



ESTUDIO
LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL
DE LAS OSC DEL ESTADO
DE CHIHUAHUA

2018



FICOSEC



JUNTA DE ASISTENCIA
SOCIAL PRIVADA
DEL ESTADO
DE CHIHUAHUA



Construyendo Capacidades en las Organizaciones de la Sociedad Civil, A.C.
Av. Tomás Fernández Campos No. 8945
Parque Industrial Bermúdez
Cd. Juárez, Chihuahua, México.
C.P. 32470
Teléfonos.: +52 656 629.91.16
+52 656 629.91.00 ext. 5900-5902

Cd. Juárez, Chihuahua, México. Septiembre 2019.

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio, sin la autorización escrita de los autores.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos el apoyo, apertura y disposición para la realización del presente documento de investigación de todas las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) entrevistadas.

Reconocemos el apoyo y la aportación financiera de la Fundación del Empresariado Chihuahuense A.C. (FECHAC), del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Cd. Juárez, de la Junta de Asistencia Social Privada del estado de Chihuahua (JASP), y de Fundación FICOSEC, A.C. (FICOSEC).

Deseamos reconocer el apoyo logístico en la aplicación de cuestionarios recibido por el Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil, A.C (CFOSC), el Centro para la Profesionalización de la Sociedad Civil (CENPRO) y a la Red Integral de Bienestar Social de Nuevo Casas Grandes, quienes participaron activamente en la realización de entrevistas en sus regiones.

ÍNDICE GENERAL

I. PRÓLOGO	7
II. ANTECEDENTES	9
III. MARCO TEÓRICO	10
III.1 Geo-referenciación de organizaciones	14
IV. METODOLOGÍA	16
IV.1 Universo	16
IV.2 Objetivo general	17
IV.3 Definición de preguntas de investigación	17
IV. 4 Instrumentos de medición	18
IV.5 Entrevistas a OSC	20
IV.6 Bases de datos y captura de instrumentos de medición	20
V. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	23
V.1. Datos generales (perfil) y situación legal de la organización	23
V.2. Categorización de las organizaciones entrevistadas	24
V.3 Beneficiarios que atienden las OSC	27
V.4 Índice de institucionalidad	40
V.4.1 Situación legal	43
V.4.2 Gobernanza	44
V.4.3 Recursos Humanos	46
V.4.4 Voluntariado	49
V.4.5 Infraestructura	53
V.4.6 Sostenibilidad financiera	54
V.5 Modelo de intervención social	57
V.5.1 Egresos	59
V.5.2 Principales necesidades de las OSC	60
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
VII. BIBLIOGRAFÍA	66
VIII. ANEXOS	68
VIII.1 Anexo 2 Clasificación Internacional de las Organizaciones Sin Fines de Lucro del estado de Chihuahua	68

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICAS

<i>Tabla No.1 Diversos registros de organizaciones sociales</i>	11
<i>Tabla No.2 OSC entrevistadas por zona</i>	14
<i>Gráfico No.1 Geo-referenciación de las OSC del estado</i>	15
<i>Tabla No.3 OSC entrevistadas por zona</i>	17
<i>Gráfico No. 2 Diagrama de flujo de creación de bases de datos</i>	21
<i>Tabla No.4 Perfil Situacional de las OSC</i>	23
<i>Gráfico No.3 Clasificación de las OSC entrevistadas</i>	26
<i>Tabla No. 5 Categorización de las OSC del estado de Chihuahua y México</i>	26
<i>Gráfico No. 4 Beneficiarios por grupos de edad</i>	28
<i>Tabla No. 6 Beneficiarios atendidos mensualmente</i>	29
<i>Gráfico No. 5 Beneficiarios por clasificación de servicios</i>	29
<i>Tabla No. 7 Beneficiarios atendidos mensualmente por clasificación de servicios</i>	30
<i>Gráfico No. 6 Beneficiarios de las OSC de servicios sociales</i>	30
<i>Tabla No. 8 Beneficiarios de las OSC de servicios sociales</i>	31
<i>Gráfico No. 7 Beneficiarios por OSC de salud</i>	32
<i>Tabla No. 9 Beneficiarios de las OSC de salud</i>	32
<i>Gráfico No. 8 Beneficiarios por OSC de desarrollo y vivienda</i>	33
<i>Tabla No. 10 Beneficiarios de las OSC de desarrollo y vivienda</i>	33
<i>Gráfico No. 9 Beneficiarios por OSC de derecho, promoción y política</i>	34
<i>Tabla No. 11 Beneficiarios de las OSC de derecho, promoción y política</i>	34
<i>Gráfico No. 10 Beneficiarios por OSC de enseñanza e investigación</i>	35
<i>Tabla No. 12 Beneficiarios de las OSC de enseñanza e investigación</i>	35
<i>Gráfico No. 11 Beneficiarios por OSC de cultura y recreación</i>	36
<i>Tabla No. 13 Beneficiarios de las OSC de cultura y recreación</i>	36
<i>Tabla No. 14 Beneficiarios por OSC de intermediación filantrópica y promoción del voluntariado</i>	37
<i>Gráfico No. 12 Beneficiarios por OSC de medio ambiente</i>	37
<i>Tabla No. 15 Beneficiarios por OSC de medio ambiente</i>	38
<i>Gráfico No. 13 Beneficiarios por OSC empresariales, profesionales y sindicatos</i>	38
<i>Tabla No. 16 Beneficiarios por OSC empresariales, profesionales y sindicatos</i>	38
<i>Tabla No. 17 Beneficiarios por OSC sin la información necesaria para su clasificación</i>	39
<i>Tabla No. 18 Indicadores y variables del índice de institucionalidad</i>	40
<i>Tabla No. 19 Valores por indicador</i>	41
<i>Tabla No. 20 Valores por indicador</i>	42
<i>Tabla No. 21 Composición de situación legal</i>	43
<i>Tabla No. 22 Composición de gobernanza</i>	45
<i>Tabla No. 23 Órgano de gobierno</i>	46
<i>Tabla No. 24 Composición de recursos humanos</i>	46
<i>Tabla No. 25 Ponderación por número de empleados</i>	47
<i>Tabla No. 26 Personal operativo</i>	48
<i>Tabla No. 27 Personal remunerado por OSC en el país</i>	49
<i>Tabla No. 28 Personal remunerado por OSC</i>	49
<i>Tabla No. 29 Composición de Voluntariado</i>	50

<i>Tabla No. 30 Ponderación por número de voluntarios</i>	50
<i>Tabla No. 31 Tipo de voluntariado</i>	51
<i>Tabla No. 32 Perfil del voluntariado</i>	52
<i>Tabla No. 33 Composición de infraestructura</i>	54
<i>Tabla No. 34 Composición del indicador de sostenibilidad financiera</i>	54
<i>Tabla No. 35 Ponderación por años de constitución</i>	55
<i>Tabla No. 36 Ponderación por fuentes de financiamiento</i>	55
<i>Tabla No. 37 Presupuesto de operación</i>	56
<i>Tabla No. 38 Fuentes de financiamiento</i>	57
<i>Tabla No. 39 Composición del indicador “modelo de intervención”</i>	58
<i>Tabla No. 40 Fuentes de egresos de las OSC entrevistadas</i>	59
<i>Tabla No. A1 OSC de servicios sociales</i>	68
<i>Tabla No. A2 OSC de salud</i>	69
<i>Tabla No. A3 OSC de desarrollo y vivienda</i>	71
<i>Tabla No. A4 OSC de derecho, promoción y política</i>	71
<i>Tabla No. A5 OSC de enseñanza e investigación</i>	72
<i>Tabla No. A6 OSC de cultura y recreación</i>	73
<i>Tabla No. A7 OSC de intermediación filantrópica y promoción del voluntariado</i>	74
<i>Tabla No. A8 OSC de medio ambiente</i>	74
<i>Tabla No. A9 OSC empresariales, profesionales y sindicatos</i>	75
<i>Tabla No. A 10 OSC no clasificadas</i>	75
<i>Tabla No. A11 Otras OSC</i>	75

I. PRÓLOGO

En México, la información específica de la contribución económica y social que realiza cada año la sociedad en general y de manera particular a diferentes grupos sociales, como lo es el tercer sector, es insuficiente y escasa. Esto ha impedido que la sociedad en general pueda dimensionar la magnitud y la trascendental importancia de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) con relación a la aportación que realizan para promover el desarrollo educativo, cultural, social, económico y político de los diferentes contextos geográficos en donde se encuentran insertadas. Su falta de reconocimiento y visibilidad social impiden que el trabajo que llevan a cabo, con el mejor y el mayor de sus esfuerzos, tenga el reconocimiento y la valorización social que debería tener para que los sectores políticos y empresariales emprendan estrategias enfocadas a promover, estimular y fortalecer las acciones de las OSC.

Construyendo Capacidades en las Organizaciones de la Sociedad Civil A.C. Fortaleza-, se ha dado a la tarea de realizar estudios para comunicar, de manera simple, objetiva y contundente, la aportación que las OSC hacen al desarrollo de nuestra sociedad, proporcionándoles los elementos necesarios para que ésta tenga la oportunidad de valorar y consolidar la concepción de la dimensión, importancia, magnitud y alcance que tienen las organizaciones que trabajan en Ciudad Juárez, Chihuahua, México.

Durante el año 2018 Fortaleza trabajó en el estudio; “El Aporte de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). La Dimensión del Sector Filantrópico del estado de Chihuahua”¹ con el objetivo de conocer la aportación de las OSC al desarrollo social del estado, conocer los recursos con los que cuenta así como su procedencia, su infraestructura y los servicios que brindan a la sociedad. A la fecha, aún no se tiene conocimiento de estudios similares en nuestro país, y muy probablemente tampoco a nivel mundial, que cuantifiquen y dimensionen de manera integral y completa el aporte de las Organizaciones de la Sociedad Civil al desarrollo humano y social de una comunidad.

A continuación se muestra un resumen de algunos de los principales hallazgos que arrojó el estudio antes mencionado:

¹ El Aporte de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). La Dimensión del Sector Filantrópico de Cd. Juárez. (2011) *Construyendo Capacidades en las Organizaciones de la Sociedad Civil*, A.C. Recuperado en junio de 2019. Disponible en: <http://www.fortaleza.org.mx>

² Estudio del grado de la Capacidad Institucional de las OSC de Cd. Juárez. (2009) *Construyendo Capacidades en las*

- El presupuesto anual de operación del grupo de OSC que abarcó el estudio fue de \$1,962 Mdp, esto indica que cada institución, de las 796 del estado de Chihuahua, tuvo un presupuesto anual promedio de \$2.46 Mdp.
- El presupuesto anual de operación reportado constaba de diversas fuentes de financiamiento: cuotas de recuperación (29%), fundaciones locales, nacionales e internacionales (20%), venta de servicios (4%), fondos gubernamentales (15%), patronatos (2%), empresas (9%), donativos particulares (6%), proyectos productivos (3%), eventos de procuración (3%) y otras fuentes de financiamiento propias (9%).
- Se destaca que el 49.7% del total de los ingresos provinieron de fuentes propias de financiamiento (cuotas de recuperación, venta de servicios, patronatos, proyectos productivos, eventos de procuración y otras fuentes de financiamiento propias), dicho porcentaje equivale a \$975.52 millones de pesos. En promedio las OSC aportaron, con recursos propios, casi el 50% de su costo total de operación, mostrando un nivel de suficiencia económica elevado, circunstancia que contribuye a asegurar su continuidad.
- El sector social del estado de Chihuahua atiende a 489,605 beneficiarios mensualmente con sus diferentes servicios. Considerando que las OSC atienden de manera prioritaria a personas que viven en condiciones de pobreza extrema, es decir, que cuentan con un ingreso inferior al costo de la canasta alimentaria; que de acuerdo al CONEVAL, siendo para el cuarto bimestre del 2018 equivale al 25.4% de la población (906,648 habitantes del estado de Chihuahua), las OSC atienden de manera mensual al 54% de la población que se encuentra en dichas condiciones.

Es significativo mencionar que los resultados antes expuestos muestran la importancia de la realización y difusión de este tipo de estudios, para así poder desarrollar estrategias que permitan fortalecer el trabajo de las Organizaciones de la entidad.

II. ANTECEDENTES

Construyendo Capacidades en las Organizaciones de la Sociedad Civil, A.C. (Fortaleza) con sede en Cd. Juárez, Chihuahua, México; se ha dado a la tarea de sumar esfuerzos en la construcción de conocimiento sobre las organizaciones que trabajan en la ciudad. Durante el año 2009 trabajó en el “Estudio del grado de la capacidad institucional de las OSC de Cd. Juárez”² con el objetivo de conocer el grado de profesionalización de las asociaciones civiles de la localidad. Dicha investigación permitió conocer información del grado de desarrollo de la capacidad administrativa, gerencial y técnica de las instituciones, su perfil, la composición de sus consejos directivos y equipos operativos, así como su nivel de suficiencia.

Conscientes de esta situación; Construyendo Capacidades en las Organizaciones de la Sociedad Civil A.C., con el apoyo financiero de la Fundación del Empresariado Chihuahuense A.C. (FECHAC), el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Cd. Juárez, la Junta de Asistencia Social Privada del estado de Chihuahua (JASP) y el Fideicomiso para la Competitividad y Seguridad Ciudadana (FICOSEC), suman esfuerzos para realizar el presente estudio con la finalidad de que permita diseñar estrategias para incrementar las capacidades y propiciar el desarrollo de iniciativas de trabajo en conjunto con las OSC.

² Estudio del grado de la Capacidad Institucional de las OSC de Cd. Juárez. (2009) *Construyendo Capacidades en las Organizaciones de la Sociedad Civil, A.C.* Recuperado en junio de 2019.
Disponible en: <http://www.fortaleza.org.mx>

III. MARCO TEÓRICO

El estado de Chihuahua forma parte de la comunidad fronteriza más grande del mundo, la colindancia entre países no es, entre ninguno, tan extensa como entre México y Estados Unidos. En 2015 el INEGI³ reportó en el estado una población de 3,569,479 habitantes, convirtiéndolo en el décimo primer estado más poblado del país.

Como en la mayoría del país, el estado es aquejado por una serie de problemas de diferente índole: sociales, culturales, carencia de infraestructura básica, falta de acceso a servicios, inseguridad, entre otros. Su crecimiento poblacional durante el periodo comprendido de 1990 a 2015 fue de una tasa del 145%, mismo que se caracterizó por ser un crecimiento horizontal y desordenado en las grandes ciudades y con un abandono del campo, desencadenando impactos negativos relacionados a dicho fenómeno.

Como consecuencia de los episodios de violencia que se exacerbaron entre 2010 y 2016, de la dependencia económica de la industria maquiladora de exportación, de la crisis económica que ha afectado a los Estados Unidos y a otros países del orbe; la entidad ha sufrido tasas elevadas de desempleo, en donde, además, la población se desarrolla en un ambiente donde cerca del 50% de su población total vive por debajo de los niveles establecidos por la línea de bienestar y va en aumento por la ola de violencia que se mantiene latente y que afecta de manera directa los sectores económicos de comercio y de servicios del estado.

Ante este escenario complementado con los problemas descritos, se identifica que el estado con su dinámica y características, requiere de la participación activa y responsable de la ciudadanía y de la sociedad civil organizada, considerando que los problemas que enfrenta rebasan la capacidad de cualquier organización ya sea gubernamental o privada para hacerles frente. Es este el escenario en donde trabajan de manera cotidiana las OSC, formadas por ciudadanos que, de manera voluntaria han optado por el compromiso individual y social de trabajar para mejorar las condiciones de vida de las personas, sus niveles de bienestar, siempre aspirando a incidir en la disminución de la desigualdad social que lacera al estado.

³ Pobreza en Entidades Federativas. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2019). CONEVAL. Disponible en: https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Chihuahua/Paginas/pob_ingresos.aspx

Tabla No.1 Diversos registros de organizaciones sociales.

INSTITUCIÓN	OSC EN EL ESTADO DE CHIHUAHUA
Registro Público de la Propiedad	5,966
Directorio Donatarias Autorizadas	386
FECHAC, Fortaleza, FICOSEC, CFOSC, CENPRO (OSC con RFC ⁴), CLUNI ⁵ , JASP, Donataria Autorizada)	1,099

Tabla diseñada por FORTALESSA a partir de los datos del Registro Público de la Propiedad del estado de Chihuahua; El directorio de las Donatarias Autorizadas del SAT; El Registro Federal de Organizaciones Sociales con CLUNI de la Secretaría de Desarrollo Social; El Directorio de FECHAC y bases de datos propias.

La tabla No.1 muestra una relación de los diversos registros de las organizaciones de la sociedad civil que existen en el estado de Chihuahua. En primera instancia, el registro público de la propiedad del estado de Chihuahua tiene registradas a 5,966 asociaciones civiles legalmente constituidas, las cuales incluyen el abanico correspondiente al tercer sector: asociaciones civiles, instituciones de asistencia privada, asociaciones religiosas, asociaciones de autobeneficio, partidos y organizaciones políticas e instituciones de servicios a terceros.⁶ El directorio de donatarias autorizadas del Sistema de Administración Tributaria (SAT) de 2018, el cual fue publicado el mismo año, registra para el estado de Chihuahua a 386 donatarias autorizadas.⁷ En tercer término, existen 1,099 OSC identificadas (sin repetirse) en las bases de datos de la investigación realizada en el 2015 por la Fundación del Empresariado Chihuahuense A.C. (FECHAC), cuyo objetivo era conformar un directorio de las OSC en el estado de Chihuahua. El directorio de dicha base de datos contiene: nombre de la organización, contacto, dirección, teléfono/fax, servicios y objeto social, para complementarlo, Construyendo Capacidades en las Organizaciones de la Sociedad Civil A.C. (Fortaleza), en su “Directorio de Organizaciones Civiles de Cd. Juárez” cuenta con la siguiente información: nombre de la organización, domicilio, teléfono, correo electrónico, contacto, el Registro Federal de Contribuyentes (RFC), la Clave Única de Inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (CLUNI), su calidad de Donataria Autorizada, el ámbito geográfico de acción, los servicios que proporciona y la población que atiende,

⁴ Servicio de Administración Tributaria (2019). *Servicios de RFC. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.* Recuperado en: <https://rfc.siat.sat.gob.mx/PTSC/RFC/menu/>.

⁵ Clave Única de Inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

⁶ Registro Público de la Propiedad del estado de Chihuahua (s.f.). *Registro de organizaciones no gubernamentales.* Recuperado en mayo 2019 en: <http://rpp.chihuahua.gob.mx/>

⁷ Servicio de Administración Tributaria (2019). *Servicios de RFC. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.* Recuperado en: <https://rfc.siat.sat.gob.mx/PTSC/RFC/menu/>.

entre otros. Así mismo, estas bases de datos se complementaron con las proporcionadas por la Junta de Asistencia Social Privada del estado de Chihuahua (JASP), Fundación FICOSEC, A.C., el Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil, A.C. (CFOSC) y el Centro para la Profesionalización de la Sociedad Civil, A.C. (CENPRO), en las cuales se cuenta con el nombre de la OSC, dirección, teléfono y contacto a la fecha.

De los diversos registros descritos, destaca en primera instancia la discrepancia de las cifras reportadas de las OSC en los diferentes registros existentes el estado de Chihuahua, misma que pudiera ser explicada por los motivos que se enuncian a continuación: 1) registros históricos no depurados, 2) falta de interés por mantener un registro de las OSC actualizado y depurado, 3) directorios realizados con diferentes coberturas geográficas y 4) directorios que consideran mayor formalidad por parte de las OSC registradas (CLUNI, RFC, donatarias autorizadas, etc.)

Sumados al esfuerzo en la construcción de conocimiento sobre las organizaciones de la sociedad que trabajan en el estado se identifican diferentes trabajos que se describen a continuación:

El capítulo V del libro *“Filantropía y Sociedad Civil en México - Análisis de la ENAFI 2005-2008”* de Michael Layton y Alejandro Moreno; el cual estudia los patrones locales que distinguen el impacto de la comunidad, de las redes sociales en el voluntariado y de las donaciones a través de la aplicación de una encuesta realizada a 400 organizaciones en la ciudad de Chihuahua.

El *“Estudio del grado de la capacidad Institucional de las OSC de Cd. Juárez”* realizado en el 2009 por Fortaleza, cuyo objetivo fue conocer el grado de profesionalización de las asociaciones civiles de la localidad, que sirvió de base al Centro para reforzar y reorientar sus esfuerzos y así favorecer de una manera eficiente y eficaz la profesionalización desplegada con las OSC⁸ de Cd. Juárez, Chihuahua.

La *“Investigación de Institucionalidad en OSC por CFOSC Chihuahua”* realizada por Bismark Market Research Company en Julio de 2009, cuyo objetivo fue conocer el grado

⁸ IDEM

de institucionalización de las organizaciones de los municipios de Chihuahua, Delicias, Cuauhtémoc, Parral, Camargo, Jiménez, Nuevo Casas Grandes y Ojinaga⁹.

Algunos de los resultados de la encuesta, de acuerdo a la revista FortaleSer edición febrero 2011, reflejan que la sociedad civil organizada en el estado de Chihuahua, es la más desarrollada a nivel nacional, tiene los mayores niveles de participación en actividades voluntarias y campañas de recaudación de fondos y que, al mismo tiempo, da señales alarmantes del deterioro del capital social en términos de los bajos niveles de confianza personal e institucional¹⁰.

El estudio *“Organizaciones de la Sociedad Civil en el estado de Chihuahua 2015”* realizado por FECHAC, muestra las actividades que realizan las OSC, los ámbitos que atienden y los principales retos que enfrentan¹¹.

El estudio *“La Capacidad Institucional de las Organizaciones de la Sociedad Civil y su Relación con FECHAC, Cd. Juárez Chih. 2016”*, realizado por Fortaleza, tiene como objetivo analizar el grado de institucionalidad y operatividad de las OSC de Ciudad Juárez, así como su vinculación con dicha fundación con quien se diseñaron estrategias para incrementar las capacidades y propiciar el desarrollo de iniciativas de trabajo en conjunto con las OSC.

El estudio *“Aporte de las Organizaciones de la Sociedad Civil, Dimensión del Sector Filantrópico de Cd. Juárez, Chih. 2011 y 2016”*; realizado por Fortaleza, que es el primero en México y uno de los pioneros en el mundo que cuantifica de manera exclusiva e integral, la aportación de las Organizaciones de la Sociedad Civil al desarrollo individual y social de los habitantes de una ciudad y la valora en términos económicos comparándola con el presupuesto anual municipal (municipio de Juárez, Chihuahua) y con su producto interno bruto (PIB).

⁹ Investigación de Institucionalidad en OSC por CFOSC Chihuahua. (2009) *Bismark Market Research Company*. Recuperado en junio de 2019. Disponible en: <http://www.fortalecimiento.org>

¹⁰ Obstáculos del voluntariado en Chihuahua-México. (2011) *Centro para el Fortalecimiento Social A.C. Chihuahua. Revista FortaleSer*. Fecha de consulta: junio 2019. Disponible en el Centro para el Fortalecimiento de la Ciudad de Chihuahua, Chihuahua bajo requerimiento.

¹¹ Estudio “Organizaciones de la Sociedad Civil en el estado de Chihuahua”. (2015) *Fundación del Empresariado Chihuahuense*. Recuperado en junio de 2019. Disponible en: <http://www.fechac.org/web/descargas.php>

III.1 Geo-referenciación de organizaciones

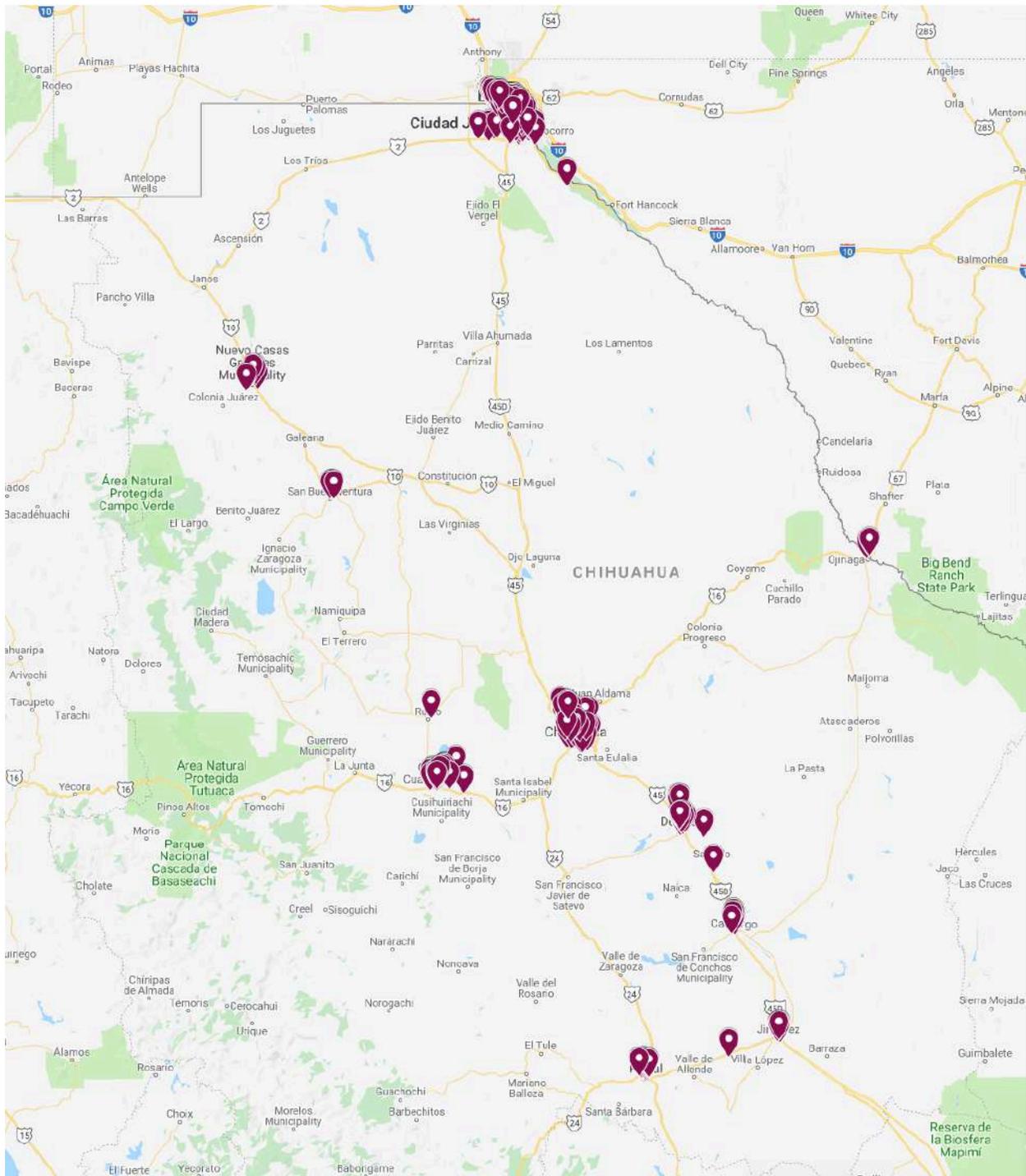
Durante la aplicación de instrumentos, los encuestadores se dieron a la tarea de validar las direcciones de las organizaciones entrevistadas (calle, colonia, código postal y calles aledañas), con esta información Fortaleza logró geo-referenciar a las OSC utilizando la plataforma de *Google Maps*, haciendo la aclaración que su área de cobertura geográfica no necesariamente está implícita o relacionada con su ubicación.

Tabla No.2 OSC entrevistadas por zona.

ZONA	OSC ENTREVISTADAS	
Camargo	11	2.0%
Chihuahua	156	29.1%
Cauhtémoc	49	9.1%
Delicias	47	8.8%
Jiménez	14	2.6%
Juárez	219	40.8%
Nuevo Casas Grandes	17	3.1%
Ojinaga	4	.7%
Parral	20	3.7%
TOTAL	537	100%

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

Gráfico No.1 Geo-referenciación de las OSC del estado¹².



¹² Mapa disponible en: <https://drive.google.com/open?id=1dB0s9QLMXpp3h4fGad5fGqGKcF3gIQ0&usp=sharing>

IV. METODOLOGÍA

IV.1 Universo

Con el objetivo de definir el universo de las Organizaciones de la Sociedad Civil de servicios a terceros que contempla el presente estudio, se tomó como referencia la información disponible para construir una base de datos que incluye los siguientes aspectos:

1. Nombre de la Asociación Civil.
2. Teléfono, dirección y correo electrónico vigentes.
3. Nombre del(a) representante legal y/o presidente del consejo directivo y el(a) director(a) ejecutivo(a).
4. OSC que a la fecha de la realización del estudio estaban activas proporcionando servicios a la comunidad.
5. Organizaciones de servicios a terceros.

Dicha base está conformada por el número de OSC registradas durante el 2018, para definir un universo de 796 organizaciones en el estado de Chihuahua e incluye todas aquellas OSC que se encontraban vigentes en su operación al momento de realizar la entrevista. La información contenida en la base de datos fue cotejada con el directorio de Donatarias Autorizadas expedido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con la base de datos de la Clave Única de Inscripción al Registro (CLUNI) proporcionada por la Secretaría de Desarrollo Social, con el directorio de Organizaciones de la Sociedad Civil 2018 proporcionado por la Fundación del Empresariado Chihuahuense A.C. (FECHAC)¹³ y con los directorios proporcionados por la Junta de Asistencia Social Privada del estado de Chihuahua (JASP), a Fundación FICOSEC, A.C., el Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil, A.C y el Centro para la Profesionalización de la Sociedad Civil, A.C.

A continuación se presenta la ubicación de las 796 OSC que conforman el universo, por zonas:

¹³ La base de datos del Registro Público de la Propiedad no fue contemplada debido a que no se encuentra actualizada e incluye diferentes tipos de OSC: asociaciones religiosas, de auto beneficio, partidos políticos, entre otras. Así mismo solo incluye el nombre de la Asociación, número de escritura y fecha de inscripción.

Tabla No.3 OSC ubicadas en el estado de Chihuahua.

ZONA	OSC UBICADAS EN EL EDO.	
Camargo	11	1.4%
Chihuahua	320	40.2%
Cauhtémoc	78	9.8%
Delicias	58	5.3%
Jiménez	14	1.8%
Juárez	235	29.5%
Nuevo Casas Grandes	23	2.9%
Ojinaga	4	0.5%
Parral	24	3.0%
Zona Rural	29	3.6%
TOTAL	796	100%

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

IV.2 Objetivo general

Incrementar la información y el conocimiento sobre las OSC del estado de Chihuahua, mediante un estudio censal que permita conocer su nivel de institucionalidad.

Para términos del presente estudio se define institucionalidad de las OSC como la habilidad de las instituciones para desempeñar sus funciones, resolver problemas, fijar y lograr objetivos, de manera eficiente y sostenible.

IV.3 Definición de preguntas de investigación

Con base en el objetivo general del presente estudio se desprende la pregunta principal de investigación y las preguntas secundarias:

¿Cuál es la institucionalidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil del estado de Chihuahua?

Preguntas secundarias:

1. ¿Cuántas OSC de servicios a terceros se encuentran operando en la entidad?
2. ¿Cuántas de estas OSC están facultadas por el SAT para expedir recibos deducibles de impuestos? (OSC que son donatarias autorizadas)
3. ¿Cuántas cuentan con la Clave Única de Inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (CLUNI)?
4. ¿Cuántos años tienen brindando servicios a la comunidad?
5. ¿Cuáles son sus principales fuentes de ingresos y egresos?
6. ¿Cuáles son los gastos (rubros) de la organización?
7. ¿Cuántas personas trabajan en las OSC de la localidad?
8. ¿Cuántos voluntarios trabajan en las OSC?
9. ¿Tipos de remuneración que recibe el personal de la OSC?
10. ¿Cuáles son los servicios que brindan a la comunidad?
11. ¿Quiénes son y cuántos beneficiarios atienden las OSC?
12. ¿Las OSC cuentan con descripción puntual de la problemática social que buscan resolver?
13. ¿Las OSC del estado cuentan con un plan operativo?
14. ¿Los servicios que proporcionan a la comunidad las asociaciones del estado son congruentes con la descripción de la problemática que buscan resolver?

IV.4 Instrumentos de medición

La entrevista del Estudio de la Capacidad Institucional de las OSC 2018, es de las primeras aproximaciones en el sector social que se lleva a cabo en el estado; utilizando como base el total de OSC que se detectó se encontraban operando en la región al momento de la entrevista. El hecho de ser este el segundo estudio en su tipo (uno previo en Cd. Juárez), permite establecer una línea de base que será útil para futuras investigaciones y cuyo propósito es el de estimar el grado de desarrollo institucional de las OSC del estado.

El objetivo de la entrevista es proporcionar estimaciones de los indicadores mencionados. Los resultados del estudio tienen por objeto crear conciencia para poder reconocer y apreciar la capacidad de las instituciones para desempeñar sus funciones, resolver problemas, fijar y lograr objetivos, de manera eficiente y sostenible, así como

asistir a las fundaciones (locales, nacionales e internacionales), a los tres niveles de gobierno (municipal, estatal y federal), a organismos internacionales, a personas físicas y morales y a la sociedad en general en el diseño de estrategias que incrementen la participación y el apoyo de los actores mencionados al esfuerzo que llevan a cabo las OSC y que promuevan también, el desarrollo de iniciativas y programas entre el sector público y el sector social.

El estudio fue ejecutado en 4 etapas:

- La primera, que inició en mayo del 2018 y culminó en junio del 2018, consistió en el desarrollo de las actividades de preparación, incluyendo la actualización del directorio de las OSC del estado. Al mismo tiempo, se elaboraron los cuestionarios y se realizó la prueba de campo de los mismos.
- La segunda, se llevó a cabo entre los meses de mayo de 2018 y abril de 2019, durante la cual fue contratado y capacitado personal de campo para la aplicación de cuestionarios por medio de entrevistas dirigidas al presidente del consejo directivo y/o director ejecutivo de las OSC.
- La tercera, se utilizó la información generada de la encuesta realizada en Ciudad Juárez en el 2016, actualizándola de acuerdo a los incrementos en la inflación y el salario mínimo. Misma que se sumó a la información recabada en el 2018 para el resto del estado.
- La cuarta, realizada de septiembre de 2018 a mayo de 2019, abarcó la realización de todas las actividades de procesamiento de la información recabada con el instrumento para producir una base de datos limpia, la cual incluyó: la edición, codificación, ingreso y verificación de la información, así como la comprobación de la coherencia.

Se diseñó un cuestionario de 65 preguntas dirigido al(a) presidente del consejo y/o director(a) ejecutivo(a) de la organización. Éstos, por su nivel de toma de decisiones y acceso a la información de la OSC, poseen mayor información en temas de infraestructura y equipo, personal, voluntariado, alianzas, presupuesto, procuración de fondos, beneficiarios, proyectos de la organización, etc.

IV.5 Entrevistas a OSC

La aplicación del instrumento se realizó mediante un censo que abarcó al total de las 796 organizaciones de servicios a terceros que operan de manera activa en el estado, se llevó a cabo entre mayo de 2018 y abril de 2019, donde el primer paso consistió en la capacitación del personal operativo llamado entrevistador, posteriormente se convocó a participar a las organizaciones de la localidad en el estudio, invitación realizada a través de medios electrónicos con los que cuentan FECHAC, JASP, FICOSEC y FORTALESSA: base de datos con correos electrónicos, boletines semanales y página web. Durante la convocatoria a participar, se informó a las OSC sobre los objetivos de la investigación, el periodo de aplicación del instrumento, el personal a entrevistar y entrevistadores, entre otros. Subsecuentemente, se procedió a agendar las citas con las OSC, vía telefónica, para la aplicación de las entrevistas; del total a ser entrevistados participaron 537, cifra que corresponde al 67.5% del total de OSC. El 29.3% (233) no contestaron por los motivos que se describen a continuación: 1) cambio de domicilio, datos telefónicos y/o correo electrónico. 2) falta de interés por participar y 3) falta de disponibilidad de tiempo; el 3.3% (26) restante corresponden a organizaciones que participaron de manera parcial en la entrevista.

IV.6 Bases de datos y captura de instrumentos de medición

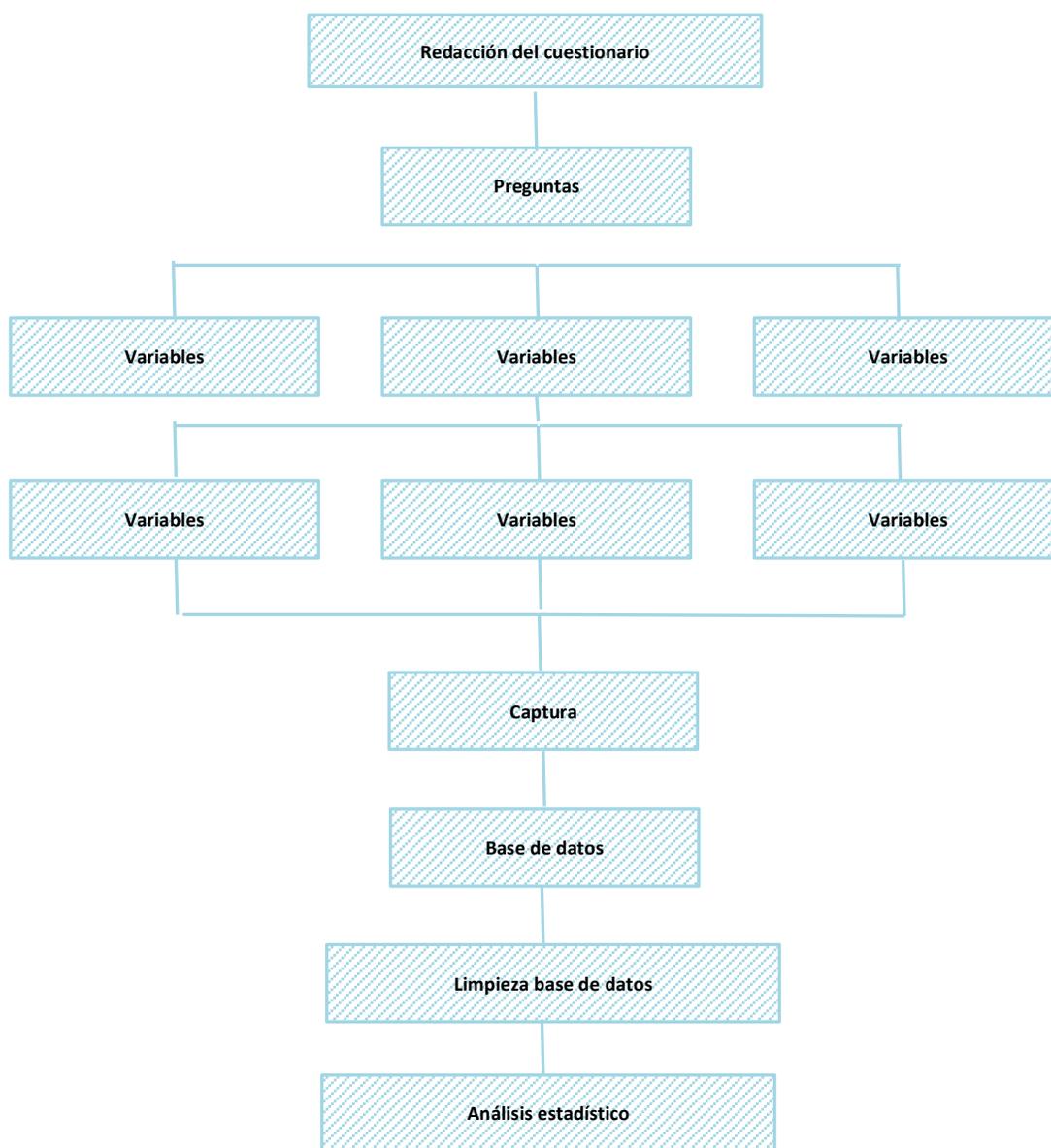
Para la creación del reporte del estudio se diseñó una base de datos que permitiera, de manera flexible y sistémica, ordenar información sobre las diferentes variables y temas que comprendían el objeto del estudio, se utilizaron hojas de cálculo de Microsoft Excel para la creación de la base, captura y análisis estadístico. Los datos son el elemento primario de la información y ésta no se produce en tanto que sea analizada e interpretada¹⁴.

El proceso que se siguió para el desarrollo de bases de datos (se muestra en el gráfico No.2) inicia con el diseño del cuestionario, donde cada una de las preguntas que contiene, busca brindar información que permita cumplir con los objetivos del estudio y responda a las preguntas de la investigación. A cada pregunta se le crea una variable y el código correspondiente que considera las posibles respuestas. Una vez creada la base de datos, se procede a la captura de cada una de las respuestas registradas en el

¹⁴ Llanos, D. (2010) *Fundamentos de Informática y Programación*. Editorial Paraninfo. Madrid, España.

cuestionario. Una vez terminada la captura, se realiza una corrida simple (análisis) que posibilite la limpieza de la base de datos, proceso que busca hacer un barrido (detección de errores de captura o de aplicación de instrumentos), para finalmente, detectados estos errores se corrigen para así evitar sesgar los resultados obtenidos del análisis estadístico de los datos.

Gráfico No.2 Diagrama de flujo de creación de bases de datos.



Los datos capturados en la base permitieron generar la información necesaria para realizar el análisis de frecuencias, el cruce de variables y otros más que permitieron integrar la información requerida para cumplir con el objetivo de la investigación y que se desglosan a continuación. Además, se cuenta con información adicional, como entrevistas, reportes de resultados, bases de datos, materiales promocionales, etc. que se muestra en el mismo estudio, la cual se pondrá a disposición de las OSC participantes, con la autorización escrita de cada una de ellas, y a otras personas que así lo soliciten.

V. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El número de organizaciones entrevistadas para elaborar el presente estudio es de 537 OSC del estado de Chihuahua, que representan el 67.5% del total de 796 OSC activas en la región. A continuación se presentan los resultados más relevantes.

V.1. Datos generales (perfil) y situación legal de la organización

Tabla No.4 Perfil situacional de las OSC.

CONCEPTO	NÚMERO DE OSC	PORCENTAJE
Constitución Legal		
Asociaciones civiles	505	94%
Instituciones de asistencia privada y beneficencia pública	32	6%
Calidad de Donataria Autorizada (SAT)		
Donatarias autorizadas	319	59%
Clave Única de Inscripción (CLUNI) SEDESOL		
Con CLUNI	374	69.6%
Información electrónica y redes sociales		
Página web	186	34.6%
Facebook	346	64.4%
Twitter	30	5.6%
Respuesta del cuestionario aplicado		
Presidente y miembros del patronato	190	35.4%
Personal de alta gerencia	347	64.6%

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los datos proporcionados por las OSC.

La tabla 4 muestra que la gran mayoría de las organizaciones se encuentran registradas como asociaciones civiles y que solo 6 de cada 100 tienen la figura legal de una Institución de Asistencia Social Privada o de Beneficencia Privada. Muestra también que el 59% (319) de las OSC entrevistadas tienen la calidad de donatarias autorizadas.

El 82.6% del total (319 de 386) de donatarias autorizadas por el SAT en el estado de Chihuahua fueron entrevistadas. Casi 7 de 10 organizaciones cuentan con el CLUNI, el registro que les da derecho a participar por los apoyos y estímulos que otorga la Administración Pública Federal. Aún y cuando solo 3 de cada 10 cuentan con una página web para presentar su organización y sus diversos contenidos a través del internet, 6 de cada 10 la muestran a través de la red social *Facebook*, solo el 5% usa *Twitter* como

medio para comunicar socialmente a su organización, 3 de cada 10 respondientes a la entrevista fueron miembros del Consejo Directivo de las OSC (presidencia, secretaría, tesorería o representación legal) y 7 de cada 10 fue personal que participa en la alta gerencia de la organización: dirección ejecutiva, administración o coordinador de área.

V.2 Categorización de las organizaciones entrevistadas

Las OSC se pueden clasificar utilizando diferentes aproximaciones tales como: tipo de servicios, campo de acción, beneficiarios, número de empleados, razón social, objeto social, años de operación etc.

La primera tarea para abordar el análisis estadístico consiste en clasificar cada una de las organizaciones del estudio, para tal propósito se utilizó la Clasificación Internacional de las Organizaciones sin Fines de Lucro¹⁵ (CIOSFL), la cual es propuesta por el Sistema Internacional de Cuentas Nacionales¹⁶, misma que agrupa a éstas de acuerdo al tipo de servicios que brindan a la comunidad y el tipo de beneficiarios¹⁷. Dicha clasificación es utilizada por el INEGI para el estudio de las organizaciones de la sociedad civil de México y para la presentación de resultados de la Cuenta Satélite de las Instituciones Sin Fines de Lucro de México (CSISFLM)¹⁸. La CIOSFL incluye las siguientes categorías:

- Organizaciones de servicios sociales: servicios de auto ayuda y otros servicios sociales personales, bienestar de la infancia, servicios para jóvenes y bienestar de los jóvenes, servicios para los discapacitados, servicios para personas de edad, servicios para familias, asistencia a refugiados.

¹⁵ *Manual sobre las instituciones sin fines de lucro en el Sistema de Cuentas Nacionales*. (2007). Recuperado en mayo de 2019.

¹⁶ El Sistema de Cuentas Nacionales 1993 (SCN 1993) es un conjunto de directrices internacionales para el desarrollo de las cuentas económicas de los países miembros de naciones unidas y para la presentación de informes sobre tales estadísticas a organizaciones internacionales en forma que permita la comparación entre países¹. El SCN 1993 ofrece un marco integrado de conceptos, definiciones, normas de contabilidad, clasificaciones y cuentas y cuadros, destinado a organizar en forma útil para el análisis las transacciones y otros flujos y stocks que constituyen el registro contable de la economía.

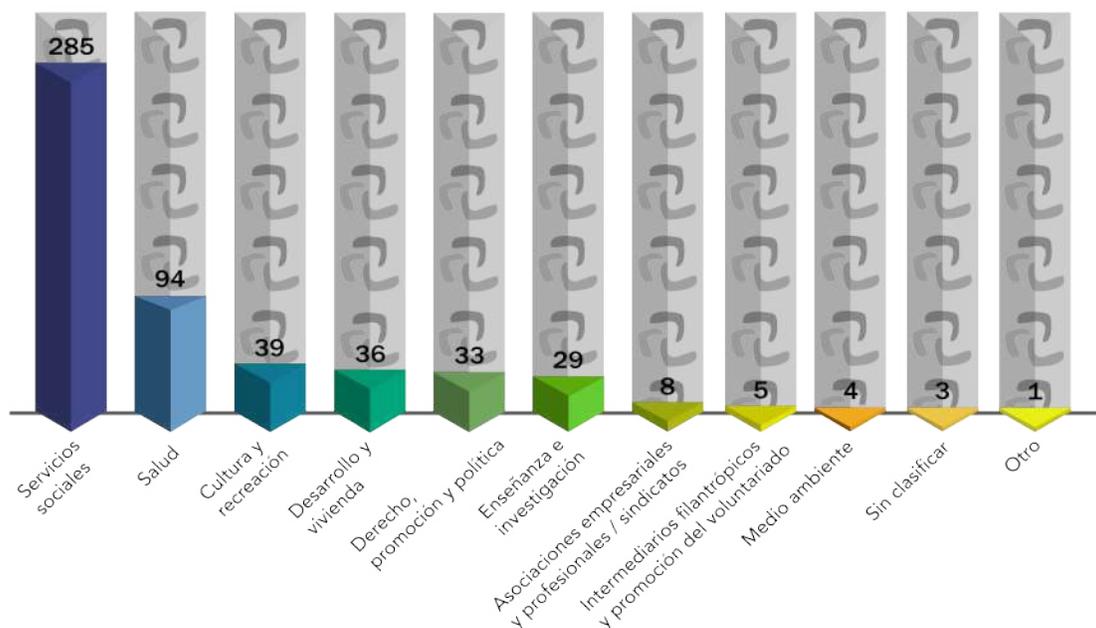
¹⁷ Clasificación en base a la actividad principal de la organización.

¹⁸ INEGI. (2013) *Resultados preliminares de la Cuenta Satélite de las Instituciones sin Fines de Lucro De México*, Recuperado en enero de 2019.

- Organizaciones de salud: rehabilitación, atención a la salud, hospitales, hospitales psiquiátricos, salud pública y educación para la salud, servicios de emergencia médica, tratamientos de salud mental.
- Organizaciones de desarrollo y vivienda: organizaciones comunitarias y de barriada, asociaciones de vivienda, desarrollo económico, desarrollo social.
- Organizaciones de derecho, promoción y política: prevención de delitos y políticas públicas, asociaciones de apoyo a víctimas, asociaciones de derechos civiles, organizaciones de promoción, asociaciones cívicas.
- Organizaciones de enseñanza e investigación: enseñanza primaria y secundaria, ciencias sociales, estudios sobre políticas, educación de adultos permanente.
- Organizaciones de cultura y recreación: artes escénicas, deportes, museos, artes visuales, arquitectura, arte en cerámica.
- Organizaciones de intermediación filantrópica y promoción del voluntariado: fundaciones que otorgan subsidios; promoción del voluntariado.
- Organizaciones de medio ambiente: medio ambiente, protección de animales.

A continuación, se muestran la clasificación de 537 organizaciones consultadas en el presente estudio.

Gráfico No.3 Clasificación de las OSC entrevistadas.



Gráfica diseñada por el Fortaleza a partir de los datos proporcionados por las OSC.

Tabla No. 5 Categorización de las OSC del estado de Chihuahua y México.

CATEGORÍA	EDO. CHIHUAHUA	MÉXICO ¹⁹
Servicios sociales	48.2%	25.8%
Salud	19.1%	14.3%
Cultura y recreación	6.9%	6.1%
Desarrollo y vivienda	7.7%	10.3%
Derecho, promoción y política	7.0%	-
Enseñanza e investigación	6.5%	21.8%
Asociaciones empresariales y profesionales / sindicatos	1.0%	-
Intermediación filantrópica y promoción del voluntariado	1.1%	-
Medio ambiente	1.4%	-
Organizaciones sin la información necesaria para su clasificación	0.8%	-
Otro	0.2%	21.7%
TOTAL	100%	100%

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación y CIOSFL.

¹⁹ Sistema de Cuentas Nacionales de México. INEGI (2014) Cuenta Satélite de las Instituciones sin Fines de Lucro de México, año Base 2008.

Del total de organizaciones entrevistadas, el 77.8% trabajan en tres áreas fundamentales: servicios sociales, 285; salud, 94; cultura y recreación, 39; de las 537 OSC entrevistadas solo 4 se dedican a atender situaciones ambientales y 5 a intermediación filantrópica y promoción del voluntariado.

La tabla No. 5 muestra las diferencias entre del estado de Chihuahua y las ubicadas en el país. La diferencia más relevante se observa en aquellas organizaciones dedicadas a servicios sociales, se registra una diferencia mayor en el área de salud a nivel estatal que nacional, contrario a el área de enseñanza e investigación, siendo menor en el nivel estatal que nacional.

En el anexo No. 1 de este estudio, se presenta la clasificación, número y descripción de cada uno de los grupos de OSC que considera la Clasificación Internacional de las Organizaciones sin Fines de Lucro²⁰ del total de organizaciones entrevistadas.

V.3 Beneficiarios que atienden las OSC

Las 537 OSC entrevistadas atienden a 407,002 beneficiarios mensualmente con sus diferentes servicios. La última cifra oficial sobre la población total del estado de Chihuahua es de 3,569,479 habitantes (INEGI 2015) esto indica que el 8.7% de la población del estado es beneficiaria directa de las Organizaciones de la Sociedad Civil. De acuerdo al CONEVAL, para el cuarto bimestre del 2018 se considera que el 25.4% (906,648 habitantes) de la población total viven en condiciones de pobreza, por lo que la cobertura de las OSC correspondería al 44.9% de dicha población.

Los resultados del estudio exhiben que el principal foco de atención de las organizaciones entrevistadas son los adolescentes de 15 a 19 años, con una cobertura de 67,620 beneficiarios atendidos mensualmente, equivalente al 16.6% de la cobertura total. El segundo grupo es de jóvenes de 20 a 29 años, con 65,426 beneficiarios (16.1%); en tercer término se ubican los niños de 0 a 4 años con 59,210 beneficiarios que representan al 14.5%; después se encuentran los adultos de 60 años o más con 54,401 beneficiarios (13.4%); seguido de los niños de 5 a 9 años con 50,739 beneficiarios (12.5%); después se encuentran los adolescentes de 10 a 14 años con 43,849 beneficiarios (10.8%); en

²⁰ *Manual sobre las instituciones sin fines de lucro en el Sistema de Cuentas Nacionales.* (2007). Recuperado en mayo de 2019. Disponible en: http://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesF/SeriesF_91s.pdf

penúltimo lugar los adultos de 30 a 49 años de edad que representan el 9.4% con 38,131 beneficiarios y por último los adultos de 50 a 59 años con 27,627 beneficiarios (6.8%).

Gráfico No. 4 Beneficiarios por grupos de edad.

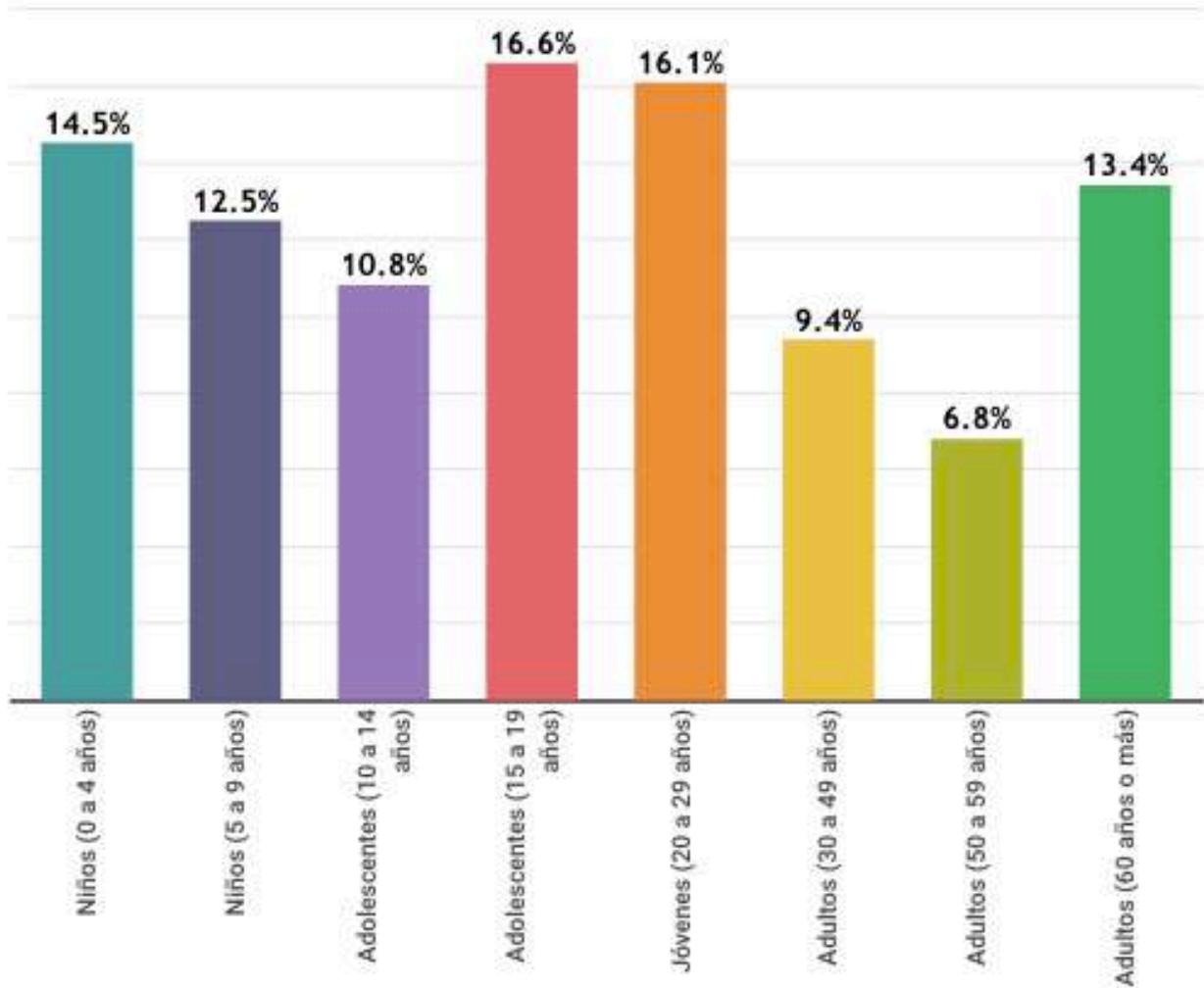


Gráfico diseñado por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

Tabla No. 6 Beneficiarios atendidos mensualmente.

BENEFICIARIOS POR GRUPO	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
Niños (0 a 4 años)	30,429	28,780	59,210
Niños (5 a 9 años)	26,072	24,667	50,739
Adolescentes (10 a 14 años)	22,560	21,290	43,849
Adolescentes (15 a 19 años)	47,406	20,214	67,620
Jóvenes (20 a 29 años)	44,654	20,772	65,426
Adultos (30 a 49 años)	20,200	17,931	38,131
Adultos (50 a 59 años)	13,489	14,138	27,627
Adultos (60 años o más)	36,161	18,240	54,401
TOTAL	240,971	166,031	407,002

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

El total de beneficiarios atendidos mensualmente por las organizaciones entrevistadas asciende a 407,002 personas. La tabla 6 muestra que las organizaciones atienden mayormente a la población de adolescentes entre 15 y 29 años, siendo estos 133,046 beneficiarios.

Gráfico No. 5 Beneficiarios por clasificación de servicios.

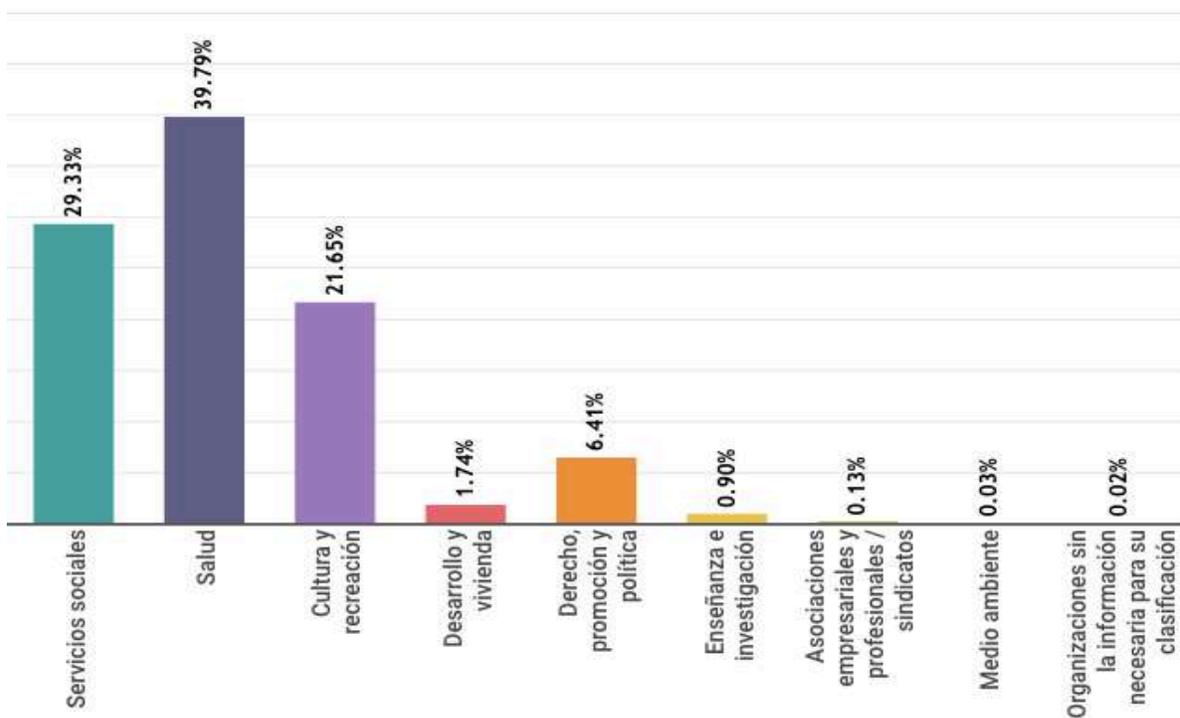


Gráfico diseñado por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

Tabla No. 7 Beneficiarios atendidos mensualmente por clasificación de servicios.

CATEGORÍA	No. OSC	No. BENEFICIARIOS
Servicios sociales	285	119,382
Salud	94	161,936
Cultura y recreación	39	88,131
Desarrollo y vivienda	36	7,078
Derecho, promoción y política	33	26,096
Enseñanza e investigación	29	3,644
Asociaciones empresariales y profesionales / sindicatos	8	545
Intermediación filantrópica y promoción del voluntariado	5	No aplica
Medio ambiente	4	129
Organizaciones sin la información necesaria para su clasificación	4	63
TOTAL	537	407,002

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

La tabla 7 muestra que las OSC de Servicios sociales, Salud y Cultura y recreación atienden al 90.77% de los beneficiarios de las OSC del estado.

Gráfico No. 6 Beneficiarios de las OSC de Servicios sociales.

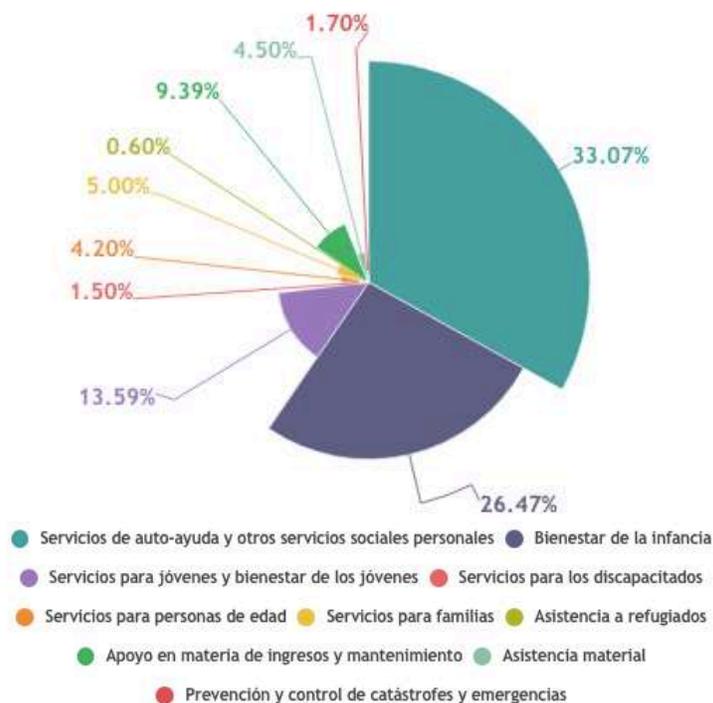


Gráfico diseñado por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

Tabla No. 8 Beneficiarios de las OSC de servicios sociales.

CLASIFICACIÓN	No. OSC	No. BENEFICIARIOS
Servicios de auto-ayuda y otros servicios sociales personales	55	39,461
Bienestar de la infancia	73	31,673
Servicios para jóvenes y bienestar de los jóvenes	43	16,215
Servicios para los discapacitados	34	1,787
Servicios para personas de edad	28	4,982
Servicios para familias	19	6,009
Asistencia a refugiados	3	693
Apoyo en materia de ingresos y mantenimiento	3	11,184
Asistencia material	26	5,379
Prevención y control de catástrofes y emergencias	1	2,000
TOTAL	285	119,382

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

Las OSC que se clasifican como de servicios sociales atienden mensualmente a 119,382 personas las cuales representan el 29.33% del total, las instituciones de servicios de auto ayuda y otros servicios sociales personales atienden a 39,461 beneficiarios es decir el 33.1% del total de esta clasificación, seguida de las organizaciones de bienestar a la infancia con 31,673 (26.5%), servicios para jóvenes y bienestar de los jóvenes con 16,215 (13.6%), apoyo en materia de ingresos y mantenimiento con 11,184 (9.4%), servicios para familias con 6,009 (5%), asistencia material con 5,379 (4.5%), servicios para personas de edad con 4,982 (4.2%), prevención y control de catástrofes y emergencias con 2,000 (1.7%), servicios para los discapacitados con 1,787 (1.5%) y asistencia para refugiados con 693 (0.6%).

Gráfico No. 7 Beneficiarios por OSC de salud.

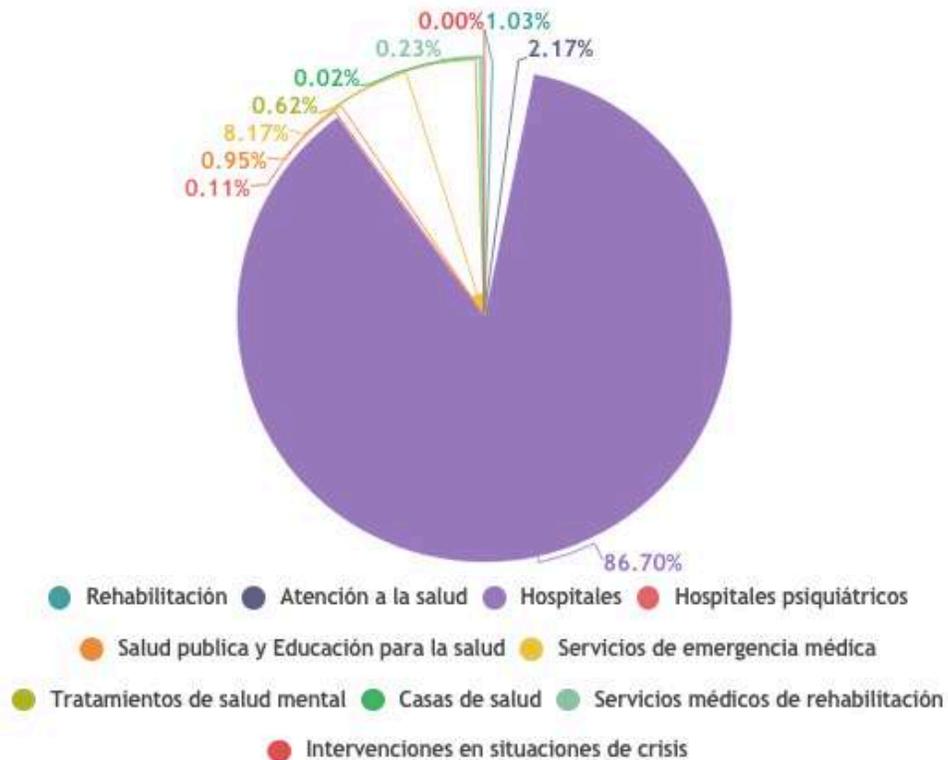


Gráfico diseñado por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

Tabla No. 9 Beneficiarios de las OSC de Salud.

CLASIFICACIÓN	No. OSC	No. BENEFICIARIOS
Rehabilitación	34	1,664
Atención a la salud	13	3,522
Hospitales	4	140,399
Hospitales psiquiátricos	2	177
Salud pública y educación para la salud	8	1,531
Servicios de emergencia médica	12	13,236
Tratamientos de salud mental	1	1,000
Casas de salud	11	33
Servicios médicos de rehabilitación	8	373
Intervenciones en situaciones de crisis	1	1
TOTAL	94	161,936

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

Las Instituciones de Servicios de salud en el estado son las que atienden el mayor número de beneficiarios con 161,936 personas atendidas mensualmente, cifra que equivale al 39.79% del total atendidos por las OSC entrevistadas, de las cuales 140,399 (86.7%) reciben atención en hospitales.

Gráfico No. 8 Beneficiarios por OSC de desarrollo y vivienda.



Gráfico diseñado por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

Tabla No. 10 Beneficiarios de las OSC de desarrollo y vivienda.

CLASIFICACIÓN	No. OSC	No. BENEFICIARIOS
Organizaciones comunitarias y de barriada	17	4,219
Asociaciones de vivienda	2	892
Desarrollo económico	7	471
Desarrollo social	8	1,440
Rehabilitación profesional y talleres protegidos	1	53
Asesoramiento y orientación vocacional	1	3
TOTAL	36	7,078

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

En lo que respecta a las organizaciones de Desarrollo y vivienda, brindan servicios a 7,078 personas mensualmente, las cuales representan el 1.74% del total atendidas por las OSC entrevistadas, el mayor número de beneficiarios son atendidos por las Organizaciones comunitarias y de barriada con 4,219 personas (59.60%), seguida de Desarrollo social con 1,440 beneficiarios (20.35%) y Asociaciones de vivienda con 892 beneficiarios (12.6%).

Gráfico No. 9 Beneficiarios por OSC de derecho, promoción y política.

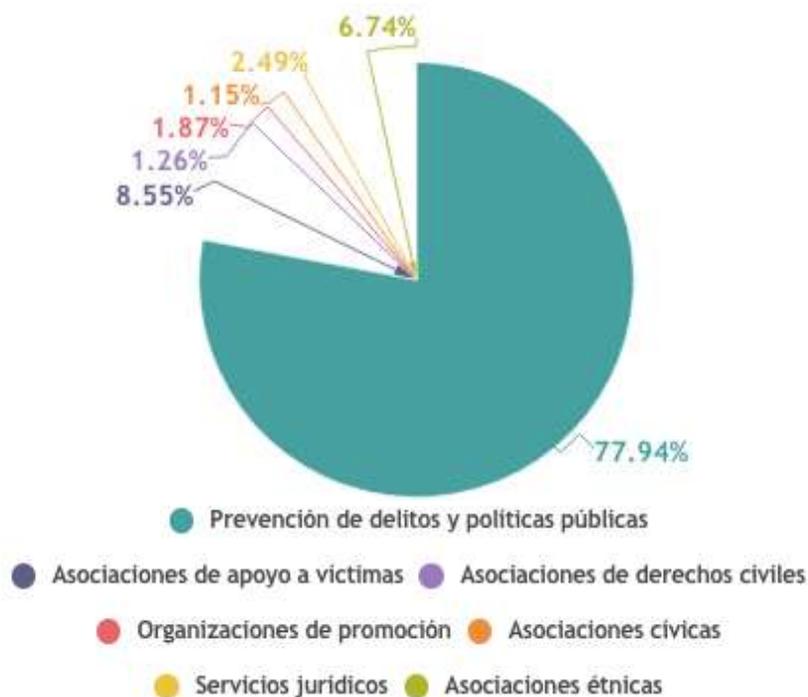


Gráfico diseñado por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

Tabla No. 11 Beneficiarios de las OSC de derecho, promoción y política.

CLASIFICACIÓN	No. OSC	No. BENEFICIARIOS
Prevención de delitos y políticas públicas	5	20,340
Asociaciones de apoyo a víctimas	3	2,230
Asociaciones de derechos civiles	3	330
Organizaciones de promoción	9	488
Asociaciones cívicas	1	300
Servicios jurídicos	1	650
Asociaciones étnicas	11	1759
TOTAL	33	26,096

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación

Las organizaciones de derecho, promoción y política proporcionan servicios a 26,096 personas mensualmente, las cuales representan el 6.41% del total de las OSC entrevistadas. El mayor número de beneficiarios se encuentran dentro de la categoría de prevención de delitos y políticas públicas, seguida por asociaciones de apoyo a víctimas y finalmente por asociaciones étnicas.

Gráfico No. 10 Beneficiarios por OSC de enseñanza e investigación.

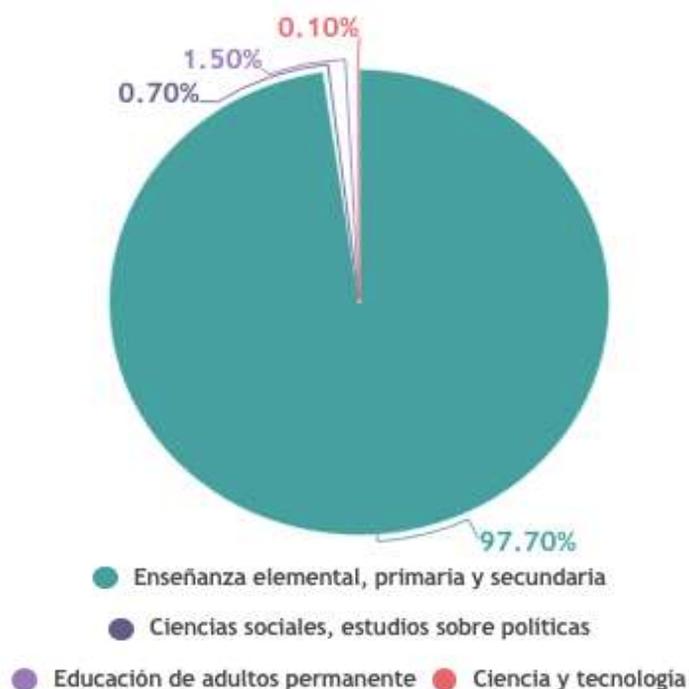


Gráfico diseñado por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

Tabla No. 12 Beneficiarios de las OSC de enseñanza e investigación.

CLASIFICACIÓN	No. OSC	No. BENEFICIARIOS
Enseñanza elemental, primaria y secundaria	25	3,561
Ciencias sociales, estudios sobre políticas	2	25
Educación de adultos permanente	1	56
Ciencia y tecnología	1	2
TOTAL	29	3,644

Tabla diseñado por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

Las OSC de Enseñanza primaria y secundaria, así como las de Educación permanente de adultos proporcionan servicios a 3,617 personas mensualmente, las cuales equivalen al 0.88% del total atendido por las organizaciones entrevistadas.

Gráfico No. 11 Beneficiarios por OSC de cultura y recreación.



Gráfico diseñado por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

Tabla No. 13 Beneficiarios de las OSC de cultura y recreación.

CLASIFICACIÓN	No. OSC	No. BENEFICIARIOS
Artes escénicas	7	26,138
Deportes	7	10,900
Museos	3	20,054
Artes visuales, arquitectura, arte en cerámica	3	126
Sociedades históricas, literarias y humanísticas	1	50
Club de servicio	16	2,844
Clubes recreativos y sociales	2	28,020
TOTAL	39	88,131

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

Las OSC de cultura y recreación proporcionan servicios a 88,131 personas mensualmente, las cuales representan el 21.65% del total de personas atendidas por las

OSC entrevistadas; el mayor número de beneficiarios dentro de la clasificación recibe servicios de los clubes recreativos y sociales con 28,020 beneficiarios (31.79%) seguido por artes escénicas con 26,138 beneficiarios (29.66%).

Tabla No. 14 Beneficiarios por OSC de intermediación filantrópica y promoción del voluntariado

CLASIFICACIÓN	No. OSC	No. BENEFICIARIOS
Fundaciones que otorgan subsidios	5	No aplica
TOTAL	5	

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

De acuerdo a la Clasificación Internacional de las Organizaciones sin Fines de Lucro (CIOSFL), las fundaciones que otorgan subsidios se definen como aquellas que cuentan con un patrimonio propio (fondo), ya que disponen de dinero para destinarlo a proyectos de otras organizaciones, es decir, no trabajan directamente con la población. Para evitar duplicidad de beneficiarios con el resto de asociaciones del estudio no se incluyen los beneficiarios que reportan las OSC clasificadas como fundaciones que otorgan subsidios.

Gráfico No. 12 Beneficiarios por OSC de medio ambiente.

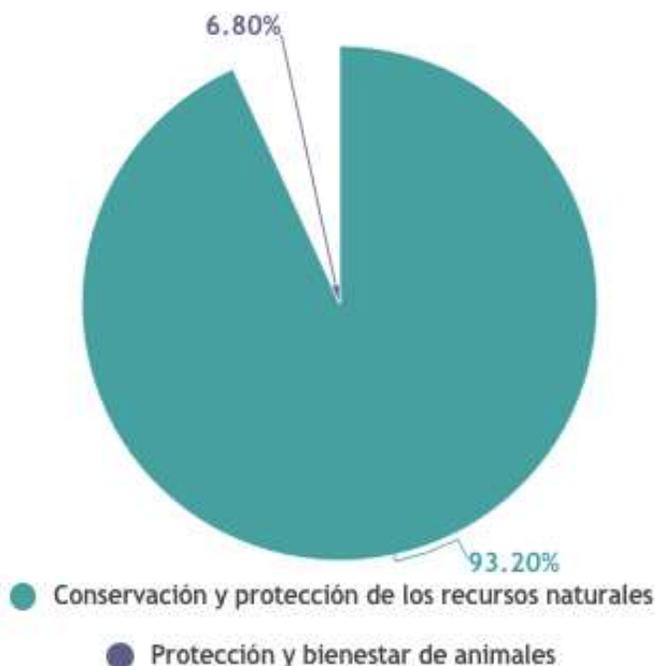


Gráfico diseñado por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

Tabla No. 15 Beneficiarios por OSC de medio ambiente

CLASIFICACIÓN	No. OSC	No. BENEFICIARIOS
Conservación y protección de los recursos naturales	2	120
Protección y bienestar de animales	2	9
TOTAL	4	129

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

Las OSC de conservación y protección de los recursos naturales, así como las de protección y bienestar de animales; atienden a 129 beneficiarios mensualmente, los cuales equivalen el 0.03% del total de personas atendidas por las organizaciones entrevistadas.

Gráfico No. 13 Beneficiarios por OSC empresariales, profesionales y sindicatos.

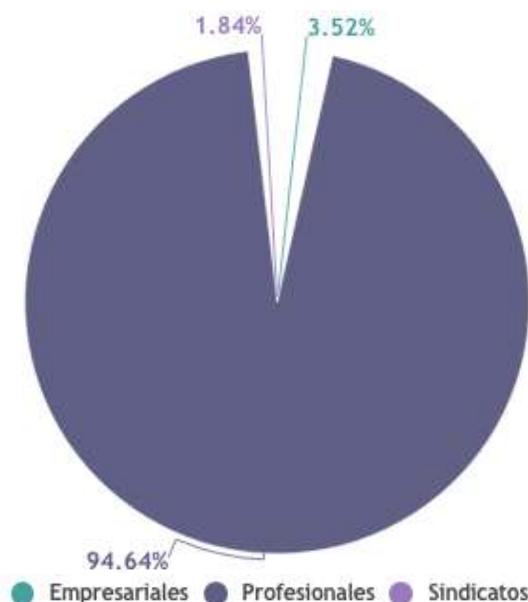


Gráfico diseñado por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

Tabla No. 16 Beneficiarios por OSC empresariales, profesionales y sindicatos.

CLASIFICACIÓN	No. OSC	No. BENEFICIARIOS
Empresariales	1	19
Profesionales	6	515
Sindicatos	1	10
TOTAL	8	545

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

Las OSC de asociaciones empresariales, profesionales y sindicatos proporcionan servicios a 545 personas mensualmente, las cuales representan el .13% del total de personas atendidas por las OSC entrevistadas; teniendo la mayor concentración en las asociaciones profesionales con 515 beneficiarios mensualmente.

Tabla No. 17 Beneficiarios por OSC sin la información necesaria para su clasificación

CLASIFICACIÓN	No. OSC	No. BENEFICIARIOS
No clasificadas	1	No aplica
Otras	3	63
TOTAL	4	63

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

Se ubicaron 4 organizaciones de las cuales no se cuenta con la información necesaria para su clasificación, éstas atienden a 63 beneficiarios mensualmente, lo que representa al 0.02% del total de las OSC entrevistadas.

V.4 Índice de institucionalidad

Como ya se ha mencionado, el presente estudio tiene como objetivo incrementar la información y el conocimiento sobre las OSC del estado de Chihuahua, mediante un estudio censal que permita conocer su nivel de institucionalidad²¹, se define la institucionalidad de las OSC, como la capacidad de las asociaciones para desempeñar sus funciones, resolver problemas, fijar y lograr objetivos, de manera eficiente y sostenible.

Con base en esta definición, se crea el índice de institucionalidad de las OSC del estado de Chihuahua, el cual permite convertir las respuestas brindadas por las OSC en la entrevista en información útil y viable para su interpretación, para tales fines el equipo evaluador desarrolló una escala de valoración de base 100 para cada uno de los indicadores que conforman el índice, en donde a mayor puntaje obtenido por la institución, presenta una mayor grado de desarrollo.

Los resultados se dividen en cuatro categorías según su puntaje de capacidad institucional arrojado por la herramienta: capacidad baja (0-25 puntos), básica (26-50 puntos), moderada (51-75 puntos) y alta (76-100 puntos).

La tabla 18 muestra los indicadores y variables que componen el índice;

Tabla No. 18 Indicadores y variables del índice de institucionalidad.

INDICADOR	VARIABLE
Situación legal	● Donataria autorizada
	● CLUNI
	● Cumplimiento de obligaciones fiscales
	● Número de empleados vs empleados en nómina
Gobernanza	● Participación activa de consejeros
	● Participación voluntaria de consejeros
	● División de funciones operativas y de consejo
	● Manual del consejero
	● Funciones del consejo directivo

²¹ Para términos del presente estudio se define como institucionalidad de las OSC; como la habilidad de las instituciones para desempeñar sus funciones, resolver problemas, fijar y lograr objetivos, de manera eficiente y sostenible.

Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ● Personal remunerado ● Número de personal remunerado ● Número de empleados vs empleados en nómina ● Salarios competitivos ● Sistema de evaluación de desempeño ● Sistema de incentivos ● Programa de capacitación ● Asistencia a capacitaciones
Voluntariado	<ul style="list-style-type: none"> ● Personal voluntario ● Número de voluntarios ● Sistema de reconocimiento al voluntariado
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> ● Propiedad del inmueble ● Servicios públicos
Sostenibilidad financiera	<ul style="list-style-type: none"> ● Años de constituida ● Plan de procuración de fondos ● Presupuesto anual ● Fuentes de financiamiento ● Aportación por fuente de financiamiento

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

La tabla 19 muestra los resultados del índice de institucionalidad de las OSC del estado de Chihuahua, que en promedio se ubican con un nivel de desarrollo moderado (62.7). El indicador que presenta un mayor desarrollo es el de infraestructura con una ponderación de 78.3 puntos lo que ubica en capacidad alta, de igual forma se observa que 4 de los 6 indicadores (66.6%) estudiados alcanzan un ponderación que los ubica en una capacidad moderada y solamente uno se ubica en capacidad básica.

Tabla No. 19 Valores por indicador

INDICADOR	CALIFICACIÓN
Situación legal	61.9
Gobernanza	75.4
Recursos humanos	45.1
Voluntariado	60.6
Infraestructura	78.3
Sostenibilidad financiera	59.7
ÍNDICE DE INSTITUCIONALIDAD	62.7

Entre el número de organizaciones que se ubican en las diferentes capacidades, se identifica que 120 OSC se encuentran en capacidad alta, equivalente al 22.3% del total de OSC entrevistadas, en capacidad moderada se encuentran casi la mitad de las OSC (290) equivalente al 54%, en capacidad básica se clasifican 119 OSC (22.2%) y en capacidad baja 8 OSC (1.5%).

Tabla No. 20 Valores por indicador.

CAPACIDAD	NÚMERO DE OSC		PRESUPUESTO ANUAL			BENEFICIARIOS MENSUALES		
			GENERAL		PROMEDIO POR OSC	GENERAL		PROMEDIO POR OSC
Capacidad alta (76-100 puntos)	120	22.3%	\$ 818.82 Mdp	59.4%	\$ 6.82 Mdp	251,144	61.7%	1,888
Capacidad moderada (51-75 puntos)	290	54%	\$ 522.12 Mdp	37.9%	\$ 1.80 Mdp	138,349	34%	498
Capacidad básica (26-50 puntos)	119	22.2%	\$ 36.68 Mdp	2.7%	\$ 308,196	17,211	4.2%	145
Capacidad baja (0-25 puntos)	8	1.5%	\$ 1.04 Mdp	.1%	\$ 130,250	299	0.1%	43
TOTAL	537	100%	\$ 1,378.66 Mdp	100%	\$ 2.58 Mdp	407,002	100%	758

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

Es de resaltar que el presupuesto anual de operaciones de las 120 OSC (22.3%) que se ubican en capacidad alta es mayor, por casi 258 Mdp, que la suma del presupuesto anual total de las 417 OSC que se ubican en las demás capacidades (moderada, básica y baja), de igual forma se observa que el presupuesto anual promedio por OSC que se ubica en capacidad alta es 3.8, 22.1 y 52.4 veces mayor que el de las instituciones que se ubican en el índice en capacidad moderada, básica y baja respectivamente.

Dentro del número de beneficiarios atendidos mensualmente por las OSC del estado, se observó que las 120 OSC que se ubican en capacidad alta atienden al 61.7% del total de beneficiarios de las OSC entrevistadas (537), es decir, a más de la mitad. El promedio de beneficiarios atendidos por las OSC ubicadas en capacidad alta es 3.8, 13 y 43.9 veces mayor que el de las instituciones que se ubican en el índice en capacidad moderada, básica y baja respectivamente.

Los resultados mencionados anteriormente, muestran que sin lugar a dudas existe una relación directamente proporcional entre el índice de institucionalidad, el presupuesto anual de operaciones y el número de beneficiarios atendidos por las OSC. Es decir, a mayor ponderación en el índice de institucionalidad obtenido por una OSC, mayor será su presupuesto anual y el número de beneficiarios atendidos por mes.

V.4.1 Situación legal

El indicador “situación legal” describe la formalidad de las instituciones en cuanto al cumplimiento legal de sus obligaciones fiscales y laborales, el cual está conformado por las siguientes variables: si la OSC cuenta con donataria autorizada, si la OSC cuenta con CLUNI, si cumple con sus obligaciones fiscales ante el SAT en tiempo y forma, así como la relación entre el número de empleados con los que cuentan y el número de empleados contratados por nómina.

La calificación en dicha área fue de 61.9 puntos ubicando al indicador en capacidad moderada, siendo esta la tercer área de mayor desarrollo del índice de institucionalidad. A continuación se desglosa cada una de las variables que lo componen:

Tabla No. 21 Composición de Situación legal.

VARIABLE	PUNTUACIÓN
Donataria Autorizada	59.25
CLUNI	71.02
Cumplimiento de obligaciones fiscales	70.61
Número de empleados vs empleados en nómina	47.47
TOTAL	61.9

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

La variable “Donataria autorizada” presenta una ponderación de 59.25 puntos, es decir, que de las 537 organizaciones entrevistadas 319, el 59%, refieren contar con dicha autorización, mismas que representan el 82.6% del total (319 de 386) de donatarias autorizadas por el SAT en el estado de Chihuahua. Casi 7 de 10 organizaciones cuentan con el CLUNI, el registro que les da derecho a participar por los apoyos y estímulos que otorga la Administración Pública Federal. Así mismo, casi 7 de cada 10 se encuentra al

corriente con sus obligaciones fiscales (declaraciones mensuales, anual y de transparencia).

Es de resaltar que la mayor área de oportunidad que presentan las OSC del estado tiene que ver con el cumplimiento de las obligaciones laborales, ya que ésta obtuvo una ponderación de 47.47 puntos, mismos que se calculan al dividir el número total de empleados entre el número de empleados en nómina y multiplicar el cociente por 100. Los resultados muestran que más de la mitad de los empleados de las OSC entrevistadas no cuentan con seguridad social tal como lo establece la Ley Federal del Trabajo.

V.4.2 Gobernanza

La Gobernanza se refiere a la capacidad que tienen los órganos de gobierno de las asociaciones civiles para tomar decisiones de manera colegiada y transparente, la cual es evaluada bajo las siguientes variables: número de consejeros que se encuentran participando de manera activa dentro de la OSC, participación voluntaria de los integrantes, división de las funciones que realiza el equipo operativo y el órgano de gobierno, manual de gobierno y funciones de los integrantes.

La estructura organizacional se refiere a los miembros o grupos de personas que componen el esquema de operación de una organización, dentro de la cual existen diferentes niveles de autoridad, entre ellos se encuentra el órgano de gobierno conformado por miembros de la comunidad los cuales aportan algo en común y cuya principal función es la de dirigir a la organización hacia la consecución de su objeto social.

Los grupos de personas que llevan a cabo las labores de la organización a través del desarrollo de las actividades, programas y servicios que brinda la OSC en la comunidad de manera cotidiana, están integrados por el personal operativo y el personal voluntario.

La calificación de ésta área fue de 75.44 puntos, ubicando al indicador en capacidad moderada, siendo esta la segunda área de mayor desarrollo del índice de institucionalidad. A continuación se desglosa cada una de las variables que lo componen:

Tabla No. 22 Composición de gobernanza.

VARIABLE	PUNTUACIÓN
Participación activa de consejeros	78.52
Participación voluntaria de consejeros	93.30
División de funciones operativas y de consejo	75.24
Manual de gobierno	57.17
Funciones del órgano de gobierno	75.35
TOTAL	75.44

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

La tabla 22 muestra que la mayor área de oportunidad en esta sección es la variable de “Manual de consejero” que presenta un puntaje de 57.22, dando cabida a mejorar en temas de definición de tareas y responsabilidades de los integrantes del consejo, que finalmente debe incidir en mejorar la toma de decisiones en las OSC, división de funciones operativas y del consejo, así como de la participación activa de consejeros. La variable de “participación voluntaria del consejo” obtuvo una puntuación de 93.33 puntos lo cual refiere que la mayoría de los integrantes de los consejeros directivos de las OSC son voluntarios. Así mismo, casi 8 de cada 10 miembros del consejo tiene una participación activa en la OSC y desarrolla actividades diferentes al personal operativo, tal como lo reflejan las variables; “Participación activa de consejeros”, “División de funciones operativas y de consejo” y “Funciones del órgano de gobierno”, las cuales obtuvieron una puntuación de: 78.52, 75.24 y 75.35 respectivamente.

De las 537 organizaciones entrevistadas, el 98.7%, es decir 530 OSC mencionan contar con un órgano de gobierno, la mayoría lo denomina “consejo directivo”, donde participan un total de 3,480 personas de la comunidad, de las cuales el 49.3%, que corresponde a 1,717 son mujeres y el 50.7%, es decir, 1,763 son hombres, lo que arroja un promedio de siete miembros que integran el órgano de gobierno por OSC.

En cuanto a las actividades que realizan los miembros del órgano de gobierno, el 74.6%, que equivale a 2,596 de las OSC, consideran activa la participación de sus miembros en las labores de la organización.

Tabla No. 23 Órgano de gobierno

OSC entrevistadas	537 organizaciones
OSC que cuentan con un órgano de gobierno (OG)	530 organizaciones (98.7%)
Número de miembros del OG	3,480 personas
Mujeres	1,717
Hombres	1,763
Promedio de miembros del OG	7 personas
Miembros que participan activamente en el OG	2,596 personas (74.6 %)

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

V.4.3 Recursos Humanos

El indicador describe la formalidad y desarrollo en el manejo del recurso humano de las asociaciones civiles del estado, comprendido por las variables: si la OSC cuenta con personal remunerado y su cantidad, la relación entre el número de empleados y el número de empleados contratados por nómina, si consideran que los salarios de estos son competitivos, si cuentan con un sistema de evaluación de desempeño, incentivos, capacitación para sus empleados y el número de capacitaciones a las que el entrevistado ha asistido durante el último año.

La calificación de recursos humanos fue de 45.14 puntos, ponderación que la ubica en capacidad básica, lo que corresponde al área que presenta mayor oportunidad de mejora para las OSC del estado. A continuación se desglosa cada una de las variables que lo componen:

Tabla No. 24 Composición de Recursos humanos.

VARIABLE	PUNTUACIÓN
Personal remunerado	69.78
Número de personal remunerado	24.79
Número de empleados vs empleados en nómina	47.47
Salarios competitivos	56.20
Sistema de evaluación de desempeño	51.19
Sistema de incentivos	41.67
Programa de capacitación	61.94
Asistencia a capacitaciones	59.32
TOTAL	45.14

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

En la tabla 24 se puede observar que todas las variables de recursos humanos pueden considerarse como una importante área de oportunidad. Cabe destacar que la calificación más alta se encuentra relacionada al hecho de si las OSC cuentan o no con personal remunerado, obtiene una ponderación de 69.9 puntos, es decir que casi 7 de cada 10 OSC refiere contar con personal que recibe pago, mientras que la calificación más baja se encuentra en la cantidad de personal remunerado con una ponderación de 24.79 puntos. Cabe mencionar que la ponderación de la variable se construyó asignándole un puntaje al número de empleados que trabajan en las asociaciones ya sea de manera formal o informal tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No. 25 Ponderación por número de empleados.

NÚMERO DE EMPLEADOS	PONDERACIÓN
0	0
1 a 5	25
6 a 10	50
11 a 20	75
21 o mas	100

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

En cuanto al cumplimiento de las obligaciones laborales, la variable obtuvo una ponderación de 47.47 puntos, mismos que se calculan al dividir el número total de empleados entre el número de empleados en nómina con prestaciones y multiplicar el cociente por 100. En donde los resultados muestran que más de la mitad de los empleados de las OSC entrevistadas no cuentan con la seguridad social tal como lo establece la Ley Federal del Trabajo.

Así mismo, se observan importantes áreas de oportunidad en las variables de sistema de evaluación de desempeño, programa de capacitación, asistencia a capacitaciones, salarios competitivos y sistema de incentivos. Mismas que obtienen ponderaciones de: 51.19, 61.94, 59.32, 56.20 y 41.67 puntos respectivamente. Lo cual indica que solo la mitad de las OSC del estado evalúa el desempeño, capacita, incentiva y refiere pagar un sueldo competitivo a su personal.

Por lo que se puede identificar que el 69.8%, es decir, 375 de las organizaciones cuenta con personal remunerado al recibir un pago por el trabajo realizado en la asociación. El total de personas que reciben una remuneración corresponde a 6,542, de las cuales el 60.5%, ósea 3,955 empleados reciben pago vía nómina, lo que implica que reciben sueldo más los beneficios sociales como: aguinaldo, vacaciones, prima vacacional, seguridad social, etc. mientras que el 31.3%, es decir, 2,046 personas reciben remuneración vía honorarios, ya sea de tipo profesional o asimilados a salario y el 8.3 restante que son 541 personas, reciben remuneración de manera informal, es decir no hay registro de dicho pago.

La inversión mensual en el personal que recibe remuneración en las organizaciones entrevistadas corresponde a \$ 46,531,152 pesos, lo cual arroja un salario promedio por trabajador de \$ 7,113 pesos mensuales, es decir 2.68 veces el salario mínimo²².

Tabla No. 26 Personal operativo.

OSC entrevistadas	537 organizaciones
OSC que cuentan con personal remunerado	375 organizaciones (69.8%)
Personal que recibe remuneración	6,542 personas
Personal pagado por nómina	3,955 personas
Personal pagado por honorarios	2,046 personas
Personal pagado de manera informal	541 personas
Gasto mensual de las OSC en personal	\$ 46,531,152 pesos
Sueldo promedio (por persona)	\$ 7,113 pesos

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

La “Cuenta Satélite de las instituciones sin fines de lucro de México, resultados de la encuesta 2014”²³ identifica a 60,205 organizaciones de la sociedad civil, en las cuales laboran recibiendo una remuneración por sus servicios 85,250 personas, lo que da un promedio de 1.4 personas remuneradas por institución. En el caso del presente estudio identifica a 537 asociaciones en las cuales 6,542 personas reciben una remuneración por

²² Comisión Nacional de Salarios Mínimos, Consultado en febrero del 2017, disponible en : http://www.sat.gob.mx/informacion_fiscal/tablas_indicadores/Paginas/salarios_minimos.aspx

²³ Sistema de Cuentas Nacionales de México, Cuenta Satélite de las Instituciones sin Fines de Lucro de México, Años Base 2008, Resultados de la Encuesta 2014” Consultado en febrero del 2017, Disponible en: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825084769.pdf

sus servicios obteniendo un promedio de 12.18 personas por asociación. Esto demuestra la solidez en los equipos de trabajo de las OSC del Estado de Chihuahua comparados con las OSC del resto del país.

Tabla No. 27 Personal remunerado por OSC en el país.

VARIABLE	MÉXICO	CHIHUAHUA
Número de OSC	60,205	537
Personal remunerado	85,250 personas	6,542 personas
Personal remunerado promedio por OSC	1.4 personas	12.18 personas

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

Las organizaciones del estado tienen un gasto anual en personal remunerado de más de 558 millones de pesos, lo que significa un gasto de \$1,039,802.28 pesos anuales por OSC. Así mismo, las instituciones entrevistadas tienen un gasto mensual en este rubro de más de 46 Mdp es decir, más de 86 mil pesos por OSC, de igual forma el gasto mensual por empleado asciende a \$7,113 pesos mensuales cifra 2.68 veces mayor al salario mínimo que es de \$2,647 pesos mensuales.

Tabla No. 28 Personal remunerado por OSC.

VARIABLE	CHIHUAHUA
Personal remunerado	6,542 personas
Gasto anual	\$ 558.37 Mdp
Gasto anual por OSC	\$ 1.04 Mdp
Gasto mensual	\$46.53 Mdp
Gasto mensual por OSC	\$86,650 pesos
Gasto mensual por empleado	\$7,113 pesos

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación

V.4.4 Voluntariado

El indicador refiere a la capacidad que tienen las instituciones de movilizar, promover y facilitar la participación activa y voluntaria de personas en actividades filantrópicas, mismo que se construye a partir de las siguientes variables: si la OSC cuenta con personal voluntario operando dentro de su organización y el número de estos

(incluyendo al consejo directivo), además si cuentan con un sistema de reconocimiento para el voluntariado.

La calificación de voluntariado fue de 60.62 puntos, ponderación que ubica a las OSC en capacidad moderada, siendo esta la cuarta área con mayor desarrollo. A continuación se desglosa cada una de las variables que lo componen:

Tabla No. 29 Composición de Voluntariado.

VARIABLE	PUNTUACIÓN
Personal voluntario	90.89
Número de voluntarios	35.01
Sistema de reconocimiento al voluntariado	61.06
TOTAL	60.62

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

En cuanto a la participación activa del voluntariado en las OSC del estado, se encontró que la variable “personal voluntario” obtuvo una ponderación de 90.89 puntos, lo cual indica que 9 de cada 10 OSC cuenta con voluntarios, de los cuales su trabajo es reconocido en solo 6 de cada 10 instituciones.

La variable “número de voluntarios” obtuvo la ponderación más baja del área con una ponderación de 35.01 puntos. Cabe mencionar que la ponderación de la variable se construyó asignándole un puntaje al número de voluntarios que prestan sus servicios en la asociación, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No. 30 Ponderación por número de voluntarios.

NÚMERO DE VOLUNTARIOS	PONDERACIÓN
0	0
1 a 5	25
6 a 10	50
11 a 20	75
21 o más	100

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

Los datos de este estudio permiten observar que las organizaciones promueven y facilitan la participación activa y voluntaria de personas que dedican parte de su tiempo a

alguna actividad filantrópica, lo que resulta un buen ejemplo de participación ciudadana y de responsabilidad social.

Para el presente estudio se especificaron los tipos de labor voluntaria:

- **Servicio social:** jóvenes estudiantes, que como parte de su formación académica, les corresponde realizar trabajo voluntario en las organizaciones civiles, donde realizan actividades generales. Esto afirma y amplía la información académica del estudiante y además permite fomentar en él una conciencia de solidaridad con la sociedad.
- **Practicantes:** jóvenes estudiantes que cursan sus últimos años de carrera profesional, llevan a cabo funciones específicas que formalicen las habilidades y conocimientos de su ramo académico, entendiendo que este período les posibilita validar en un contexto laboral los aprendizajes obtenidos en la etapa formativa.
- **Voluntarios:** personas de la comunidad que son afines a la causa, los cuales acuden regularmente como apoyo a las actividades y/o eventos que realiza la organización.

A continuación se muestran los resultados obtenidos a través de la entrevista de las 537 organizaciones consultadas en el presente estudio.

Tabla No. 31 Tipo de voluntariado.

Total de voluntarios* de las OSC	24,214 personas
Prestadores de servicio social	3,093 personas
Mujeres	1,882 (60.8%)
Hombres	1,211 (39.2%)
Practicantes	1,171 personas
Mujeres	736 (62.9%)
Hombres	435 (37.1%)
Voluntarios	19,950 personas
Mujeres	11,171 (56.0%)
Hombres	8,799 (44.0%)

*Servicio social, practicantes, voluntarios
Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

Con base en la información proporcionada por las 537 organizaciones entrevistadas, se obtiene que la suma del personal voluntario que apoya en las actividades cotidianas de la OSC es de 24,214 personas, que corresponde a un promedio de 45 personas voluntarias por organización.

Del total de las 24,214 personas voluntarias en las OSC entrevistadas, se distribuyen de la siguiente manera: el 12.8% (3,093) son prestadores de servicio social, el 4.8% (1,171) son de practicantes y el 82.4% (19,950) voluntarios. Por otro lado, se encontró en esta categoría una mayor participación del sexo femenino 56.9%, contra un 43.1% del sexo masculino en las actividades generales de voluntariado.

Tabla No. 32 Perfil del voluntariado.

PERFIL DEL VOLUNTARIO	TOTAL DE VOLUNTARIOS	TOTAL DE HORAS ANUAL	PROMEDIO DE HRS. MENSUAL POR VOLUNTARIO
Empresarios	616	60,312 hrs.	8.2 hrs.
Comerciantes	363	33,456 hrs.	7.7 hrs.
Ejecutivo/profesionistas	2,568	707,796 hrs.	23 hrs.
Empleados	5,607	107,523 hrs.	1.6 hrs.
Oficios	464	42,636 hrs.	7.7 hrs.
Amas de casa	5,085	145,834 hrs.	2.4 hrs.
Estudiantes	7,333	281,060 hrs.	3.2 hrs.
Religiosos	63	23,100 hrs.	30.7 hrs.
Jubilados	34	2,040 hrs.	5 hrs.
Otros	2,082	174,388 hrs.	7 hrs.
TOTAL	24,214	1,578,145 hrs.	5.4 hrs.

*Servicio social, practicantes, voluntarios
Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

Este estudio muestra que durante el 2018 participaron de manera activa 24,214 voluntarios en las diversas actividades y servicios de las OSC entrevistadas en el estado. De la cifra anterior, el 2.5% son empresarios los cuales le dedicaron 60,312 horas al año a la labor voluntaria en las OSC; el 1.5% son comerciantes, los cuales dedicaron 33,456 horas al año a la labor voluntaria en las OSC; el 10.6% son ejecutivos/profesionistas, quienes dedicaron 707,796 horas anuales a la labor voluntaria en las OSC; el 23.2% son

empleados que dedicaron 107,523 horas anuales a la labor voluntaria en las OSC; el 1.9% se dedican a oficios que contribuyeron con 42,636 horas al año a la labor voluntaria; el 21% son amas de casa, quienes aportaron 145,834 horas al año; el 30.3% son estudiantes que dedicaron 281,060 horas anuales a la labor voluntaria en las OSC; el .3% son religiosos y otorgaron 23,100 horas anuales; el .1% son jubilados con 2,040 horas y el 8.6% se compone “otros” perfiles con 174,388 horas anuales a la labor voluntaria en las OSC.

Así mismo, se observa que los voluntarios con perfil religioso son los que más número de horas por mes dedican al trabajo voluntario en las OSC con 30.7, seguidos de; ejecutivo/profesionistas con 23 horas, empresarios (8.2), oficios con 7.7 horas, comerciantes con 7.7 horas, otros con 7 horas, jubilados con 5 horas, estudiantes con 3.2 horas, amas de casa con 2.4 horas y empleados con 1.6 horas.

Las funciones, tareas o labores más comunes que realizan los 24,214 voluntarios de las 537 OSC entrevistadas son: apoyo en préstamo de servicios no especializados, préstamo de servicios especializados (actividades que requieren de un nivel de preparación para llevarlas a cabo); asesorías y/o clases especializadas, tratamientos médicos, terapias, etc., apoyo en actividades administrativas, apoyo en actividades de procuración de fondos, limpieza y/o mantenimiento de las instalaciones de la organización y el apoyo en las labores del comedor o cocina de la organización.

V.4.5 Infraestructura

Describe la formalidad sobre la posesión del inmueble de las OSC, así como el acceso a los servicios básicos para desarrollar sus actividades. El indicador se construye a partir de las variables: titularidad del inmueble (propias, renta, comodato o préstamo), servicios con los que cuenta en las instalaciones (agua entubada, gas, teléfono, internet, drenaje y electricidad).

La calificación de infraestructura fue de 78.34 puntos, ponderación que ubica a las OSC en capacidad Alta, siendo esta el área con mayor desarrollo. A continuación se desglosa cada una de las variables que lo componen:

Tabla No. 33 Composición de infraestructura.

VARIABLE	PUNTUACIÓN
Propiedad del inmueble	65.67
Servicios públicos	90.67
TOTAL	78.34

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

En cuanto a los resultados del indicador tenemos que la mayor área de oportunidad se presenta en la variable de propiedad del inmueble, esto a razón que aproximadamente 4 de cada 10 OSC no cuenta con la propiedad y/o con un contrato que dé seguridad en el uso del mismo. En cuanto a el acceso de servicios básicos, la mayoría de las OSC cuenta con ellos.

V.4.6 Sostenibilidad financiera

Es la capacidad que tienen las asociaciones de generar, gestionar y movilizar recursos económicos que garanticen su permanencia en la comunidad, este indicador consta de las siguientes variables: el número de años con los que cuenta la OSC a partir de su constitución legal, si la OSC cuenta con un plan institucional de procuración de fondos, el monto de presupuesto anual de operaciones, el número de fuentes de financiamiento con el que se sustenta la organización, así como si cuentan con alguna fuente que supere el 70% de su presupuesto anual.

La calificación en el área financiera fue de 59.70 puntos, ponderación que ubica a las OSC en capacidad moderada, siendo ésta una de las áreas con menor desarrollo. A continuación se desglosa cada una de las variables que lo componen:

Tabla No. 34 Composición del indicador de sostenibilidad financiera.

VARIABLE	PUNTUACIÓN
Años de constitución	63.96
Plan de procuración de fondos	51.43
Presupuesto anual	46.03
Fuentes de financiamiento	35.16
Aportación por fuente de financiamiento	97.77
TOTAL	59.70

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

En el indicador de sostenibilidad financiera de las OSC del estado de Chihuahua se encontró que la variable más desarrollada es “aportación por fuente de financiamiento”, la cual obtuvo una ponderación de 97.77 puntos, lo cual indica que en casi la totalidad de las instituciones entrevistadas, ninguna fuente de financiamiento sobrepasa el 70% del presupuesto anual de operaciones. En segundo término, se encuentra la variable “años de constitución” con un ponderación de 63.96, lo cual refiere que la mayoría de las OSC entrevistadas tienen más de 10 años brindando sus servicios a la población del estado.

Tabla No. 35 Ponderación por años de constitución.

NÚMERO DE AÑOS CONSTITUÍDA	PONDERACIÓN
0 a 2	0
3 a 5	25
6 a 10	50
11 a 20	75
21 o más	100

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

En lo que respecta a las variables “plan de procuración de fondos” y “presupuesto anual” obtuvieron un puntaje de 51.43 y 46.3 puntos, lo que indica que aproximadamente la mitad de las OSC entrevistadas cuentan con plan de procuración de fondos y presupuesto anual de operaciones.

La variable “fuentes de financiamiento” obtuvo la ponderación más baja del indicador, con una ponderación de 35.16 puntos, lo cual significa que en promedio las OSC entrevistadas cuentan con 3 a 4 diferentes fuentes de financiamiento, tal como se exhibe en la tabla 36:

Tabla No. 36 Ponderación por fuentes de financiamiento.

NÚMERO DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO	PONDERACIÓN
0 a 2	0
2 a 3	25
4 a 5	50
6 a 8	75
9 o mas	100

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

Dentro de los principales retos que tiene una organización de la sociedad civil se encuentra la gestión financiera, es decir, la movilización de recursos para la operación de sus programas y proyectos, así como la sana administración de los mismos.

Se encontró que de las 537 organizaciones entrevistadas, solo el 50.01% (269) cuentan con un plan de procuración de fondos institucional, herramienta vital para controlar los ingresos y egresos de tal forma que le permita enfrentar las obligaciones diarias, al tiempo que sirve para controlar de manera eficiente los fondos con los que dispone la entidad.

Tabla No. 37 Presupuesto de operación.

OSC que proporcionaron información	537 organizaciones
Presupuesto de operación total	\$ 1,378 Mdp
Presupuesto de operación promedio por OSC	\$ 2.56 Mdp

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

La suma del presupuesto anual de operación de las 537 organizaciones entrevistadas asciende a \$1,378,189,621 pesos que corresponde a un promedio por organización de \$2,566,461 pesos.

Como principal fuente de financiamiento se encuentran las cuotas de recuperación por los servicios prestados con un 29.6%; seguido de fundaciones locales con 9.3%; aportaciones de empresas, 9.2%; fondos de gobierno estatal, 7.8%; fundaciones internacionales, 6.4%; aportaciones de particulares, 5.2%, otros 5%; donativos en especie nacional y/o extranjeros, 4.7%; venta de servicios, 3.9%; proyectos productivos, 3.8%; fundaciones nacionales, 3.8%; fondos de gobierno local, 3.4%; fondos de gobierno federal, 3.2%; evento de procuración de fondos, 2.9% y aportaciones de patronato, 1.9%; a continuación se desglosa en la siguiente tabla:

Tabla No.38 Fuentes de financiamiento

INGRESOS POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO	
Cuotas de recuperación	\$ 407.51 Mdp
Fundaciones locales	\$ 128.35 Mdp
Aportaciones de empresas	\$ 127.21 Mdp
Fondos de gobierno estatal	\$107.78 Mdp
Fundaciones internacionales	\$87.77 Mdp
Aportaciones de particulares	\$ 70.99 Mdp
Otros	\$69.08 Mdp
Donativos en especie nacional y/o extranjero	\$ 64.17 Mdp
Venta de servicios	\$ 53.27 Mdp
Proyectos productivos	\$ 52.70 Mdp
Fundaciones nacionales	\$ 52.23 Mdp
Fondos gobierno local	\$ 46.46 Mdp
Fondos de gobierno federal	\$44.29 Mdp
Eventos de procuración de fondos	\$ 39.58 Mdp
Aportaciones del patronato	\$26.78 Mdp
TOTAL DEL PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	\$1,378 Mdp

V.5 Modelo de Intervención Social

Evalúa la capacidad que tienen las OSC de conceptualizar la problemática social, por qué surgen y como a partir de esta diseñan objetivos, metas, actividades, presupuestos, población objetivo y evaluaciones. El indicador consta de las siguientes variables: la coherencia entre la problemática a resolver, las causas que la ocasionan y sus consecuencias expresadas por la OSC, así como la coherencia entre los objetivos, servicios ofrecidos por la OSC y la problemática que declaran, también refiere si la OSC realizó un diagnóstico acerca de la población atendida, su contexto y aspectos relevantes (sociales, demográficos, geográficos, económicos, sociales o legales), finalmente considera si las organizaciones cuentan con un perfil de la población a atender, las técnicas que utilizaron para realizar dicha evaluación y la evaluación de los elementos con los que cuenta su plan operativo.

Es importante señalar que los resultados que se muestran a continuación no incluyen a las 219 OSC entrevistadas en Ciudad Juárez, ya que en el primer levantamiento de información realizado en dicha entidad, aun no se contemplaba esa sección. La calificación del indicador “modelo de intervención social” fue de 67.08 puntos, ponderación que ubica a las OSC en capacidad moderada. A continuación se desglosa cada una de las variables que lo componen:

Tabla No. 39 Composición del indicador “Modelo de Intervención”

VARIABLE	PUNTUACIÓN
Coherencia estratégica	70.71
Coherencia entre servicios y problemática a resolver	85.67
Análisis de contexto	63.64
Perfil de la población	88.14
Sistema de evaluación	37.42
Plan operativo	64.56
TOTAL	67.08

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

En relación a las variables que componen el indicador, se aprecia que en orden descendente la variable con mayor desarrollo es el perfil de la población con una ponderación de 88.14 puntos; seguida de coherencia entre servicios y problemática a resolver con 85.67; coherencia estratégica con 70.71 puntos; plan operativo con 64.56; análisis de contexto, 63.64 puntos y sistema de evaluación con 37.42 puntos. Los resultados refieren que 8 de cada 10 OSC entrevistadas identifican claramente a su población objetiva, ya sea niños, adolescentes, adultos mayores, población vulnerable, etc., y existe una coherencia lógica entre los servicios que brinda la OSC y la problemática que pretende resolver; 7 de cada 10 OSC exhibe una coherencia estratégica, que es la relación entre la problemática a resolver, las causas que la ocasionan y sus consecuencias; 6 de cada 10 aproximadamente, cuentan con un plan operativo con los siguientes componentes: antecedentes de la organización, justificación, objetivo general, objetivos específicos, metas, metodología, cronograma, presupuesto, monitoreo y evaluación, así como un análisis de contexto, que refiere la descripción de la población objetiva y del contexto, incluyendo los aspectos demográficos, geográficos, económicos, sociales, legales, identificación de recursos o servicios en la comunidad y actores y grupos involucrados.

Se encontró que solo 4 de cada 10 organizaciones cuentan con un sistema de evaluación que les permite conocer y demostrar los productos, efectos e impactos que genera su intervención en sus beneficiarios y en la comunidad, se considera que éste es un gran reto del sector filantrópico del Estado de Chihuahua.

V.5.1 Egresos

La distribución de los egresos o gastos en que se ejerce el presupuesto anual de operación de las 537 organizaciones entrevistadas asciende a \$ 1,378,189,621 pesos y se aplica de la siguiente manera:

El 45% de los recursos se invierten en pago de personal, el 13.8% en materiales para operación, el 6.6% en gastos no clasificados, el 5.9% en alimentación, 5.9% en pago de servicios públicos, 5.2% en equipamiento de las instalaciones, 3.3% en mantenimiento de las instalaciones, 2.5% en pago de renta, 2.3% en transporte, 2% en papelería, 1.9% en mantenimiento y equipamiento de vehículos, 1.8% en impuestos y comisiones bancarias, 1% en artículos de limpieza, 1% en gasto administrativo, 0.8% en gasto para la capacitación del equipo operativo, 0.6% en promoción y publicidad y 0.4% en gasto para viáticos.

Tabla No. 40 Fuentes de egresos de las OSC entrevistadas.

EGRESOS O GASTOS	
Pago del personal	\$ 620.42 Mdp
Compra de materiales para operación	\$ 190.72 Mdp
Gastos no clasificados	\$ 90.27 Mdp
Alimentación	\$ 81.47 Mdp
Pago de servicios públicos	\$ 81.03 Mdp
Equipamiento de las instalaciones	\$ 72.20 Mdp
Mantenimiento de las instalaciones	\$ 44.90 Mdp
Pago de renta de las instalaciones	\$ 35.10 Mdp
Transporte	\$ 31.17 Mdp
Papelería	\$ 27.96 Mdp
Mantenimiento y equipamiento de vehículos	\$ 26.26 Mdp
Impuestos y comisiones bancarias	\$ 24.76 Mdp
Artículos de limpieza	\$ 14.29 Mdp

Gasto administrativo	\$ 13.26 Mdp
Gasto para capacitación del equipo operativo	\$ 10.43 Mdp
Promoción y publicidad	\$ 7.97 Mdp
Gasto para viáticos	\$ 5.97 Mdp
TOTAL DEL PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	\$1,378 Mdp

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación.

V.5.2 Principales necesidades de las OSC

Las organizaciones de la sociedad civil cuentan con estructuras operativas, administrativas y financieras muy diversas entre sí y por tanto las necesidades específicas que requieren para la consecución de su objeto social varía de una organización a otra. Es por ello que el presente estudio inquirió en saber cuáles son las necesidades principales de las organizaciones entrevistadas en materia de equipamiento e infraestructura, recursos humanos, gasto administrativo y gasto operativo.

Equipamiento e infraestructura: materiales y construcción con las que debe contar una organización para prestar de buena manera el servicio, en esta área las organizaciones entrevistadas comentaron que las necesidades principales son:

- Remodelación de instalaciones de la organización.
- Compra o actualización de vehículos de la organización.
- Compra o actualización de mobiliario general de la organización.
- Compra o actualización del equipo de oficinas de la organización.

Recursos humanos: personal necesario para el desarrollo de las funciones específicas asignadas dentro de la organización y a su vez en los requerimientos para su formación y crecimiento dentro de la estructura organizacional. En este rubro las organizaciones entrevistadas comentaron que las necesidades principales son:

- Recursos económicos para pago de honorarios y/o salarios para el personal de la organización.
- Detección e impartición de capacitación en diferentes temáticas orientadas a fortalecer las capacidades del personal que labora en la organización.
- Contratación de personal para el desarrollo de actividades de la organización.

Gasto administrativo: todos aquellos insumos necesarios para las actividades generales de la organización, en este rubro las organizaciones entrevistadas comentaron que las necesidades principales son:

- Recurso económico para pago de servicios públicos de la organización: luz, agua, gas, teléfono, internet, renta de instalaciones, etc.
- Recurso económico para compra de materiales de papelería para la organización.
- Recurso económico para pago de comisiones bancarias, pago de impuestos a instituciones, servicios de contabilidad, etc.

Gastos operativos: recursos necesarios para la operación de los programas y proyectos que brinda la organización, en este rubro las organizaciones entrevistadas comentaron que las necesidades principales son:

- Recurso económico para la compra de materiales didácticos para la organización.
- Recurso económico para la compra de gasolina para los transportes de la organización.
- Recurso económico para la compra de insumos alimenticios para la organización.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como primer conclusión de este estudio se encontró que a pesar de que a partir del año 2010 se han constituido una cantidad importante de organizaciones sociales en el Estado de Chihuahua, el número de organizaciones activas sigue siendo muy similar al de años anteriores, que son alrededor de 1,000 OSC, lo que habla de la gran dificultad que tienen para sostener su operación y sus programas a través del tiempo.

En el estado, el 94% de las organizaciones están constituidas como asociación civil y solo el 6% como Institución de asistencia social privada.

El promedio de años de inicio de operaciones de las organizaciones sociales es de 20 años y el de constitución es de 17 años, lo que indica que existe un comportamiento a constituirse legalmente después de 2 años de iniciar con sus actividades de servicio a la comunidad.

De las 537 organizaciones entrevistadas, 319 cuentan con acreditación del SAT como “donataria autorizada”, esto indica que 218 organizaciones no cuentan con las condiciones mínimas necesarias para recibir fondos de manera institucional.

El 69.6% de las organizaciones entrevistadas, es decir 374, están inscritas en el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (CLUNI), lo que les permite acceder a fondos de gobierno federal.

De acuerdo a la “Clasificación Internacional de las Organizaciones Sin Fines de Lucro (CIOSFL), las organizaciones participantes en este estudio se ubican en las siguientes categorías: el 53.1% servicios sociales; el 17.5% salud; el 7.3% cultura y recreación; el 6.7% desarrollo y vivienda; el 6.1% derecho y promoción política; el 5.4% enseñanza e investigación; el 1.5% asociaciones empresariales y profesionales; el 0.9% intermediación filantrópica y promoción de voluntariado; el 0.7% medio ambiente y el 0.8 sin la información necesaria para entrar en esta clasificación.

Si se comparan las clasificaciones estatales anteriores con las nacionales, se concluye que en el estado de Chihuahua 53.1% se ubican en el área de servicios sociales,

mientras que a nivel nacional solo el 25.8%, lo que habla de la importancia de la aportación de éstas organizaciones en la atención del rezago social de la entidad.

Así mismo, se encontró que solo el 5.4% de las organizaciones entrevistadas se ubican en el área de enseñanza e investigación, mientras que a nivel nacional el 21.8%, por lo que se considera fundamental que se fortalezca a este tipo de instituciones y se fomente la constitución de más organizaciones que trabajen en el tema educativo, debido a la importancia que tiene para el desarrollo humano y social del estado.

El 99.1% de las organizaciones entrevistadas mencionaron contar con órgano de gobierno y su denominación más usual es “consejo directivo” en el que participan 3,480 personas de la comunidad, siendo 50.7% hombres y 49.3% mujeres.

El 69.8% de las organizaciones participantes en el estudio, que corresponde a 375 OSC, cuentan con personal remunerado, el promedio de empleados por cada una es de 12 personas, cifra muy superior al promedio a nivel nacional que es 1.4 personas por OSC, esto muestra la solidez en los equipos de trabajo de las OSC del Estado de Chihuahua comparados con las del resto del país.

De las 6,542 personas que perciben alguna remuneración por su trabajo en las organizaciones analizadas en este estudio, 60.5% la perciben vía nómina y tienen beneficios sociales; el 31.3% la perciben vía honorarios profesionales u honorarios asimilados a salario y el 8.3% restante se les paga de manera informal.

El gasto mensual invertido en pago de personal de las organizaciones es de \$46,531,152 pesos que corresponde a un salario mensual promedio por trabajador de \$7,113 pesos mensuales que equivale a 2.68 veces el salario mínimo actual.

El estudio muestra que existen 24,214 personas que apoyan las actividades de las 537 organizaciones de manera voluntaria, lo que corresponde a un promedio de 45 personas por institución que dedican 1,578,145 horas anuales a la labor filantrópica en el Estado de Chihuahua.

El estudio refleja que la mitad de las organizaciones cuentan con un plan de procuración de fondos establecido de manera institucional, esto está directamente relacionado con las dificultades que tienen las organizaciones para sostenerse en el tiempo.

En total, la suma del presupuesto anual de operación de las organizaciones entrevistadas es de \$1,378 millones de pesos, lo que corresponde a un promedio por organización de \$2.56 millones de pesos. Dicho presupuesto proviene de las siguientes fuentes de financiamiento: cuotas de recuperación por los servicios prestados con un 29.6%, seguido de fundaciones locales con un 9.3%, aportaciones de empresas 9.2%, fondos de gobierno estatal 7.8%, fundaciones internacionales 6.4%, aportaciones de particulares 5.2%, otros 5%, donativos en especie nacional y/o extranjeros 4.7%, venta de servicios 3.9%, proyectos productivos 3.8%, fundaciones nacionales 3.8%, fondos de gobierno local 3.4%, fondos de gobierno federal 3.2%, evento de procuración de fondos 2.9% y aportaciones del Patronato 1.9%.

Es importante señalar que más de la mitad del financiamiento de las organizaciones que participaron en este estudio, proviene de fuentes internas como: cuotas de recuperación, proyectos productivos, venta de servicios, aportaciones de los patronatos y eventos de procuración de fondos. Esto habla de un nivel importante de generación de ingresos y autosuficiencia financiera en el Estado de Chihuahua.

Los principales gastos de las organizaciones que participaron en este estudio son el pago de personal con el 45.0%; compra de materiales para operación, 13.8%; alimentación para beneficiarios, 5.9% y equipamiento con el 5.2%.

El sector filantrópico del Estado de Chihuahua presta servicios a 407,002 beneficiarios mensualmente, lo que corresponde al 8.7% de la población total del estado de Chihuahua según datos del INEGI 2018. De acuerdo al CONEVAL, siendo para el cuarto bimestre del 2018 se considera que el 25.4% de la población total, es decir 906,648 habitantes, viven en condiciones de pobreza, la cobertura de las OSC corresponde al 44.9% de dicha población.

Los resultados mencionados muestran, que sin lugar a dudas, existe una relación directamente proporcional entre el índice de institucionalidad, el presupuesto anual de operaciones y el número de beneficiarios atendidos por las OSC, es decir, a mayor ponderación en el índice de institucionalidad obtenido por una OSC, mayor será su presupuesto anual y el número de beneficiarios atendidos por mes.

VII. BIBLIOGRAFÍA

Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil. (2019) *Sistema de Información del Registro Federal de las OSC*. Recuperado en enero de 2019. Disponible en: <https://www.corresponsabilidad.gob.mx/>

El Aporte de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). La Dimensión del Sector Filantrópico de Cd. Juárez. (2011) *Construyendo Capacidades en las Organizaciones de la Sociedad Civil*, A.C. Recuperado en junio de 2019. Disponible en: <http://www.fortaleza.org.mx>

Estudio del grado de la Capacidad Institucional de las OSC de Cd. Juárez. (2009) *Construyendo Capacidades en las Organizaciones de la Sociedad Civil*, A.C. Recuperado en junio de 2019. Disponible en: <http://www.fortaleza.org.mx>

Estudio “Organizaciones de la Sociedad Civil en el estado de Chihuahua”. (2015) *Fundación del Empresariado Chihuahuense*. Recuperado en junio de 2019. Disponible en: <http://www.fechac.org/web/descargas.php>

INEGI. (2017) *Metodología de Investigación*. Recuperado de: <http://www.inegi.org.mx/inegi/spc/doc/INTERNET/22%20CURSO%20DE%20METODOLOG%20C3%8DA%20DE%20LA%20INVESTIGACION%20C3%93N.pdf>

INEGI. (2013) *Resultados preliminares de la Cuenta Satélite de las Instituciones sin Fines de Lucro De México*, Recuperado en enero de 2019. Disponible en: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/satelite/sin_fines_lucro/2008_2011/702825048372.pdf

Investigación de Institucionalidad en OSC por CFOSC Chihuahua. (2009) *Bismark Market Research Company*. Recuperado en junio de 2019. Disponible en: <http://www.fortalecimiento.org>

Llanos, D. (2010) *Fundamentos de Informática y Programación*. Editorial Paraninfo. Madrid, España.

Manual sobre las instituciones sin fines de lucro en el Sistema de Cuentas Nacionales. (2007). Recuperado en mayo de 2019. Disponible en: http://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesF/SeriesF_91s.pdf

Obstáculos del voluntariado en Chihuahua-México. (2011) *Centro para el Fortalecimiento Social A.C. Chihuahua. Revista FortaleSer*. Fecha de consulta: junio 2019. Disponible en el Centro para el Fortalecimiento de la Ciudad de Chihuahua, Chihuahua bajo requerimiento.

Pobreza en Entidades Federativas. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2019). CONEVAL. Disponible en: https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Chihuahua/Paginas/pob_ingresos.aspx

Porcentaje de la población con ingreso laboral inferior al costo de la canasta alimentaria (2018) En CONEVAL.

<https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Chihuahua/Paginas/itlp.aspx>

Registro Público de la Propiedad del estado de Chihuahua (s.f.). *Registro de organizaciones no gubernamentales*. Recuperado en mayo 2019 en:

<http://rpp.chihuahua.gob.mx/>

Servicio de Administración Tributaria (2019). *Servicios de RFC. Secretaría de Hacienda y Crédito Público*. Recuperado en: <https://rfc.siat.sat.gob.mx/PTSC/RFC/menu/>.

Secretaría de Atención Tributaria (s.f.). *Directorio de Donatarias Autorizadas 2018*. Recuperado en junio 2019. Disponible en: <http://www.sat.gob.mx>

Secretaría de Innovación y Desarrollo Económico. (2018). *Prontuario Estadístico*. Recuperado en junio de 2019. Disponible en:

<http://chihuahua.com.mx/public/uploads/pages/17/Prontuario%20Estadistico%20Dicimembre%202018.pdf>

Sistema de Cuentas Nacionales de México. INEGI (2014) *Cuenta Satélite de las Instituciones sin Fines de Lucro de México, año Base 2008*. Disponible en:

http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825084769.pdf

Tabla de salarios mínimos generales y profesionales por áreas geográficas. (2018) *Comisión Nacional de los Salarios Mínimos (s.) Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2018*. Recuperado en junio de 2019. Disponible en:

http://www.conasami.gob.mx/pdf/tabla_salarios_minimos/2010/01_01_2010.pdf

VIII. ANEXOS

VIII.1 Anexo 1, Clasificación Internacional de las Organizaciones Sin Fines de Lucro del estado de Chihuahua

Organizaciones de servicios sociales

En la categoría de organizaciones de servicios sociales se incluyen a todas aquellas instituciones sin fines de lucro que brindan asistencia social a los grupos más vulnerables. Los ejemplos más comunes de este tipo de instituciones son: albergues para niños y niñas, asilos para personas de la tercera edad, comedores comunitarios y organizaciones que brindan servicios para personas con discapacidad. El 60% de las OSC que se dedican a servicios sociales caen en tres tipos de categorías: bienestar de la infancia, los servicios de auto-ayuda y otros servicios personales y aquellas que se dedican a trabajar por el bienestar de los jóvenes. Cada uno de los grupos que conforma este gran rubro de organizaciones que representan para el estado el 53% del total, se describen con mayor precisión en la tabla que se presenta a continuación:

Tabla No. A1 OSC de servicios sociales.

CATEGORÍAS	NÚMERO DE OSC	DESCRIPCIÓN
Servicios de auto-ayuda y otros servicios sociales personales	55	Programas y servicios de autoayuda y desarrollo personal; comprende grupos de apoyo, asesoramiento personal, y servicios de asesoramiento crediticio y gestión financiera.
Bienestar de la infancia	73	Servicios para niños, servicios de adopción, centros de desarrollo infantil, hogares de guarda; comprende guarderías para niños menores de 1 año y casas cuna.
Servicios para jóvenes y bienestar de los jóvenes	43	Servicios para jóvenes; comprende servicios de prevención de la delincuencia, prevención de embarazo adolescente, prevención de la deserción estudiantil, centros y clubes para jóvenes y programas laborales para jóvenes; comprende las asociaciones cristianas de jóvenes y las asociaciones femeninas, Boy scouts y Girl scouts y los programas hermano mayor / hermana mayor.
Servicios para discapacitados	34	Servicios para los discapacitados; comprende hogares, sin ser casas de salud, medios de transporte, recreación y otros servicios especializados.
Servicios para personas de edad	28	Organizaciones que brindan atención geriátrica; comprende servicios en el hogar, visitantes sociales, medios de transporte, recreación, programas de alimentación y otros servicios dirigidos a las personas de edad avanzada.

CATEGORÍAS	NÚMERO DE OSC	DESCRIPCIÓN
Servicios para familias	19	Servicios para familias; comprende educación para padres y vida en familia, agencias y servicios para padres y madres solteros y refugios y servicios para víctimas de violencia familiar.
Asistencia a refugiados	3	Organizaciones que brindan comida, ropa, alojamiento y servicios para refugiados e inmigrantes.
Apoyo en materia de ingresos y mantenimiento	3	Organizaciones que brindan asistencia monetaria y otras formas de servicios directos a personas que carecen de medios de vida suficientes.
Asistencia material	26	Organizaciones que brindan comida, ropa, transporte y otras formas de asistencia; comprende bancos de alimentos y centros de distribución de ropa.
Prevención y control de catástrofes y emergencias	1	Organizaciones dedicadas a prevenir y pronosticar los desastres, limitar y mitigar sus efectos, educar o brindar otro tipo de preparación individual para lidiar con los efectos producidos por desastres, o socorrer a víctimas de desastres, comprende bomberos voluntarios, servicios de botes salvavidas, etc.

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación y La Clasificación Internacional de las Organizaciones Sin Fines de Lucro.

Organizaciones de salud

El 37% de las organizaciones de salud se ubica en la categoría de rehabilitación, la cual incluye todas aquellas instituciones de rehabilitación de enfermedades asociadas con el abuso de alcohol y drogas. El resto de las organizaciones de esta categoría, cuyos porcentajes fluctúan entre el 1 y el 14%, se presentan y describen a continuación:

Tabla No. A2 OSC de salud

CATEGORÍAS	NÚMERO DE OSC	DESCRIPCIÓN
Rehabilitación	34	Atención de salud y terapia de rehabilitación con internación para pacientes afectados por discapacidades físicas causadas por lesiones, defectos genéticos o enfermedades y que requieren un alto grado de fisioterapia o atención de índole similar.
Atención a la salud	13	Organizaciones que brindan servicios de salud, principalmente para pacientes ambulatorios, por ejemplo, clínicas de salud y centros de vacunación.

CATEGORÍAS	NÚMERO DE OSC	DESCRIPCIÓN
Hospitales	4	Atención y tratamientos médicos principalmente para pacientes hospitalizados.
Hospitales psiquiátricos	2	Atención y tratamiento de enfermos mentales hospitalizados.
Salud pública y educación para la salud	8	Promoción para la salud pública y educación para la salud; comprende exámenes sanitarios, para la detección de potenciales riesgos para la salud, capacitación en primeros auxilios y servicios de planificación familiar.
Servicios de emergencia médica	12	Servicios para personas que requieran atención inmediata; comprende servicios móviles y atención paramédica de emergencia, programa de atención de choque/trauma, programas de línea vital y servicios de ambulancias.
Tratamientos de salud mental	1	Tratamiento ambulatorio de enfermos mentales, comprende centros comunitarios de salud y hogares de transición.
Casas de salud	11	Atención a pacientes convalecientes hospitalizados, y atención en hogares especiales, así como servicios de atención primaria de salud; comprende hogares para ancianos de salud frágil y casas de salud para personas con discapacidades severas.
Servicios médicos de rehabilitación	8	Terapias sin internación; comprende centros de curación natural, clínicas de yoga y centros de fisioterapia.
Intervenciones en situaciones de crisis	1	Servicios de asesoramiento a pacientes ambulatorios en situaciones psiquiátricas agudas; comprende prevención de suicidio y apoyo a víctimas de agresión y abuso.

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación y La Clasificación Internacional de las Organizaciones Sin Fines de Lucro.

Organizaciones de desarrollo y vivienda

El 49% del total de las OSC pertenecientes a este grupo caen en la clasificación de organizaciones comunitarias y de barriada, el resto tienen como objeto social actividades relacionadas con el apoyo a la construcción de vivienda, el desarrollo económico, el desarrollo de las capacidades de las OSC y la capacitación laboral y empleo.

Tabla No. A3 OSC de desarrollo y vivienda

CATEGORÍAS	NÚMERO DE OSC	DESCRIPCIÓN
Organizaciones comunitarias y de barriada	17	Organizaciones dedicadas a mejorar la calidad de vida, en la comunidad o en el barrio, por ejemplo, asociaciones de ocupantes ilegales, organizaciones de desarrollo local y cooperativas de poblaciones pobres.
Asociaciones de vivienda	2	Desarrollo como construcción, administración, alquiler, financiación y reciclaje de viviendas.
Desarrollo económico	7	Programas y servicios de mejora de la infraestructura y capacidad económicas; comprende construcción de obras de infraestructura como camino, servicios financieros tales como asociaciones de ahorro y crédito, programas empresariales, consultoría técnica y de gestión y asistencia para el desarrollo rural.
Desarrollo social	8	Organizaciones dedicadas a mejorar la infraestructura y capacidad institucional para mitigar problemas sociales y mejorar el bienestar de la población en general.
Rehabilitación profesional y talleres protegidos	1	Organizaciones que promueven la autosuficiencia y generación de ingresos a través de capacitación laboral y empleo.
Asesoramiento y Orientación Vocacional	1	Capacitación y orientación vocacional, asesoramiento en la profesión, pruebas y servicios relacionados.

Capítulo 1 Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación y La Clasificación Internacional de las Organizaciones Sin Fines de Lucro.

Organizaciones de derecho, promoción y política

El 74% de las OSC de este grupo entran en las siguientes tres clasificaciones: asociaciones étnicas, organizaciones de promoción y prevención de delitos y políticas públicas, en la siguiente tabla muestra su clasificación y descripción:

Tabla No. A4 OSC de derecho, promoción y política.

CATEGORÍAS	NÚMERO DE OSC	DESCRIPCIÓN
Prevención de delitos y políticas públicas	5	Prevención para promover la seguridad de los ciudadanos y la adopción de medidas preventivas a ese respecto.
Asociaciones de apoyo a víctimas	3	Servicios, apoyo y asesoramiento a las víctimas de delitos.

Asociaciones de derechos civiles	3	Organizaciones dedicadas a la protección o defensa de las libertades civiles individuales y los derechos humanos.
Organizaciones de promoción	9	Organizaciones que protegen los derechos y abogan por los intereses de grupos específicos de personas, por ejemplo, las personas con discapacidades físicas, personas de edad y niños o mujeres.
Asociaciones cívicas	1	Programas y servicios que fomentan y difunden el espíritu de civismo.
Servicios jurídicos	1	Servicios jurídicos, asesoramiento y asistencia en la solución de controversias y asuntos judiciales.
Asociaciones étnicas	11	Organizaciones que abogan por los intereses de los descendientes de un grupo étnico específico o brindan servicios a los mismos.

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación y La Clasificación Internacional de las Organizaciones Sin Fines de Lucro.

Organizaciones de enseñanza e investigación

El 86% de las OSC que se dedican a la enseñanza e investigación trabajan en la enseñanza primaria, el mayor número de éstas se agrupa en la categoría de enseñanza elemental que abarca primaria y secundaria; solo dos se dedican a las ciencias sociales; una, a la educación de adultos y otra, a ciencia y tecnología.

Tabla No. A5 OSC de enseñanza e investigación.

CATEGORÍAS	NÚMERO DE OSC	DESCRIPCIÓN
Enseñanza elemental, primaria y secundaria	25	Enseñanza de nivel elemental, primario y secundario; comprende organizaciones preescolares, sin ser guarderías.
Ciencias sociales, estudios sobre políticas	2	Investigación y análisis en el área de ciencias sociales y políticas.
Educación de adultos permanente	1	Instituciones dedicadas a brindar servicio de enseñanza y capacitación complementarios del sistema educativo formal; comprende institutos de estudios permanentes, enseñanza por correspondencia, escuelas nocturnas y programa patrocinados de alfabetización y lectura.
Ciencia y tecnología	1	Investigación en ciencias físicas y biológicas e ingeniería y tecnología.

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación y La Clasificación Internacional de las Organizaciones Sin Fines de Lucro.

Organizaciones de cultura y recreación

El 77% de este grupo se dedica a artes escénicas, deportes y clubes de servicio, la clasificación y su respectiva descripción se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No. A6 OSC de cultura y recreación

CATEGORÍAS	NÚMERO DE OSC	DESCRIPCIÓN
Artes escénicas	7	Centros, compañías y asociaciones de artes escénicas; comprende teatro, danza, ballet, ópera, orquestas, coros y conjuntos musicales.
Deportes	7	Prestación de servicios y organización de espectáculos de deporte de aficionados, entrenamiento, aptitud física y competencia deportiva; comprende centros de ejercicio y de salud integral.
Museos	3	Museos generales y especializados que abarcan arte, historia, ciencias, tecnología y cultura.
Artes visuales, arquitectura, arte en cerámica	3	Producción, difusión y exhibición de artes visuales y arquitectura; comprende escultura, sociedades fotográficas, pintura, dibujo, centros de diseño y asociaciones arquitectónicas.
Sociedades históricas, literarias y humanísticas	1	Fomento y apreciación de las ciencias humanas, conservación de bienes históricos y culturales y conmemoración de acontecimientos históricos; comprende sociedades históricas, sociedades poéticas y literarias, asociaciones lingüísticas, promoción de la lectura, memoriales de guerra y fundaciones y asociaciones conmemorativas.
Clubes de servicio	16	Organizaciones de afiliados que brindan servicios a sus miembros y a las comunidades locales; por ejemplo, Leones, Zonta, Internacional, Rotarios y Kiwanis.
Clubes recreativos y sociales	2	Provisión de servicios recreativos a individuos y comunidades; comprende asociaciones de parques infantiles, clubes campestres, clubes de hombres y mujeres, clubes de paseo y clubes de esparcimiento.

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación y La Clasificación Internacional de las Organizaciones Sin Fines de Lucro.

Organizaciones de intermediación filantrópica y promoción del voluntariado

El 100% de las organizaciones entrevistadas en esta categoría son fundaciones que otorgan subsidios, las cuales representan solamente el 1% del total de las OSC en el estado.

Tabla No. A7 OSC de intermediación filantrópica y promoción del voluntariado.

CATEGORÍAS	NÚMERO DE OSC	DESCRIPCIÓN
Fundaciones que otorgan subsidios	5	Fundaciones privadas; comprende fundaciones empresariales, fundaciones comunitarias y fundaciones independientes de derecho público.

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación y La Clasificación Internacional de las Organizaciones Sin Fines de Lucro.

Organizaciones de medio ambiente

En cuanto a las OSC del estado que se clasifican en el área de medio ambiente solo se encuentran un par de asociaciones que se dedican a la conservación y protección de recursos naturales y una que brinda servicios de protección de animales.

Tabla No. A8 OSC de medio ambiente.

CATEGORÍAS	NÚMERO DE OSC	DESCRIPCIÓN
Conservación y protección de los recursos naturales	2	Conservación y preservación de recursos naturales, incluidos los recursos de tierras y los recursos hídricos, energéticos y vegetales, para el uso y disfrute general de la población.
Protección y bienestar de animales	2	Servicios de protección de animales; comprende refugios para animales y sociedades humanitarias.

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación y La Clasificación Internacional de las Organizaciones Sin Fines de Lucro.

Organizaciones empresariales, profesionales y sindicatos

En lo que respecta a las OSC del estado que se encuentran en esta clasificación, se encuentran 6 asociaciones dedicadas a promover, regular y proteger intereses profesionales como colegios de abogados, asociaciones de médicos, etc., además 1 organización empresarial y 1 sindicato que se describen a continuación:

Tabla No. A9 OSC empresariales, profesionales y sindicatos.

CATEGORÍAS	NÚMERO DE OSC	DESCRIPCIÓN
Empresariales	1	Organizaciones dedicadas a promover, regular y salvaguardar los intereses de sectores empresariales particulares, por ejemplo, asociaciones de fabricantes, asociaciones de agricultores y asociaciones banqueros.
Profesionales	6	Organizaciones dedicadas a promover, regular y proteger interés profesionales, por ejemplo, colegios de abogados y asociaciones de médicos.
Sindicatos	1	Organizaciones que promueven, protegen y regulan los derechos e intereses de los asalariados.

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación y La Clasificación Internacional de las Organizaciones Sin Fines de Lucro.

No clasificadas

Con la información proporcionada en las entrevistas para este estudio, se identificó una asociación que no brinda información suficiente para categorizarla dentro de las clasificaciones propuestas por la (CIOSFL).

Tabla No. A 10 OSC no clasificadas.

CATEGORÍAS	NÚMERO DE OSC	DESCRIPCIÓN
No Clasificadas	1	No clasificadas particularmente

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación y La Clasificación Internacional de las Organizaciones Sin Fines de Lucro.

A1.11 Otras

Se identificaron a tres asociaciones que no se puede categorizar dentro de las clasificaciones propuestas por la (CIOSFL), en base a la información proporcionada.

Tabla No. A11 Otras OSC.

CATEGORÍAS	NÚMERO DE OSC	DESCRIPCIÓN
Otras	3	No es posible clasificarlas.

Tabla diseñada por Fortaleza a partir de los resultados de la investigación y La Clasificación Internacional de las Organizaciones Sin Fines de Lucro.

Construyendo Capacidades en las Organizaciones de la Sociedad Civil, A.C.

Fortaleza

Cd. Juárez, Chihuahua, México, 2019