina con prestaciones de ley (0.01).</p> <p>Existen mecanismos para evaluar el desempeño del personal (0.05).</p> <p>Cuenta con Clave Única del Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil (CLUNI). (0.05).</p> <p>Autorización de la SHCP como donataria (0.05).</p> <p>Cuenta con órganos de gobierno definidos (0.05).</p> <p>Se realizan informes anuales de actividades y ejercicio de recursos (0.05).</p> <p>Se realiza al menos una auditoría externa anualmente (0.01).</p> <p>Existe algún convenio o contrato que regule la colaboración (0.01).</p> <p>Realiza presupuesto anual (0.05).</p> <p>Lleva la contabilidad de sus operaciones (0.05).</p> <p>Cuenta con bienes inmuebles (0.10)</p> <p>Cuenta con activos fijos (0.01)</p> <p>Diversificación de las fuentes de recursos (0.05).</p> <p>Se han realizado cambios a los programas con base en los resultados de las evaluaciones (0.05).</p> <p>Número de empleados (0.01).</p>	<p>Existen mecanismos de retroalimentación con los beneficiarios (0.05).</p> <p>Número de voluntarios (0.01)</p> <p>Número de empleados (0.10)</p>	<p>El personal y los voluntarios conocen Visión, Misión y Valores (0.10).</p> <p>Se ha realizado un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización (0.10).</p> <p>Cuenta con un organigrama (0.10).</p> <p>El organigrama refleja la estructura organizacional real (0.10).</p> <p>El personal recibió capacitación formal durante el último año (0.10).</p> <p>Existen políticas claras de administración del personal voluntario (0.10).</p> <p>Cuenta con órganos de gobierno definidos (0.01).</p> <p>Se realizan informes anuales de actividades y ejercicio de recursos (0.10).</p> <p>Población objetivo claramente definida (0.10).</p> <p>Número de voluntarios (0.05)</p>

Nota: Entre paréntesis se presenta el nivel de significancia para los cuales se rechazó la hipótesis de independencia de los pares de variables.

Fuente: Elaboración del autor con datos de Japey (2014).

VII. CONCLUSIONES

La sostenibilidad financiera es un factor crucial para la continuidad y expansión de las actividades de las organizaciones de la sociedad civil, más aún en un entorno económico adverso como al que han hecho frente las OSCs durante los últimos años y en un marco institucional que aún presenta varios escollos que dificultan el acceso de las organizaciones a donativos, tanto públicos como privados.

En este artículo se analizaron los determinantes de la sostenibilidad financiera de las OSCs de Yucatán, encontrándose en primera instancia, una elevada dispersión en los montos de los presupuestos de las organizaciones, con más de la mitad operando con un presupuesto anual inferior a los 200 mil pesos. Tal como sucede en el plano nacional, un área de oportunidad para las OSCs de Yucatán es el acceso a recursos de donantes extranjeros, para lo cual es relevante el acompañamiento que puedan brindar instituciones como la Junta de Asistencia Privada del Estado de Yucatán o el Centro Mexicano de Filantropía, para la difusión de las convocatorias correspondientes, así como para brindar asesoría en la elaboración y presentación de proyectos.

Entre los factores que se identificó influyen en el desempeño financiero de las OSCs de Yucatán, se encuentran la realización de procesos de planeación anual y planeación estratégica; la diversificación de las fuentes de recursos; disponer de procesos de evaluación y mecanismos de comunicación con los agentes involucrados; la colaboración de voluntarios y su adecuada administración; así como la transparencia y gobernanza de la organización. De igual forma, si bien la colaboración con otras entidades es una práctica extendida entre las organizaciones, no así la formalización de estos procesos a través de convenios, lo cual contribuiría a la sostenibilidad de estos acuerdos, así como a la estabilidad de los recursos tanto financieros, como físicos y humanos en las organizaciones. Ante estos hallazgos, algunas estrategias para mejorar la sostenibilidad financiera de las OSCs son la capacitación en procesos de planeación, presupuestación, recaudación de fondos, evaluación de impacto y administración de personal, con especial énfasis en el

voluntariado. Así como brindar orientación en la constitución legal de las organizaciones, su registro ante el Instituto Nacional de Desarrollo Social, su autorización como donataria ante la SHCP, la contabilidad de sus operaciones y la realización de auditorías.

Por otra parte, al analizar la distribución geográfica de las distintas organizaciones que se entrevistaron, salta a la vista la concentración de la participación de la sociedad civil organizada en la ciudad de Mérida. Esta situación, invita al desarrollo de actividades que promuevan la participación de la población los demás municipios del estado en asuntos de interés público, lo cual, seguramente redundaría en avances en el bienestar de sus comunidades.

El “Diagnóstico de las capacidades de autogestión de las organizaciones de la sociedad civil de Yucatán 2013” ha generado información de utilidad para analizar las problemáticas del tercer sector del estado, así como para el diseño de propuestas que permitan atender las áreas de oportunidad detectadas. Este artículo pretendió abonar a este campo de estudio, en el cual aún existen muchas aristas por explorar, tanto referentes a la sostenibilidad financiera, como a otras áreas de gestión y administración del tercer sector.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ablanedo Terrazas, Ileri (2009). *Las organizaciones de la sociedad civil en la legislación mexicana*. United States Agency for International Development. International Center for Not-for-Profit Law. Washington, DC. Disponible en <www.icnl.org> Consulta: 23/05/2013.
- Almaraz, A. (2012). *De La Filantropía a la RSE en México. Una Revisión de los Cambios en el Marco Institucional en el Siglo XX*. Ponencia. III Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas. Más Allá de la Crisis: Nuevos Desafíos, Nuevas Capacidades. Fundación Ortega y Gasset. Madrid.
- Centro Mexicano para la Filantropía (2013). *Directorio de Instituciones Filantrópicas*. Consulta: 16/10/2013. Disponible en: <<http://directorio.cemefi.org/Busquedas/frmBusquedaAvanzada.aspx>>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2012). *Anexo estadístico de pobreza en México*. Consulta: 3 de julio de 2014. Disponible en <<http://www.coneval.gob.mx>>
- Consejo Nacional de Población (2011). *Índice de marginación por entidad federativa y municipio 2010*. México: CONAPO.
- Cortés Vázquez, L. (2011). *Una fotografía de la Sociedad Civil en México. Informe Analítico del Índice CIVICUS de la Sociedad Civil*. México: Centro Mexicano para la Filantropía, A.C.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2012). *Sistema de Cuentas Nacionales de México. Cuenta satélite de las instituciones sin fines de lucro de México, 2011*. Disponible en <www.inegi.org.mx> Consulta: 16/10/2013.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2010). *Censo de Población y Vivienda 2010*. Consulta: 3 de julio de 2014. Disponible en <www.inegi.gob.mx>
- Junta de Asistencia Privada del Estado de Yucatán (2014). *Diagnóstico de las capacidades de autogestión de las organizaciones de la sociedad civil de Yucatán, 2013*. Documento electrónico.
- Layton, M., Rosas, A.P., Jáuregui, L. (2013) "La financiación de la sociedad civil en México: Nuevos datos y nuevas ideas sobre las instituciones donantes y las donatarias autorizadas". *El entorno económico de las organizaciones de la sociedad civil en México*. A. Natal, H. Muñoz (Coord.), México: Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector, A.C.: 137-168.
- Levin, R. y Rubin, D. (2004). *Estadística para administración y economía*. 7ª ed., México: Pearson Educación.
- Muñoz Grandé, Humberto (Coord.) (2012). *Comparativo y prospectiva de las capacidades de las organizaciones asistenciales en México: el caso Sinaloa 2012*. Primera edición, México: Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector, A.C.
- Muñoz Grandé, Humberto (Coord.) (2011a). *Análisis de capacidades institucionales de las organizaciones asistenciales del estado de Nuevo León*. Primera edición, México: Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector, A.C.
- Muñoz Grandé, Humberto (Coord.) (2011b). *Análisis de las capacidades institucionales de las organizaciones de la sociedad civil del Distrito Federal y estudio comparativo IAP-AC*. Primera edición, México: Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector, A.C.
- Muñoz Grandé, Humberto (Coord.) (2010). *Midiendo las capacidades institucionales de las OSC del estado de Hidalgo*. Primera edición, México: Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector, A.C.
- Muñoz Grandé, Humberto (Coord.) (2009). *Midiendo las Capacidades Institucionales de las IAP del Estado de México*. Primera edición, México: Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector, A.C.
- Muñoz, H., Arce, R. (2013). "¿De qué mueren las organizaciones de la sociedad civil?: Una aproximación al marco institucional". *El entorno económico de las organizaciones de la sociedad civil en México*. En A. Natal, H. Muñoz (Coord.), Primera edición, México: Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector, A.C.: 63-88.
- Natal, A., Muñoz, H. (Coord.) (2013). *El entorno económico de las organizaciones de la sociedad civil en México*. Primera edición, México: Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector, A.C.
- Natal, A., Sánchez, A.M. (2013). "El entorno económico de las OSC en México". *El entorno económico de las organizaciones de la sociedad civil en México*. En A. Natal, H. Muñoz (Coord.). Primera edición, México: Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector, A.C.: 29-62.

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2009). *Estudios de la OCDE de Innovación Regional. 15 Estados Mexicanos*. México: OCDE.
- Quiroz Carranza, Joaquín y Cantú Gutiérrez, Citlalli (2011), "Tradición, modernidad y sociedad civil en la costa de Yucatán". *Acta Universitaria*, 21(1): 45-54. Universidad de Guanajuato.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2014). *Reporte de Donatarias Autorizadas 2013*. Consulta: 22 de mayo de 2014. Disponible en: http://www.shcp.gob.mx/INGRESOS/Reporte_Donatarias/reporte_donatarias_2013.pdf.
- Sontag Padilla, L.M., Staplefoote, L. y Gonzalez, K. (2012), *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations. A review of the literature*, U.S.: Rand Corporation.
- StataCorp. (2013). *Stata Base Reference Manual. Release 13*. Statistical Software. College Station, TX: StataCorp LP.
- Verduzco, M.I., Tapia, M. (2013). "Fondos públicos para las organizaciones de la sociedad civil en México". *El entorno económico de las organizaciones de la sociedad civil en México*. A. Natal, H. Muñoz (Coord.), Primera edición, México: Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector, A.C.: 89-114.
- Verduzco, M.I., Trujillo, J., Tapia, M. (2009). *Fondos públicos para las organizaciones de la sociedad civil. Análisis del Programa de Coinversión Social*. Primera edición, México: Alternativas y Capacidades, A. C.