



**Universidad Michoacana de
San Nicolás de Hidalgo**
Facultad de Economía “Vasco de Quiroga”
División de Estudios de Posgrado

**Desempeño y Madurez de las Organizaciones Asistenciales Frente al
Desarrollo Humano Local en Morelia, Michoacán, México**

T E S I S

Para obtener el grado de

Maestro en Ciencias en Desarrollo Local

P R E S E N T A

Sergio García Huerta

Director de Tesis

Dr. Jorge Martínez Aparicio

Morelia, Michoacán, octubre de 2018





Universidad Michoacana de San Nicolás De Hidalgo

Facultad de Economía "Vasco de Quiroga" División de Estudios de Posgrado

**Desempeño y Madurez de las Organizaciones Asistenciales Frente al Desarrollo Humano
Local en Morelia, Michoacán, México**

TESIS realizada por **Sergio García Huerta**, bajo la asesoría del Comité Tutorial indicado,
aprobada por el Jurado Sinodal y aceptada como requisito parcial para la obtención del grado de:

Maestro en Ciencias en Desarrollo Local

COMITÉ TUTORAL	JURADO SINODAL	NOMBRE	FIRMA
Tutor 1 (Director de tesis)	Presidente	Dr. Jorge Martínez Aparicio	_____
Tutor 2 (Codirectora de tesis)	Vocal 1	Dra. Hilda R. Guerrero García Rojas	_____
Tutor 3	Vocal 2	Dr. Salvador Padilla Hernández	_____
Tutor 4	Vocal 3	Dr. Adolfo Lizárraga Gómez	_____
Tutor 5	Vocal 4	Dra. Claudia Margarita García Paulin	_____

Morelia, Michoacán, septiembre 2018



Índice

Introducción	1
Capítulo 1 Marco conceptual y metodológico	6
1.1. Estado y Desarrollo Local.....	6
1.2. Sociedad Civil, Organizaciones de la Sociedad Civil Asistenciales y Desarrollo Local.....	8
1.3. Actores y Desarrollo Local	14
1.4. Desarrollo humano local	22
1.5. Metodología y Estrategias de investigación.....	26
1.5.1. Diagnóstico participativo	28
1.5.1.1. Diagnóstico aplicado en la investigación planteada.	29
1.5.2. Evaluación del retorno social de las inversiones	32
Capítulo 2 Madurez de las organizaciones integradas en el estudio y los objetos asistenciales que atienden.	37
2.1. Dimensiones territoriales de la localidad de Morelia.....	39
2.1.1. Dimensión Social	39
2.1.2. Dimensión Económica	43
2.1.3. Político – Institucional	44
2.2. La Junta de Asistencia Privada del estado de Michoacán.....	45
2.3. Desempeño organizacional, evaluación de la madurez reportada mediante el diagnóstico participativo.	47
2.3.1. Grupo uno, asistencia a la niñez y la juventud.....	47
2.3.2. Grupo dos, asistencia al anciano	52
2.3.3. Grupo tres, asistencia médica y a personas con discapacidad	54
2.3.4. Grupo seis, asistencia al rezago comunitario	59
Capítulo 3 Desempeño y proyección del uso de recursos en organizaciones de la sociedad civil para la propuesta de modelos de trabajo frente al desarrollo humano local.	64
3.1. Cálculo y proyección del retorno social de las inversiones	64
3.1.1. Grupo uno, asistencia a la niñez y la juventud.....	65
3.1.2. Grupo dos, asistencia al anciano	67
3.1.3. Grupo tres, asistencia médica y a personas con discapacidad	67
3.1.4. Grupo seis, asistencia al rezago comunitario	69
3.1.5. Exposición de mejores alternativas del retorno social de las inversiones.....	71
3.2. Modelado de alternativas de desarrollo humano local a cinco años.	73
3.2.1. Propuesta de modelo de trabajo para el desarrollo humano local del grupo uno en la ciudad de Morelia.	76

3.2.2. Propuesta de modelo de trabajo para el desarrollo humano local del grupo dos en la ciudad de Morelia.	79
3.2.3. Propuesta de modelo de trabajo para el desarrollo humano local del grupo tres en la ciudad de Morelia.	81
3.2.4. Propuesta de modelo de trabajo para el desarrollo humano local del grupo seis en la ciudad de Morelia.	81
Conclusiones y discusión final.....	85
Conclusión	86
Recomendaciones.....	88
Discusión final	88
Bibliografía	92
Anexos	97

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Diagnóstico institucional casa cuna Felicitas del Rio AC	50
Ilustración 2 Diagnóstico Institucional Mese Vasco de Quiroga.....	50
Ilustración 3 Diagnóstico Institucional Hogar “Nuestra Señora de la Esperanza AC	51
Ilustración 4 Diagnóstico Institucional Residencial Vasco de Quiroga AC	53
Ilustración 5 Diagnóstico Institucional Asociación Lazarena de México AC	56
Ilustración 6 Diagnostico Institucional Proyecto Integral Down de Michoacán AC.....	56
Ilustración 7 Diagnóstico Institucional Fundación Recupera IAP.....	57
Ilustración 8 Diagnóstico Institucional Tzintzun IAP.....	57
Ilustración 9 Diagnóstico Institucional María Salud AC	61
Ilustración 10 Diagnóstico Institucional Janikua, Emprendedora y promotora del desarrollo de México IAP	61
Ilustración 11 Diagnóstico Institucional Voluntarias vicentinas Vallesoletanas AC	62
Ilustración 12 OSC participantes en el estudio de investigación en Morelia Michoacán	74
Ilustración 13 Modelo de trabajo prioritario del grupo uno; asistencia a la niñez y la juventud	78
Ilustración 14 modelo de trabajo deficiencias grupo dos.....	80
Ilustración 15 diagrama causa y efecto de las deficiencias en la comunicación – grupo seis	83

Índice de tablas

Tabla 1 Ejes de evaluación del diagnóstico participativo	31
Tabla 2 Dimensiones valoradas en el diagnóstico participativo	31
Tabla 3 Composición de la investigación	38
Tabla 4 Organizaciones por grupo asistencial en el estado de Michoacán.....	39
Tabla 5 Relación sexo – analfabetismo - Fuente: INEGI. Censo de Población y Vivienda 2010.....	39
Tabla 6 Índice de Desarrollo Humano	40
Tabla 7 Tipo de viviendas	40
Tabla 8 Población de 12 años y más por sexo y condición de actividad económica según condición y tipo de limitación en la actividad, 2010	42
Tabla 9 Tasa de participación económica de Morelia, 2010.....	43
Tabla 10 Indicadores de Marginación de Morelia, 2010	43
Tabla 11 Organizaciones de la sociedad civil integradas en el estudio	47
Tabla 12 Resultados diagnóstico participativo grupo uno	49
Tabla 13 Ingresos económicos grupo Asistencia a la niñez y juventud.....	52
Tabla 14 Resultados diagnóstico participativo grupo dos	53
Tabla 15 Ingresos económicos grupo Asistencia al anciano.....	54

Tabla 16 Resultados diagnóstico participativo grupo tres	58
Tabla 17 Ingresos económicos grupo Asistencia médica y a personas con discapacidad	58
Tabla 18 Resultados diagnóstico participativo grupo seis	62
Tabla 19 Ingresos económicos grupo Asistencia al rezago comunitario	63
Tabla 20 Casa de cuna “Felicitas del Río” A.C.	65
Tabla 21 Mese Vasco de Quiroga I.A.P.....	65
Tabla 22 Hogar nuestra señora de la esperanza A.C.....	66
Tabla 23 Ratio SROI grupo uno; asistencia a la niñez y la juventud.....	66
Tabla 24 Residencia Vasco de Quiroga AC.....	67
Tabla 25 Ratio SROI grupo dos	67
Tabla 26 Asociación Lazarena de Mexico, A.C. (delegación)	67
Tabla 27 Proyecto integral Down de Michoacán, A.C.	68
Tabla 28 Fundación recupera, I.A.P.	68
Tabla 29 Tzintzuni. I.A.P.....	69
Tabla 30 Ratio SROI grupo tres.....	69
Tabla 31 María Salud, A.C.	69
Tabla 32 Janikua, emprendedora y promotora de desarrollo de México, I.A.P.....	70
Tabla 33 Voluntarias Vicentinas Vallisoletanas, A.C. Nuestra señora de Lourdes	70
Tabla 34 Ratio SROI grupo seis	70
Tabla 35 Resultados evaluación SROI.....	71
Tabla 36 Ratio SROI proyectado a un Δ 35% anual.....	74
Tabla 37 Incremento del valor de los inputs	75

Resumen:

La investigación presentada se integra por tres capítulos en los que se aborda primeramente la teoría del desarrollo local, del Estado y los actores, así como los planteamientos metodológicos y estrategias de investigación; posteriormente se abordan las implementaciones metodológicas exponiendo los resultados de la investigación en cada caso, tanto la madurez institucional como indicador de la situación organizacional en ocho dimensiones, y como el desempeño del uso de recursos obtenido a través de la metodología SROI (*Social Return On Investment*).

De manera concluyente se obtiene que la integración del diagnóstico participativo realizado para la obtención de información referente a la madurez institucional de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) participantes, así como del levantamiento de información de fuentes primarias para la implementación metodológica del SROI, permitió conocer a los actores implicados en el proyecto de investigación y con ello implicarles en el proceso mismo de la investigación; por lo que es necesario considerar que la información es limitada, incompleta en algunos casos indicados en el interior del documento, y no homogénea entre organizaciones; que la exposición del trabajo presentado no ahonda en las actividades asistenciales de las OSC por lo que no se evidencian cambios documentados en la sociedad.

La relación de trabajo con los actores del proyecto fue nuclear siendo que la Junta de Asistencia Privada del Estado de Michoacán fue el actor que fungió como agente integrador en el proceso de convocatoria a la participación en el proceso de la investigación, así mismo fue el actor que permitió la obtención de información de fuentes primarias.

Palabras clave: Retorno Social de las Inversiones, Organizaciones de la Sociedad Civil, asistencialismo, actores sociales, diagnostico participativo.

Abstract:

The present investigation as integrated by three chapters in which is approach firstly the Local Development theory, the State and the social actors, as well as the methodological statements and the researching strategies; after that the approach the methodological implementations present the results of the investigation in each case, how the institutional

maturation as situational indicator by eight dimensions, also the performance of the use of resources obtained by the SROI (Social Return On Investment) methodology.

Conclusively we realize how the integration of the participative diagnostic realized by the obtained information by the institutional mature of the Civil Society Organizations (OSC) who partaker, as well the information taker process of the primary fonts for the methodological implementation of the SROI (Social Return On Investment) methodology, allowed to meet the actors implicated on the investigation project; in necessary regard the quality of the information because that information is limited, incomplete in some cases and non-homogeneous between the organizations, the exposition of the presented work is not focused on the assistance activities of the OSC so that is not evidenced documented changes on the society.

The relation of work whit the actors on this project was nuclear being that Junta de Asistencia Privada del Estado de Michoacán was de actor it worked as an integrated agent in the process for the announcement to participate in the investigation process, as well it was the actor who that allowed get the information from primary fonts.

Key words: Social Return on Investment, Civil Society Organizations, assistance, social actors, participative diagnostic.

Introducción

El problema detectado que ha dado pie a esta investigación es el referente a que la atención asistencial por parte de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) requiere de un enfoque sistemático de su representatividad que permita valorarle como recurso cuantificable en los procesos y proyectos de Desarrollo Humano Local (DHL) en la ciudad de Morelia. La falta de esta capacidad de representar sistémicamente el desempeño de las OSC representa el objeto de estudio de esta investigación: evaluar el desempeño de las OSC como elemento relacionado a su madurez organizacional.

La realidad y los problemas contextuales en los que se encuentra México frente a fenómenos sociales, a los que las OSC dan atención a manera de asistencia social y privada, justifican la necesidad de generar conocimiento al respecto de la manera en que dichas OSC podrán lograr incrementar su eficiencia.

Existen en México cerca de 95 mil menores en situación de calle, esto a causa de diversos factores que van desde la violencia familiar, adicciones, trabajo infantil y explotación (Fundación Carlos Slim, 2013); la cantidad de adultos mayores en el país se incrementa así como la cantidad de estos que viven en soledad y abandono, esperando que para 2025 sean alrededor de 14 millones de personas de la tercera edad, por lo que es necesario prever programas para atender a las poblaciones en vejes del país (Excelsior.com.mx, 2017); con base al censo de población y vivienda 2010 en México, 32 millones de personas que representan el 41% de la población mayor de 15 años presentan algún grado de rezago educativo en el país (Universidad Nacional Autónoma de México, 2012); las adicciones por su parte toman relevancia al estimarse que 2.3 millones de jóvenes menores de edad tienen relación con patrones de consumo de alcohol y/o drogas (Grupo Milenio, 2016); existe también un incremento estimado de 270 mil personas anualmente a las más de 10 millones de personas con algún tipo de discapacidad en el país (Centro de Cirugía Especial de México IAP, 2018) y se estima que cuatro de cada diez habitantes del país presenta algún tipo de pobreza (Forbes México, 2017).

Desde la sociedad civil, a través de organizaciones asistenciales, sin fines de lucro, altruistas y enfocadas a atender las pobrezas del país, se esbozan alternativas de trabajo y colaboración a las políticas públicas de corte social. El objetivo de dichas organizaciones será entonces reducir los costos sociales que propician pobrezas y frenean el potencial de los

polígonos y comunidades que frente a situaciones de extrema exclusión se encuentran a merced de los embates de un sistema hegemónico que no ha podido transformar la realidad, la exclusión y marginación en México.

El presente estudio nace de la identificación de deficiencias que como barreras sistémicas cooptan las libertades de las organizaciones (deficiencias operativas, administrativas, procesales, financieras, tecnológicas y organizacionales entre otras), que a su vez limitan el potencial de las mismas para lograr una atención más efectiva a las poblaciones beneficiadas de los objetos asistenciales. Dichas barreras están relacionadas a las capacidades funcionales de las organizaciones, funciones desempeñadas por personal muchas veces falto del conocimiento técnico u académico, por lo que será necesario evaluarles desde una perspectiva costo beneficio para integrar elementos que les permitan conocer sus potencialidades y deficiencias en cuanto a oportunidades de desarrollo humano local.

Tomando como actor del Estado a la Junta de Asistencia Privada del Estado de Michoacán, entidad descentralizada del gobierno estatal cabe el planteamiento hipotético de que es posible modelar proyectos de Desarrollo Local mediante la estimación de un indicador de retorno social de la inversión, que permita proyectar programas de desarrollo local a través de la participación de las OSC agremiadas a la JAP del estado de Michoacán. Lo anterior contemplando la integración efectiva de un número limitado de OSC en el estudio de investigación.

La estrategia de colaboración fue nuclear en la integración de resultados, por lo que previo al establecimiento formal del estudio se dio contacto con la Junta de Asistencia Privada del Estado de Michoacán (JAP), cuya función es vigilar el trabajo de las organizaciones agremiadas a la misma, integrando a las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) que como actores del estudio sean convocadas por dicho órgano a participar dentro del levantamiento de información inicial.

Los objetivos del proyecto a presentar en los resultados de este trabajo son:

- Proponer líneas de acción para el desarrollo humano local alineados a los proyectos asistenciales mediante valoración del desempeño organizacional, del retorno social de las inversiones y la participación de organizaciones de la sociedad civil agremiadas a la Junta de Asistencia Privada del Estado de Michoacán.

- Definir y analizar los elementos para implementación metodológica de proyectos de Desarrollo con enfoque al impacto del Desarrollo Humano Local con el aprovechamiento de la capacidad organizacional de las OSC agremiadas a la JAP del Estado en un enfoque de Planeación Estratégica.
- Comparar y valorar los efectos sobre las poblaciones atendidas por las OSC integradas al estudio con respecto al diagnóstico participativo realizado a las OSC, estimando el efecto proyectado con el uso de la metodología SROI como retorno social de la inversión y su representación en como impacto en el desarrollo humano local.

El reconocimiento de las necesidades concluyentes de la investigación es producto de dos años de integración de conocimientos académicos en temas de Desarrollo Local (DL), que han permitido definir que la perspectiva teórica central, así como comprender el papel del fortalecimiento institucional con la finalidad de esbozar alternativas de Desarrollo Humano Local (DHL) mediante el aprovisionamiento de capacidades.

El papel de los actores así como su relación con el Estado y su sinergia como sociedad civil organizada representan dentro del marco de estudio elementos que dan pertinencia y oportunidad de trabajo de investigación al planteamiento del presente material. El aprovisionamiento de capacidades se relaciona con dos perspectivas, las organizativas relacionadas a la capacidad de los sujetos del estudio que dan atención a las poblaciones vulnerables que atienden, por otro lado sus resultados como un esfuerzo de exponer el costo beneficio de apoyar a dichas causas.

La línea de investigación derivada de la Maestría en Ciencias en Desarrollo Local a la que pertenece este trabajo como tesis de grado es “Estado, Sociedad y Desarrollo Local: Sociedad Civil, Actores y Desarrollo Local”. Siendo que los actores de esta investigación en el lienzo local son los representados por las OSC y por la JAP en la ciudad de Morelia, es necesario entenderlos como sujetos sociales que dan atención a problemas que cooptan las libertades de minorías por su condición social.

La magnitud de los grupos atendidos por las OSC es multidimensional, abarcando desde temas de rezago comunitario, atención a la niñez y ancianos, educación y capacitación, así como temas de salud pública; por lo que es posible mediante el uso de instrumentos de

evaluación organizacional y del impacto de los recursos invertidos en las mismas OSC, evaluar el resultado potencial de atención.

La investigación es de carácter mixto al integrar aspectos teóricos y cualitativos, así como elementos cuantitativos, en el esfuerzo por exponer el beneficio del costo de apoyar a los proyectos sociales de las organizaciones integradas en el estudio. El contenido de esta investigación se encuentra estructurado por tres apartados capitulares y uno más de conclusiones y discusión final.

El primer capítulo aborda el fundamento conceptual teórico y metodológico de la investigación, integrando los elementos que alinean el estudio al Desarrollo Local, el Desarrollo Humano Local, a los actores implicados, así como la perspectiva de su relación con el Estado; por otro lado se integran las metodologías y estrategias de la investigación que comprenden el diagnóstico participativo realizado y la evaluación del retorno social de las inversiones.

El capítulo dos aborda ya las aproximaciones obtenidas a las OSC del estudio de investigación, las problemáticas que atienden en la ciudad de Morelia y su desempeño reportado mediante el diagnóstico participativo, se expone a la ciudad de Morelia como localidad de análisis en una dimensión social, económica y político institucional relacional al ejercicio de la Junta de Asistencia Privada del Estado como organismo regulador de las OSC integradas en el estudio.

En el capítulo tres se exponen los resultados gráficos de las propuestas de acción derivadas del análisis del diagnóstico organizacional mediante los resultados obtenidos del diagnóstico participativo, de igual manera se proyecta el retornos social de las inversiones reportadas por las OSC a la JAP para un análisis de alternativas con base al costo beneficio de las actividades desempeñadas por dichas OSC. Se proponen con base a los resultados del diagnóstico modelos de trabajo tomando como referencia las debilidades más significativas detectadas para un plan de trabajo enfocado a fortalecer la capacidad institucional en los aspectos identificados como prioritarios.

Por último se exponen discusiones finales con base a los resultados obtenidos en la investigación, se concluye con aspectos referentes a la perspectiva de generación de Desarrollo Humano Local a través del fortalecimiento de las capacidades de las OSC agremiadas a la JAP del Estado de Michoacán, siendo que estas mismas organizaciones son

actores y agentes en los procesos de desarrollo humano y social en la medida en la que trabajan con personas en situación de vulnerabilidad, que por sus cualidades son sujetas de la asistencia privada, de la política social y de acciones encaminadas a cerrar brechas de desigualdad, pobreza o marginación.

Es necesario entender que para la contemplación de la sociedad civil debe entenderse la existencia de una autoridad pública, sometida está a la ley, la existencia de una esfera pública como el espacio de debate, una interacción de mercados donde se disputan los recursos económicos disponibles, y una voluntad de asociación que dan carácter de identidad colectiva a las finalidades sociales (Pérez-Díaz, 1996, pág. 21).

Para la interpretación de la madurez y el desempeño se toma como base el conocimiento de la teoría de sistemas, asumiendo que un sistema es siempre cambiante y se retroalimenta con base a la información generada por sus resultados.

La madurez organizacional está relacionada con la cultura de las organizaciones (por lo que debe centrarse el desarrollo humano como fin del crecimiento de las organizaciones), esto debido a la necesidad de contemplar el desarrollo profesional de las personas a cargo de dicha organización; este aspecto y factor está determinado por los contratos establecidos y por los compromisos adquiridos con la empresa, la sociedad y los beneficiarios de la actividad organizacional, es por ello que las organizaciones trazarán los panes de crecimiento dando rumbo a sus acciones en la búsqueda del posicionamiento deseado (Herrán Gamarra, 2016).

Es por lo anterior que el desarrollo humano local al interior de las organizaciones de la sociedad civil está relacionado con las capacidades institucionales y funcionales de dar atención y contención a problemáticas definidas, siendo que su voluntad fundacional responde a fenómenos sociales, el incremento en dicha madurez y desempeño genera una expectativa de mayor eficiencia en el uso de recursos asignados a la función de dichas instancias, recursos provenientes tanto del sector privado como de las acciones derivadas de la política pública y social.

Capítulo 1 Marco conceptual y metodológico

La sinergia de actores busca por parte de las denominadas Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) exponer el aprovechamiento que dan a los recursos públicos y privados que otros actores les confieren. Por lo que se plantea en este capítulo una exposición introductoria al análisis de los elementos conceptuales y metodológicos para la apreciación de la madurez y el desempeño de OSC a exponerse en el capítulo dos y tres.

Para lograr entender el desarrollo humano local, primero se exponen los conceptos de Sociedad, Estado, Sociedad Civil, Actor y Asistencia privada; a fin de reconocer los elementos que convergen en los procesos de desarrollo según la investigación desarrollada.

El marco teórico conceptual comprende a la asistencia privada como función y objeto de trabajo de las OSC agremiadas a la JAP y el Desarrollo Humano Local (DHL) como resultado de la mejora en la praxis de los objetivos asistenciales de las OSC.

1.1. Estado y Desarrollo Local

El Estado como nación se conforma de los elementos que los agentes sociales le proveen, de esta manera los procesos identitarios son necesarios para la creación del reflejo de la Sociedad Civil en la composición del mismo.

Deberán entenderse los procesos de desarrollo por parte del Estado Mexicano como aquellos que ocupan un lugar en el tiempo y espacio de dicho territorio configurado como Estado nación; que dichos procesos tengan cualidades de legitimidad y legalidad mediante el reconocimiento de su necesidad institucional por parte de las poblaciones implicadas.

El Estado representa la superestructura en donde los procesos de desarrollo local tienen pertinencia y utilidad a los fines estimados como necesidades prioritarias, dada la contextualización de las problemáticas en dichos territorios. Es recurrente la planeación que permite exponer los esfuerzos por cerrar las brechas de desigualdad y fomentar la gobernanza y legalidad en la práctica de la función pública y privada a manera de proyectos de desarrollo.

Por su parte el gobierno federal ha construido el Plan Nacional de Desarrollo (2013-2018), documento que expone a un “México incluyente”, acción por la cual se busca cerrar las brechas de desigualdad promoviendo “la equidad, la cohesión social y la igualdad sustantiva”; dando por ello relevancia a los derechos sociales mediante el acceso a servicios y

programas que den acceso la formación de capital humano para un desarrollo pleno (Gobierno de la Republica, 2018).

La existencia del Plan de Desarrollo Integral del Estado de Michoacán (2015-2021) fue integrado mediante foros de consulta y evidenció las necesidades referentes al desarrollo humano, educación de calidad y acceso a la salud; siendo que se toma con base de este apartado el Índice de Desarrollo Humano (IDH) del Estado de Michoacán, se plantea lograr mayor cobertura de servicios de salud, de educación y garantías para mejorar las oportunidades de prosperidad en la población michoacana (Coordinación General de Comunicación Social, Gobierno del Estado de Michoacán 2015 - 2021, 2015).

A escala de localidad por su parte el Honorable Ayuntamiento de Morelia expone el proyecto Morelia NExT (Nueva Economía por el Territorio), el cual argumenta haber surgido desde un proceso de participación ciudadana, mismo plan que se esboza en un esfuerzo a proyectar resultados a largo plazo, siendo que en el año 2041 la ciudad de Morelia conmemorará 500 años de ser fundada. En dicho proyecto se exponen necesidades detectadas, siendo diagnosticadas como temas relevantes la necesidad de una administración eficaz y transparente, la necesidad de un desarrollo sustentable integral, un desarrollo social y humano, una economía competitiva e incluyente, así como el tema de seguridad y legalidad (Secretaría de Gobierno del Estado de Michoacán, 2016).

La alineación sustancial de los tres proyectos de desarrollo planeados incluye necesariamente la participación ciudadana, la garantía de derechos, así como el factor del desarrollo humano a su respectiva escala. Se entiende que el quehacer del aparato estatal como gobierno permea a las acciones locales, mismas que buscan dar contención a fenómenos sociales que han sido ya identificados en la ciudad de Morelia. La necesidad de planear perspectivas futuras en un proyecto a largo plazo, cuya realización sería asentada como innovadora en términos de la planeación estratégica por una administración pública en la práctica local.

La acción local es la que implica a los actores más inmediatos, siendo los que interactúan como sociedad, formando grupos que priorizan acciones a sus necesidades, para lo cual se requiere el entendimiento de lo social y su relación organizada al desarrollo local.

Es la sociedad la cual se implicaría en el cumplimiento de dichas líneas de acción enfocadas al logro de objetivos, se requiere entender a la sociedad y su organización para poder definirle como actor y agente del desarrollo en el Estado.

El Estado tiene cualidades administrativas que se derivan de la constitución del mismo, esto conlleva a la instrumentación de la administración pública, donde se operan las políticas públicas en cumplimiento a las responsabilidades que el Estado tiene con su parte humana: la población. Es mediante los planes y programas de desarrollo (como los indicados anteriormente) que se pretende atender a las necesidades sociales mediante los criterios democráticos del gobierno (Merino, 2016).

El estado es la implicación de una organización política, siendo este una forma de organización del poder a través de una clase social en espacio y tiempos determinados, debe entenderse que el estado moderno se relaciona al surgimiento de las clases burguesas y del capitalismo; las partes que lo integran son una población, un territorio y las instituciones; “El Estado nacional se refiere entonces a la organización política de la nación”, siendo establecida una dominación por el grupo hegemónico denominado clase política o el grupo social burgués, para dicha dominación se establece la existencia de la constitución, documento que establece los parámetros legales que fundamentan el orden social en cuanto a la vida política, social y económica de la población (Escuela Nacional Colegio de Ciencias y Humanidades, 2017).

La relación que guarda la apreciación del Estado con el Desarrollo Local (DL) y los problemas sociales, se encuentra en la medida que logre entenderse la función de las políticas públicas que construyen las soluciones y alternativas mediante la participación gubernamental y la acción social; siendo así la existencia del Estado permite la existencia de las políticas públicas, que a través de la administración pública permite la interacción del Estado con la sociedad civil en la búsqueda de la solución de problemas públicos (Salazar Rebolledo, 2014).

1.2. Sociedad Civil, Organizaciones de la Sociedad Civil Asistenciales y Desarrollo Local

La sociedad es un constructo integrado por principios y normas que en el desarrollo local tienden a exponerse como las instituciones que son asimiladas como legítimas por los actores – agentes del proceso de desarrollo.

Es necesario exponer que la sociedad por si misma carece de finalidad si no es la reproducción de la vida el fundamento último de su intención, buscando un desarrollo civilizador (Dussel, 2006). Es decir, lograr la garantía de derechos y libertades representa en este aspecto la función del quehacer social en lo denominado localidad; aspecto que una vez configurado como una ideología, en la práctica deriva en lo llamado sociedad civil.

Las sociedades contemporáneas atraviesan periodos de normalidad, ejercidos estos mediante la dominación con aceptación de los grupos que ejercen su hegemonía y los grupos sometidos; siendo esta una dominación consensuada, por lo que puede describirse como Sociedad Civil; de esta manera, Gramsci apuntaba ya a que el consenso logrado por dicho grupo dominante es un constructo cultural que se crea sistémicamente desde un orden ideológico, lo que indica que el grupo ya es dominante antes de ser con carácter gubernamental el grupo dirigente (Noguera Fernández, 2011).

La sociedad civil será entonces la conformada por consenso como los grupos diferenciados mediante la apreciación de la superestructura (instituciones y relaciones de poder), a ejemplo de esta son grupos religiosos, académicos, culturales, ideológicos, entre otros que comparten el espacio y entorno institucional regulado por el aparato Estatal.

La sociedad civil es un constructo de la superestructura definida por las ideologías que la construyen como unidad real (también son las ideologías las que la destruyen), y su relación de poder la vincula al Estado para que este tenga la capacidad de crear la hegemonía necesaria para producir e instituir regulaciones (Forsin, 2007).

Desde la postura del desarrollo local como constructo geoespacial y temporal, tomando la dimensión social, es necesario comprender que la sociedad civil tiene implicaciones determinantes en los procesos que derivan en el logro o no de objetivos de desarrollo mismos. Esto se relaciona a las instituciones formales e informales que relacionan la dinámica cotidiana y la práctica instrumental del Estado para garantizar los procesos propios de desarrollo, entendiendo al Estado como un reflejo de la sociedad que le define y acepta.

Pereyra (1988) reflexiona en este aspecto de sociedad civil y Estado desde el análisis de los tratados de Gramsci; al respecto expone que las formas jurídicas del Estado radican en las condiciones materiales de vida que se reflejan en la “sociedad civil”, que remite a las instituciones y organismos superestructurales que no responden estrictamente al organismo

Estatal. El espacio público es entonces la arena donde se da la dinámica de enfrentamiento ideológico y político de las clases sociales; por lo que no puede concebirse al Estado separado de la Sociedad Civil, se asume que el concepto de “sociedad civil” es “práctico e indicativo para la tipificación de las instituciones y mecanismos que se asumen fuera de las fronteras del sistema estatal propiamente”; entonces es un concepto práctico dentro de las estructuras ideológicas, estructuras del capitalismo - político, de esta manera se entiende una sociedad política y una sociedad civil que responde al aparato coercitivo mediante la sumisión a una hegemonía imperante de un grupo social sobre toda la sociedad nacional a través de las organizaciones privadas como la iglesia, las escuelas, sindicatos, entre otros que conformarán la masa del pueblo; de acuerdo a un tipo de producción y de economía de un momento, y no de un equilibrio entre sociedad civil y política (Pereyra, 1988).

El término de espacio público se entiende entonces como el entorno en el que se permite dar intensidad y calidad a relación social, facilitando interacciones que permiten la integración de la cultura en el comportamiento de la sociedad, estimulando la expresión de dicha cultura mediante el ejercicio de la ciudadanía, el espacio público representa a todos los espacios de encuentro en los que se desarrollan relaciones de participación ciudadana para su cohesión (Di Siena, 30). Dicha cohesión suele relacionarse a la generada por la sociedad civil para estipular que la población tiene las facilidades y medios para manifestarse y hacerse ver como parte de la práctica democrática.

En el contexto de América Latina, se aprecia a la sociedad civil tomando como base la historicidad de las fuerzas sociales como conjunto de contradicciones que se manifiestan en las movilizaciones a través de los conflictos políticos y culturales, evidenciando una relación de fuerzas. Las relaciones de poder una vez institucionalizadas materializan los espacios para la acción social donde las formas ideológicas y culturales manifiestan las necesidades de la sociedad civil; explica Oliver que “en el caso actual de América Latina, esas relaciones de poder están determinadas por la transformación reciente de los Estados periféricos bajo la globalización, que los ha transmutado de Estados nacional-desarrollistas a Estados transnacional-gerenciales y financieros de competencia”; la corresponsabilidad económica del Estado en función de los procesos de globalización afecta a la acción social, limitando su autonomía y proyección nacional (Oliver, 2009).

Entonces la crisis se explica al cause que han tomado las instituciones que no responden a los movimientos sociales (movimientos como necesidades de reivindicación), la

identidad de los actores se entiende como elemento que incide en determinado momento en el programa político convocando a distintos actores sociales, que en el contexto actual de México responde a la trascendencia del Estado nación desarrollista que posicionó a la elite política del Partido Revolucionario Institucional (PRI) ratificando su autonomía y que han prevalecido (Oliver, 2009).

Entender la participación de la sociedad civil en los procesos de desarrollo permite un análisis de la construcción de la percepción y contexto de dicha sociedad civil en el entorno local; que como se ha apuntado, no es ajeno a los supuestos globales y que en concordancia con las posturas de desarrollo, estas concuerdan en la necesidad de establecer una visión holística de desarrollo y atender a los aspectos relacionales al desarrollo humano.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) se construyen a partir de funciones y transferencia de información, datos como conocimiento y activos como propiedades; teniendo entre los participantes un beneficio mutuo. Logrando el impacto político como consecuencia, siendo este impacto el ejemplo de un sistema democrático participativo, se tiene en cuenta que dichas organizaciones son “asociaciones autorreguladas, descentralizadas y voluntarias, basadas en la vida moral y organizadas en forma autónoma del Estado” (Vargas, 2003).

Las cualidades de las democracias participativas nos permiten definirlas como las formas de gobierno que permiten la libre participación ciudadana como reflejo del grado de gobernanza existente entre la sociedad y el aparato gubernamental del Estado, siendo así, desde la sociedad civil nacen los temas a llevar a la agenda pública escuchando propuestas que se abren paso para colaborar en los programas y servicios que desde la observación ciudadana requieren ser evaluados (Gómez Hermosillo, 2018). La democracia participativa es el ejercicio del poder ciudadano en el espacio público, dicho poder se relaciona en la capacidad de incidencia en las decisiones públicas que mediante el ejercicio de la ciudadanía se apropia esta del derecho a participar, es decir, se tiene una cualidad incluyente de la ciudadanía en los procesos de decisión (Hernández Cruz, 2017). Dicha participación puede darse de manera individual o colectiva, colectivamente se asume una organización social formal que representa bloques ideológicos fundamentados en metas y líneas de acción que buscan un beneficio social.

Destaca a fin del estudio el tipo de organizaciones no lucrativas. El sector no lucrativo tiene la conformación de organizaciones con particularidades políticas, sociales e ideológicas;

siendo que buscan el bien público sin necesariamente basarse en un lucro con sus actividades; estas pueden ser fundaciones, instituciones de asistencia privada, asociaciones de vecinos, organizaciones culturales, deportivas o religiosas entre otras; mismas que satisfacen necesidades con un valor no monetario (Prudencio & Girardo, 2012). Se asume entonces que dichas organizaciones pueden verse como entidades preocupadas por los problemas sociales a los que se enfrentan sectores vulnerables de la población.

Prudencio & Girardo (2012) exponen que una característica de dichas organizaciones insertadas en la sociedad civil es la relacionada con los recursos, siendo estos donaciones del Estado a través de la administración pública y acciones de gobierno, del sector privado o de la ciudadanía que se implica incluso como capital humano voluntario.

La relación indicada con los recursos es la que deriva en la necesidad de comprender las formas y alternativas de evidenciar el desempeño y la capacidad de exponer este como un elemento de transparencia operativa al interior de dichas OSC, y que con mecanismos de comunicación adecuados permita ser un reflejo de su madurez (de ello la necesidad de análisis planteado en esta investigación).

En la comunidad operativa de los actores de la sociedad civil, que por no cualificar dentro de lo propio de organización del Estado, ni del sector privado se encuadran en las denominadas Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), su concepto se asume como residual. Debe tomarse en cuenta que es un sector privado, pero no lucrativo, es un contrato social que separa entonces su concepción del Estado, por ello la idea clave de sociedad civil identificada por organizaciones que se asimilan a la elección propia de sus objetivos (Piñar, 2005).

En caso particular, una OSC de tipo a tipo de fundación bajo la figura legal de Institución de Asistencia Privada (IAP) responde a la ley de instituciones de asistencia privada del estado de la república mexicana en donde se conforme (no todos los estados de la república mexicana tienen instituida una Junta de Asistencia Privada); de igual manera responderá a las normativas que se deriven de su quehacer institucional; las IAP son:

“entidades con personalidad jurídica y patrimonio propio, sin propósito de lucro que, con bienes de propiedad particular ejecutan actos de asistencia social sin designar individualmente a los beneficiarios. Las Instituciones de Asistencia Privada serán fundaciones o asociaciones” (Honorable Asamblea Legislativa del Distrito Federal, 1998).

El objetivo de la participación sin fines de lucro y los beneficios de la donación son lograr equidad de oportunidades en impacto positivo a la participación económica de las poblaciones en desventaja que les permitan superar el mínimo de bienestar social, en respuesta a la acción de la sociedad civil organizada. Existe una aportación a variables como la salud, educación, salario entre otras; ya no como un aspecto de caridad, sino como una necesidad social y un derecho humano, siendo estos mismos, derechos sociales como tal (Ramos Chávez, 2008).

La definición de la población atendida por las organizaciones asistenciales se relacionaba inicialmente con la moralidad social y la misma ha ido evolucionando a la necesidad y sensibilización de los problemas contextuales, a manera de fundaciones crean la relación benefactor – beneficiario – Estado; a raíz de la relación y la evolución del concepto, objetos y resultados los trabajos de dichas organizaciones se han entrelazado con los proyectos de gobierno. En el siglo XX las personas integradas activamente en el voluntariado como participación social y política en pro de la garantía de derechos, ven la necesidad de establecer mecanismos de auditoria y validez que garantizarán su adecuado manejo, dadas las intencionalidades administrativas del sector social y de relaciones institucionales propias de este grupo de asociaciones, por lo que se busca desarrollar instituciones legítimas, solidarias y autónomas (Guadarrama Sánchez, 2004).

La sociedad civil organizada entonces va más allá de las denominadas Organizaciones No Gubernamentales (ONG); siendo así surgen actores en el escenario del desarrollo local que bajo la integración de dichas OSC comparten características y problemáticas como una relación tensa con el Estado, con el sistema político (siendo que las OSC son a su vez una forma de hacer política), una percepción de ser inoperativa como tal; lo que conllevó a definirla como una forma de acción colectiva, por lo que se redefine el espacio político y privado cuando de sociedad civil se trata y se recoge el reconocimiento de “poderes, intereses, identidades y exigencias plurales y contradictorias” (Rabotnikof, 2000, pág. 3).

Es también interesante el hecho de que las instancias de desarrollo (como el Banco Mundial o el Banco Interamericano de Desarrollo) buscan mediante estrategias participativas incrementar el potencial de incidencia de este tipo de OSC como actores; logrando en consecuencia un incremento en la calidad y sustentabilidad de los proyectos, así como reducción de costos, mejor manejo de los conflictos y generación de aprendizajes (Rabotnikof, 2000).

Es decir, los actores en cualquier proyecto a cualquier escala requieren ser identificados para ser incluidos en los proyectos de desarrollo colectivos, resalta la participación social que mediante su involucramiento se define a la sociedad en torno a la cual se generan los procesos democráticos en la región (Boisier, Lira, Quiroga, Zurita, & Rojas, 1995).

Las Organizaciones de la Sociedad Civil en lo local tenderán a representar minorías; esto representa un dilema de la dimensión política del desarrollo local en cuanto a justicia e imparcialidad se refiere; es por ello que el desarrollo local debe privilegiar a las personas y no a los lugares, siendo las relaciones humanas las que determinan lo local en cuanto a un enfoque geoespacial (Barreiro Cavestany, 2007).

Sin embargo en cuanto al desarrollo humano, es necesario entender que para hablar de tal tipo de desarrollo, primeramente deberá atenderse a las causas que lo cooptan; por lo cual deberían tenerse objetivos claros sobre la estrategia de desarrollo, saber aprovechar la globalización, saber hacer uso de las ventajas competitivas de los lugares, promover una economía inclusiva que genere cohesión social, identificar a los actores estratégicos y un compromiso político (Barreiro Cavestany, 2007).

Barreiro Cavestany (2007), destaca el pensamiento de Amartya Sen en tanto a la respuesta que se debe dar a la pobreza, siendo necesaria una movilización en contra de esta, esto es, tener acceso a salir, buscar mejorar las situaciones dando movilidad para el alcance de objetivos personales.

El ejercicio de una libre ciudadanía, con la propia adopción de identidad y asociación, así como de la construcción de proyectos de desarrollo otorga la posibilidad de integrar actores de diversas naturalezas: empresa privada, estatal, política y profesionales (Barreiro Cavestany, 2007). Las organizaciones asistenciales son actores de la economía social y solidaria, que mediante los mecanismos institucionales acceden a recursos públicos y privados; siendo de esta manera, la participación como actores del desarrollo tiene una relación al desarrollo humano local.

1.3. Actores y Desarrollo Local

La explicación de los fenómenos sociales se dará a través de la comprensión de sus partes implicadas, las cuales contemplan a los actores interactuando en sociedad hasta llegar

al espacio político; sin embargo es necesario entender que se requiere de cierto grado de organización interna para definir que un grupo es un actor con sus respectivas responsabilidades. Siendo el sujeto en acción como actor en sí, es el que dispone de los medios para dar forma a sus acciones como acciones concretas a las que se le atribuye la responsabilidad del acto, separada acción de la condición social existente (García Sánchez, 2007).

García Sánchez (2007), expone componentes observables con base a las orientaciones y capacidades para valorar a un actor; estas son: ser una unidad de referencia (afiliación), preferencias (intereses), y orientación cognitiva (cursos de acción, metas a seguir). Siendo así una OSC que conjuga estas tres cualidades es un actor en potencia.

En torno a los procesos de desarrollo local será entonces necesario conocer las posturas de dichos actores (OSC), dadas sus implicaciones en los objetivos del mismo desarrollo siendo que existen intereses, metas y afinidades relacionadas a dichos procesos.

Son los actores los que dinamizan los procesos de desarrollo, así como también los implicados en la valoración de los resultados deseados y obtenidos; siendo que el desarrollo local se piensa “desde abajo”, los actores son aquellos que se apropian del proyecto de cambio y siendo ellos los beneficiados serán los responsables del éxito de dicha intervención.

El desarrollo local encuadra entonces a los actores políticos, los actores del sector privado y a los actores de la sociedad civil, siendo estos representados por afiliaciones, cooperativas, fundaciones, entre otras denominaciones que pueden ser de corte partidista, sindical, religioso, filosófico, académico; en sí cualidades que les engloban dentro de la arena local pero que por sus cualidades requieren de un análisis que les difiera del sector público y del sector privado.

En si las OSC como actores del desarrollo local en síntesis son (González Olvera, 2014):

- Entidades con personalidad jurídica que no forman parte del aparato de gobierno Estatal, sin embargo son reguladas por este.
- Con una vocación sin fines de lucro preponderante, financiándose por programas derivados de políticas sociales o bien de donativos del sector privado o de la ciudadanía.

- Con la visión de ser alternativa a la solución de problemas sociales fundamentándose en la Ley Federal de Fomento a las Actividades realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil.

En el Estado de Michoacán a las organizaciones instituidas como IAP o AC agremiadas a la JAP, se establece a esta última como un órgano descentralizado del gobierno del estado de Michoacán; dicho actor tiene cualidades específicas destacando (H. Congreso del Estado de Michoacán, 2004):

- Personalidad jurídica y patrimonio propio, y con autonomía técnica y operativa, subordinado al Gobernador.
- Fomentará la creación y vigilará el cumplimiento normativo de las IAP.
- Tendrá una estructura orgánica propia integrada por un presidente y secretario, así como vocales que durarán tres años en el cargo.
- Realizará visitas a las organizaciones a fin de dar asesoría, evaluar el desempeño y vigilar su cumplimiento.

Un tercer actor es el representado por las empresas privadas, que en su compromiso con la sociedad y en cumplimiento con programas de empresa socialmente responsables llegan a tener como benefactoras de sus acciones a OSC; siendo así tanto el estado como el sector privado se conjugan con las OSC en la búsqueda de alternativas de trabajo y colaboración a la atención de fenómenos sociales y ambientales, incidiendo así en procesos y proyectos de desarrollo local.

Piñar (2005) apunta que la construcción del trabajo asistencial teoriza una experiencia específica, dese las fundaciones altruistas, el surgimiento del voluntariado responde a institucionalizaciones propias; el precepto se transmite de la postura vivida en los Estados Unidos y las caracterizaciones de estas agrupaciones en Europa a finales del siglo XIX las notas características apuntadas por Piña en “Tercer Sector, Sector Público y Fundaciones” son para estas organizaciones:

- Agrupaciones dotadas de forma jurídica y una determinada organización.
- Carentes de ánimo de lucro.
- De naturaleza y origen privado y voluntario.
- Su finalidad principal ha de ser de índole altruista o filantrópica.

El banco mundial apunta que las administraciones públicas requieren de un vínculo con la sociedad civil, dicho vínculo tiende a complementar la actividad de la administración pública local, por lo que las administraciones públicas debieran aprovechar los elementos que aportan las OSC para la promoción de una buena gestión de gobierno (Piñar, 2005). Es decir, buscar alternativas de desarrollo democráticas.

El desarrollo territorial como constructo será el lienzo en el que se dibujen las alternativas de mejora en la vida de los implicados como actores clave de la configuración social y política (OSC, sector privado y Gobierno), que apelando a su capacidad de incidencia puedan programar las líneas de acción concretas¹ en determinado momento como parte de sus esfuerzos de movilización y participación, derivados de su representatividad en el entorno local; mediante este quehacer se forma el capital social como fortaleza a las prácticas democráticas de gobierno, que se traducirían en gobernanza (como relación de poder y capacidad de formar acuerdos entre gobernados y gobiernos) mediante la cooperación pública y privada, incorporando la sostenibilidad (en todas sus dimensiones) de los procesos productivos (bienes físicos materiales y sociales, así como servicios) que se vinculan a la mejora local (Alburquerque & Pérez Rozzi, 2012).

Entendiendo a las OSC como entes integrados en el contexto local (unidades económicas), que responden a las limitaciones y bondades del entorno, es posible entender que el eslabonamiento del sector privado, el gobierno y la sociedad requiere de la comprensión del territorio para la proposición de innovación que incorpore visiones estratégicas sobre empleo y desarrollo económico, humano y sustentable. Buscando la mejora del sistema territorial con la capacitación de los recursos humanos (Alburquerque & Pérez Rozzi, 2012).

Los fenómenos sociales tales como el rezago comunitario, presencia de personas desplazadas, niños y ancianos en situación de abandono, personas de escasos recursos con limitaciones físicas, motrices o mentales, problemas de salud pública, así como poblaciones en situaciones marginadas por sus condiciones de vida, representan una evidencia de un modelo de desarrollo con eficacia limitada en la inclusión social de los sectores

¹ en tanto las OSC afiliadas a la JAP tienen líneas de acción definidas como: asistencia a la niñez y a la juventud (grupo uno), al anciano (grupo dos), asistencia médica y a personas con discapacidad (grupo tres), rehabilitación de alcohólicos y fármaco dependientes (grupo cuatro), asistencia a la educación y capacitación para el trabajo (grupo cinco) y asistencia al rezago comunitario (grupo seis).

desfavorecidos de la población; dichos sectores son los sujetos de asistencia social por parte de la sociedad civil organizada.

La búsqueda de la inclusión social es necesaria, siendo que dicha inclusión social es la búsqueda de alternativas que permitan a quienes se encuentran en riesgo de ser excluidos, marginados o vulnerados en sus derechos tener participación de la vida económica, política, social y cultural a la que pertenecen; el objetivo es darles acceso a las facilidades que les permitan acceder al bienestar que puede proveer la sociedad en la que se encuentran (Pérez Jiménez, 2018).

Es la sociedad civil la que instituida como Organizaciones de la Sociedad Civil dan contención y apoyo al Estado en la atención de los sectores desprotegidos, esto mediante la implementación de programas y estrategias de colaboración con el sector privado y las políticas sociales; sin embargo es notable la necesidad de trazar estrategias de desarrollo local con un enfoque inclusivo a dichas poblaciones.

Los efectos del desarrollo que crean exclusión al respecto se reflejan en problemáticas sociales tales como inseguridad, desempleo o empleos informales, violencia, rezago educativo y comunitario, contaminación, desnutrición, entre otros; siendo estos el reflejo de la sociedad que les alberga es necesario repensar el saber hacer de las organizaciones del tercer sector para incrementar su potencial, dicho en otros términos la economía social y solidaria requiere ser ancla al interior de dichas organizaciones para permitirles una planeación más eficiente.

Debe trascenderse a la idea de grandes obras y aceptar que lo que caracteriza a la cultura política debe ser más racional con base a la real transformación de las condiciones de vida de la sociedad; por lo que es necesario priorizar y anteponer en la problematización de las propuestas de desarrollo la calidad de vida de los ciudadanos cerrando las brechas de desigualdad (Albuquerque, y otros, 2015).

Por lo anterior la creación de entornos de convergencia de los distintos actores de la sociedad les permite reconocerse a sí mismos en el territorio para el desarrollo de líneas de cooperación, estrategias de solidaridad mediante pequeños emprendimientos (cooperativas, fundaciones, fondos o empresas sociales) para lograr la vinculación a la economía, el ingreso, el empleo, y un desarrollo humano integral.

La formación de conciencia es esencial para la integración de cuadros de base que se apropien del espacio público, por lo que mientras no se apueste por estrategias de integración de los diferentes actores, el enfoque humano dista de las estrategias del desarrollo local que buscan la de igualdad y solidaridad social.

Amartya Sen expone el desarrollo analizando los principios morales que podrían implicarse en el esfuerzo que requiere y efectos que este deja, visto como un proceso deshumanizado que requiere de sacrificios cuando se asume un desarrollo global. La toma de conciencia sobre la responsabilidad del desarrollo lleva a Sen a optar por una prioridad que está relacionada con la previsión de la pobreza como efecto y la atención a esta como catástrofe que tiene remedio, entendiendo que existen factores que van más allá de la productividad económica, que tienen que ver con la salud y la educación mismos que trascienden al bienestar inmediato por lo que requieren de una percepción más completa del ser humano (no como recurso o capital) como el factor determinante y último de aprovechamiento del desarrollo mismo (Sen, 2001).

La ampliación de las capacidades como prioridad impacta a la consecución del desarrollo mismo, permitiendo la creación de las libertades humanas de su propio bienestar social en diferentes perspectivas: calidad de vida; por lo que la función del capital humano va más allá de la creación de ingresos, para Sen es llegar a la creación de vida y su reproducción a través de una voluntad consiente que ha sido impactada por la provisión de la libertad necesaria para la toma de decisiones, se entiende que el proceso de desarrollo entonces no es independiente del crecimiento de las capacidades del ser humano, que este proceso le permite ser parte última de atención dada la dualidad instrumental de las personas en el sistema productivo (principio y fin, razón y causa). La valoración requiere de la articulación explícita que permita una crítica a la opinión pública que de esta manera cree mecanismos transparentes que apelen a la razón y a la libertad humana (Sen, 2001).

El desarrollo como un proceso de expansión de las libertades, se debe atender a la desarticulación de las fuerzas que cooptan estas libertades: la pobreza, la tiranía, la escases de libertades, privaciones sistemáticas sociales; la libertad es un componente constitutivo del desarrollo (Sen, 2000).

Arocena indica, diferenciar las nociones del desarrollo local ya que este análisis (de lo local) por sí mismo no es la realidad, dado que no es así mismo más real que lo global (es un constructo sistémico que no está aislado y por ende es sinérgico en este supuesto relacional

causa-efecto-cause) por lo que la sociedad local tiene mínimos de dimensión que le dan razón para la planificación; dicha planificación requiere de la percepción de escala a la cual se proyecta (escala como construcción social) y la puesta en acción de la participación de los actores locales propios que transforman los recursos y que son responsables de la fructificación del territorio con base en sus mecanismo de convivencia y organización, por lo que la razón de la participación de los actores permite el conocimiento de las realidades desde sus necesidades para una planificación mediante la participación social. Participación que es reivindicada en América Latina en un esfuerzo por el compromiso social en la hechura de políticas públicas que den forma a una democracia del desarrollo; la escala local es una dimensión que privilegia los proceso participativos en una realidad donde las subjetividades afectan la percepción de las necesidades de los problemas sociales que son jerarquizados por quienes confeccionan los diagnósticos (Arocena, 2001).

“El Desarrollo Local es un proceso de desarrollo integral, que conjuga la dimensión territorial, las identidades o dimensión cultural, la dimensión política y la dimensión económica. Es una apuesta a la democratización de las localidades, al desarrollo sustentable y equitativo repensando las potencialidades del territorio y la sociedad local" (Carvajal Burbano, 2011, pág. 90).

Con base al objeto del estudio, el sistema al que pertenecen las OSC y los actores implicados, están relacionados con la identificación propia de los fenómenos sociales que atienden y con una responsabilidad moral de atenderlos. La forma de atención si bien es asistencialista, busca en si tener el beneficio de la práctica de la política social, de esta manera las organizaciones y los beneficiados toman visibilidad representando a los problemas y proyectos que desde la sociedad civil se gestan en lo local.

Desde esta perspectiva el desarrollo constituye una condición social que permite entonces la satisfacción de las necesidades auténticas de la población, teniendo como resultado un progreso que consecutivamente promueva un desarrollo humano y un incremento en la capacidad de mejorar sus propias condiciones de vida, expandiendo sus posibilidades; se entiende que el desarrollo local es un proceso temporal y espacial con un conjunto de subprocesos relacionados que dinamizan los alcances más allá del crecimiento económico (Díaz Argueta & Ascoli Andreu, 2006).

Si bien es cierto que el desarrollo humano es consecuente de una adecuada planeación, no podemos olvidar los fenómenos sociales derivados de una planeación capitalista sobre el desarrollo. Sin embargo en el quehacer social es necesario lograr

evidenciar los procesos de desarrollo desde una perspectiva enfocada en las personas; al respecto, Amartya Sen explica la necesidad de un desarrollo que permita la obtención de las libertades.

El desarrollo local, es un proceso y construcción del cambio que requiere de la contemplación de las dimensiones propias del territorio que con base a dicho proceso pueda como desarrollo, ser evidencia del cambio en el impacto supuesto al efecto en la vida de las personas (implicadas en el proceso); desde la perspectiva psicosocial, económica y demográfica a evidenciarse en la dimensión (escala geográfica) tomada como referencia de lo local, el desarrollo humano local se expone:

- Como proceso: sistemáticamente se ordenan los elementos como procedimientos para el logro de una finalidad en la cual se contempla la participación de los agentes de cambio, los actores implicados y los insumos mismos a explotar para la obtención de un producto (el desarrollo deseado en si abstractamente sería el producto buscado). Como un propósito del mismo desarrollo local mediante la integración de las variables propias del territorio, proyecto y objetivos de la implementación política del desarrollo (implicación de agentes/actores y estrategias efectuadas al logro de los objetivos del proceso de cambio).
- Como construcción: se entiende una tendencia a lograr efectos positivos sobre las adversidades o desventajas que han deconstruido o deteriorado, limitado o cooptado la igualdad, democracia, gobernanza, participación y satisfacción de las necesidades de vida de la población implicada en los proceso de desarrollo de la localidad.
- Como constructo territorial: se entiende la geo localización basada en la utilización de escalas desde el polígono (colonia), barrio, distrito, ciudad, municipio, microrregión, entre otras; es necesario entender la localidad como el constructo (*statu quo*) de los elementos de interés integrados sistémicamente y no aislados que requieren o son sujetos de una intervención que pueda transformar las oportunidades y realidades de exclusión, marginación, poder adquisitivo, acceso al espacio público, participación y toma de decisiones de los propios locales; asumidos como tal, dados sus proceso identitarios que en el momento les relacionan a los señalados proceso de desarrollo local.

Los elementos integrados en esta argumentación del desarrollo local y humano expone principios de la sustentabilidad social como base del desarrollo humano local; promoviendo la integración y cierre de las brechas de desigualdad mediante la corresponsabilidad en la que se implica el Estado, Sociedad Civil y el Sector Privado; la trinidad de esta sustentabilidad social es entonces un factor base para el interés de la valoración de los impactos logrados en las personas implicadas (o victimizadas) a través de los procesos de desarrollo.

Los impactos relacionados al problema de investigación se relacionan con el concepto de “comunidad”, el cual implica la colectividad y correspondencia más allá de la sociedad que se expone como estructura partidista, egoísta y creadora de exclusión (social).

Los grupos sociales limitados en su interacción y oportunidades de desempeño laboral, social, político, cultural, entre otros; llevan a entender el DHL como el que atiende y busca eliminar la marginación, exclusión y vulnerabilidad como fenómenos dinámicos; que mediante acciones puntuales tiendan a permitir que las personas implicadas en dichos fenómenos tengan la oportunidad de trascenderlos como realidad de vida e integrarse de manera asertiva en los procesos de desarrollo; en los cuales la valoración de la formación crítica, académica, técnica, laboral y social implica la voluntad de vida de los mismos, mediante la adquisición de las libertades que ya planteaba Amartya Sen, en si lograr fundamentar la sustentabilidad de las sociedades locales en la garantía de libertades, derechos y oportunidades.

Siendo de esta manera la asistencia social surge a través de organizaciones de asistencia privada (IAP y AC), como alternativa de solución dada la falta de estrategias asertivas, tiende a desempeñar un papel en el esquema de DHL, siempre y cuando esta asistencia (por y mediante la sociedad civil) sea organizada de tal manera que las estrategias que definan el interés en estos sectores de la población (vulnerados, marginados y excluidos) corresponda de manera lógica y coherente a los objetivos de los planes de desarrollo local, regional y gubernamentales.

1.4. Desarrollo humano local

Desde las perspectivas teóricas de la economía social y solidaria se entiende que la formación de capacidades es central para el desarrollo en general, ya que esta busca la dignificación y la equidad de derechos; se asume que lograr una sociedad más justa permite

centrar el trabajo como una actividad humana y el capital monetario como un recurso subordinado (y no como una finalidad); las personas se vuelven los protagonistas que crean, a través del desarrollo de sus capacidades, la comunicación de su realidad llegando a dar a los grupos integrados una dimensión política; implicándoles en la apropiación de decisiones sobre sus derechos, esto fundamentando el dialogo social para la toma de decisiones. Se logra una transacción más justa en el intercambio económico, como producto de las relaciones comerciales y productivas, la economía social que forma capacidades es entonces un ámbito más que un sector económico (Guridi & P. de Mendiguren, 2014).

Se puede exponer el Desarrollo Humano Local (DHL) desde dos perspectivas, como lo expone Jokin Alberdi Bidaguren; por un lado un replanteamiento de los esfuerzos para fortalecer las interacciones del mercado, la comunidad y el Estado; esto es tomar en cuenta los aspectos formales e informales del poder y la complejidad social para crear mayor simetría en el conjunto de los actores. Por otro lado, la participación democrática que busque el bienestar de las personas, el potencial desarrollo de capacidades que sistémicamente trascienda a la planificación de nuevas perspectivas de desarrollo desde abajo; Amartya Sen incita en este aspecto a exponer una concepción más realista de la justicia social (Alberdi Bidaguren, 2014).

El desarrollo humano es el que se enfoca en la construcción de entornos que permitan a las personas satisfacer sus necesidades e intereses para tener la oportunidad de una existencia digna y productiva siendo la vida la que se valore y no el recurso monetario, es el tipo de desarrollo que prevé el acceso a la cantidad adecuada de recursos para el desarrollo de capacidades (PNUD, 2016).

El Desarrollo Humano por tanto requiere un enfoque dialéctico para su comprensión, dado el constante cambio en el estado de las cosas, dejando de lado el funcionalismo inmediato para buscar alternativas territoriales que permitan el mayor bienestar y justicia para la sociedad. El reto será entonces, detonar proyectos que mediante sus procesos sean capaces de impactar el contexto integrando asertivamente al conjunto de actores que compartan la visión y equilibren el reparto de poder para dar protagonismo al desarrollo humano y al bienestar (Alberdi Bidaguren, 2014). Es necesario entender que el DHL es parte entonces de la construcción de la realidad local.

El DHL facilitará la generación de las interacciones sinérgicas para un desarrollo humano integral, por lo que las poblaciones son las principales beneficiadas desde esta

perspectiva, que como explican María Baquero y Jaime Rendón, dichas capacidades implican que la cooperación tiene múltiples motivos, comparte finalidades complejas a varios niveles, existe una racionalidad limitada, la dignidad humana está relacionada con estas capacidades, dichas capacidades se articulan para lograr fines políticos, esto logrando el aprovechamiento de los recursos humanos, económicos, institucionales y culturales (Baquero Torres & Rendón Acevedo, 2011).

Exponen Baquero Torres y Rendón Acevedo (2011) que el fundamento del desarrollo humano local son las cualidades de los sujetos, que dicho desarrollo se transfiere de generación en generación hasta garantizar los plenos derechos humanos y de ciudadanía, proponiendo el involucramiento de las comunidades hasta llevarle a ser administradores del proceso de desarrollo, esto permite el empoderamiento de los actores creando alianzas y responsabilidad social, por lo que el autoconocimiento de los locales les permite una mejor eficiencia local al integrar a los actores complementarios a dicho proceso; este análisis participativo crea estrategias que permean la cultura política del territorio al mezclar los componentes técnicos y políticos, para consolidar hechos que fortalezcan a la comunidad y a la sociedad en su conjunto, reflejándose en la gobernabilidad.

Partiendo de las posturas expresadas por Sen, la sociedad condiciona entonces el desarrollo de las capacidades, por lo que se requieren instrumentos analíticos para valorar la posibilidad de ampliación de dichas capacidades; la dimensión de lo local expone una alternativa con viabilidad para el análisis de los procesos de cambio, teniendo en cuenta la contemplación de las personas, siendo el lugar como territorio donde se construyen nuevas perspectivas comunitarias (Dubois Migoya, Guridi Aldanondo, & López Belloso, 2011).

Dubois Migoya, Guridi Aldanondo y López Belloso (2011) exponen el DHL como un proceso integral definido autónomamente por las sociedades como parte de su futuro deseado, reflejándose en la ampliación de posibilidades para los individuos, grupos sociales y comunidades; siendo necesario entender que se requiere una movilización de recursos para el logro de este. Dichos recursos implican los sociales, humanos, económicos, políticos, entre otros. Debe entenderse que el hecho de exponer la formación de capacidades no limita a asumir que sean capacidades individuales, por lo que las capacidades colectivas toman lugar como un reflejo de los actores en el espacio público, ya que de manera social y colectivamente se logrará el bienestar mediante la formación de alternativas operativas de los procesos de desarrollo.

Los procesos para la formación de capacidades tienen repercusión en el lienzo de lo local, el poder representar las alternativas con base a las situaciones y proyectos de desarrollo toma relevancia una vez que se ha comprendido la formación de capacidades como un enfoque sistémico y operable al grado de organización social. Desde la aceptación del actor local, el proceso de desarrollo está enfocado a la mejora de las condiciones de vida del ser humano en su entorno.

La acción de los actores está sujeta al campo de acción en donde los procesos no están determinados por mecánicas pre establecidas, si no que corresponden a los contextos propios del entorno en el cual se desarrollan. Como lo explica Arocena, el territorio cuenta y contiene una visión estratégica en los ojos de sus actores lo cual no representa siempre amenazas, si no también oportunidades con base a las capacidades estratégicas de los mismos territorios. La reflexión sobre el modelo de desarrollo y el actor está relacionada con el estado real de la sociedad; esta integración de contexto y de historia apunta a las posibilidades de exponer las potencialidades del desarrollo local, el cual tiene características centrales que permiten plantearlo como oportuno y pertinente (Arocena, 2018).

Sánchez Oviedo (2011) explica que en las condiciones para la gestión del DHL está la necesidad de contar con los grupos organizados y constituidos legalmente para la participación asertiva, mediante la cual se pretende lograr las transformaciones aplicables a los contextos en los que se desenvuelven las propuestas de desarrollo; estas implicaciones requieren de la participación ciudadana y un actitud proactiva frente a las limitaciones presentadas por el contexto local.

Se plantean alternativas que contemplan el desarrollo humano en lo local, dado que este constructo permitirá una apropiación de las estrategias y de la implementación de los proyectos de desarrollo, permitiendo una mayor incidencia y participación en los procesos y en el espacio público. Una aproximación de esta apropiación se vería reflejada en la formación de agencias, cooperativas, empresas comunitarias, y aquellas que fomenten la participación ciudadana con personas informadas capaces de proponer proyectos que realmente impactan sus propias vidas y las de sus familias (Sanchez Oviedo, 2011).

La creación de una democracia participativa, planteada con fundamento a las posibilidades de sociedades no estatistas, expone como elemento diferenciador de la política social llevarla a ser efecto de un modelo de acción construido sobre el afecto a la comunidad; de este modo el corte asistencialista de las acciones busca más allá de la costumbre de

regalar, la teoría de una implicación racional de participación en los procesos determinados de un área geográfica y/o de una fracción de la población en sus intereses y actividades, tales son las reflexiones de Dieguéz & Guardiola Albert (1998), cuando trata sobre los límites de las comunidades siendo que les ve como agrupamientos sociales que comparten temas de interacción, que tienen participación de diferentes fomentos a sus sistemas y que suponen la existencia de relaciones de poder que aportan a la construcción de la identidad; por lo que organizar un territorio es una integración de las condiciones de vida y de sus necesidades de mejora para la recreación de la cultura, misma que permita la asociación y vinculación con la planificación e intervención en las competencias propias de las comunidades.

Es necesario contemplar la integración de cadenas de servicios que sirven a estas comunidades a través del análisis de otros aspectos como los planteados por la UNESCO, FAO o la OMS que tienen como objetivo público la promoción del bienestar y del desarrollo humano (Dieguéz & Guardiola Albert, 1998).

El desarrollo local como discurso académico contempla estos aspectos asimilados también en la práctica por dichas entidades, apunta Coraggio que sin embargo son limitados los exponentes de éxito basados en la validez y eficacia en cuanto a intervenciones metodológicas y doctrinadas; es necesario entender que las intersubjetividades con las que el fenómeno en cuestión es analizado requieren de una valoración de los recursos a invertir, definir quiénes son quienes asumen las funciones de acción del gobierno o la acción social colectiva; la construcción del desarrollo se puede integrar, según apunta Coraggio, si se conceptualiza “transdisciplinariamente” este enfoque humano, que es en esencia la participación de personas concretas que aportan desde sus entendimientos, necesidades y que son parte de las investigaciones de los desarrollos locales, mismos que caracterizan las problemáticas y las jerarquías de los problemas (Coraggio, 2018).

Es debido a este factor transdisciplinar que la implicación de las poblaciones estudiadas en los procesos de diseño de proyectos de desarrollo es importante; al integrarles como parte del problema y solución es posible trascender la práctica superficial de investigación para lograr una implicación en la búsqueda y apropiación del conocimiento.

1.5. Metodología y Estrategias de investigación

El objetivo del desarrollo humano local entonces trasciende (idealmente, desde un enfoque y expectativa holística) a los objetivos económicos tradicionales, pero en

concordancia a la necesidad de evidencias monetarias y de rentabilidad (dado que no se puede abstraer a la práctica social de la realidad neoliberal); surgen los marcos de referencia para la valorización de las estrategias enfocadas a la impartición de procesos de desarrollo.

Estos marcos de trabajo (frameworks) evalúan desde la política pública, la acción de la empresa, el impacto ambiental, la salud y efectos de los procesos, entre otros aspectos; lo cual resulta relevante al momento de tratar de definir el impacto en el desarrollo y de sus procesos desde lo local.

En el presente apartado se exponen las dos estrategias de la investigación desarrolladas para la obtención de los resultados a exponer, así como los elementos necesarios para la exposición de la contextualización de la investigación, mismos resultados fundamentados en la obtención de información propia del transcurso de la investigación de campo.

Primeramente se expone el diagnóstico participativo como estrategia inicial para la recogida de datos e información; siendo que una vez realizado el asentamiento de las necesidades y requerimientos del diagnóstico se podrá sistematizar la información generada a fin de obtener resultados propios del tipo de herramienta utilizada en esta fase de la investigación.

Como se ha mencionado anteriormente en Sociedad civil, organizaciones y desarrollo local, las estrategias participativas incrementan el potencial de los actores en su incidencia, logrando un incremento en la calidad y sustentabilidad de los proyectos; reduciendo costos y haciendo eficiente el manejo de los conflictos (Rabotnikof, 2000). La participación social permite desarrollar proyectos colectivos que mediante el involucramiento de actores definan estrategias democráticas en la región (Boisier, Lira, Quiroga, Zurita, & Rojas, 1995).

Después se explica la valoración del retorno social de las inversiones con la aplicación de la metodología SROI (por sus siglas en inglés de Social Return On Investment). Dada la necesidad de integración de información en este sentido, fue necesaria la consulta directa en fuentes de información primarias, siendo estas fuentes los expedientes de las organizaciones asistenciales integradas en el estudio; dichos expedientes se encuentran contenidos en los archivos dentro de las oficinas de la Junta de Asistencia Privada del Estado de Michoacán y dadas las cualidades institucionales son de carácter público.

1.5.1. Diagnóstico participativo

Se expone primeramente el fundamento teórico de un diagnóstico participativo:

El diagnóstico participativo responde a las necesidades de la investigación siendo que como lo expone el Centro de Apoyo al Desarrollo Local, el material de diagnóstico implica (Nirenberg, 2006):

- Una descripción: como parte de la contextualización del estudio y su objeto.
- Una explicación: que comprende a los resultados y su interpretación.
- Una predicción: que se expone cómo la proyección de resultados propios de la valoración participativa realizada por el investigador.

El diagnóstico sirvió para corregir y precisar los elementos integradores y complementos necesarios para la investigación; como lo señala Nirenberg (2006), permite iniciar la fundamentación de la hipótesis del problema.

Expone Nirenberg (2006), que el diagnóstico es una intersección entre la planificación y la evaluación. De igual manera permite fundamentar las acciones propuestas para la evaluación a realizar. Se debe identificar a la población objetivo del diagnóstico, los recursos disponibles y a los actores estratégicos.

CONAFOR (2018) expone el diagnóstico participativo como el mecanismo para la recolección y análisis sistémico de información, dicha información debe ser relevante con base al tema de la intervención a desarrollar, esto debido a que el diagnóstico permite una mejor toma de decisiones.

Resalta que existe el involucramiento de personas que no cuentan con el nivel técnico de conocimiento en relación al fenómeno estudiado, sin embargo son actores del mismo, siendo que los usuarios de los recursos están implicados en los procesos llevando a cabo acciones sobre lo aprendido. El diagnóstico toma cualidades como las de ser analítico ya que hace posible analizar las necesidades específicas del grupo observado, es sencillo ya que se obtiene información de primera mano fácilmente siendo que la comunidad observada proporciona los datos de manera ordenada siendo guiada por el facilitador, es participativo ya que las personas involucradas se identifican con las soluciones propuestas, tiene compromisos dado que las partes toman acuerdos, es incluyente ya que promueve la

participación de todos los miembros del grupo objetivo y tiene una utilidad siendo que la información generada permite conocer parte de la realidad (CONAFOR, 2018).

El diagnóstico es relevante dado que representa el primer paso para llevar a cabo procesos de planificación, permitiendo entender la realidad que deberá ser transformada. El diagnóstico permite entender problemas de la realidad planteada para esbozar soluciones mediante la investigación. Debido a ello es necesario entender el problema principal de la investigación a realizar, por lo que es importante conocer el donde y cuando del mismo, así como entender las fuentes primarias de información, siendo las fuentes primarias las más relevantes y posterior las fuentes secundarias que puedan complementar al estudio (Secretaría General de Gobierno de Chile, 2018).

1.5.1.1. Diagnóstico aplicado en la investigación planteada.

La implementación del diagnóstico participativo en la investigación parte de la vinculación de la investigación misma con los sujetos del estudio; siendo estos la Junta de Asistencia Privada del Estado de Michoacán, quien se encargó de coordinar el evento en el que se recogió la información, las organizaciones participantes que asistieron a dicho evento y que permanecieron hasta el final, proporcionando así la información necesaria para ser incluidas dentro del estudio.

Es mediante los resultados del diagnóstico participativo que se logra integrar en los resultados dichos retos expuestos a las organizaciones hacia su estructura y dinámica de trabajo.

La empresa de consultoría Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2012), expone la necesidad de entender los siguientes aspectos dentro de la valoración del denominado gobierno corporativo, a fin de entender las necesidades de la organización, estos son:

- Órganos de gobierno
- Composición de los órganos de gobierno
- Dinámica del Consejo
- Tiempo invertido en actividades de Consejo
- Evaluación y compensación
- Planeación y finanzas
- Auditoría y riesgos

El material expuesto por Deloitte permite entender la importancia de sistematizar los procesos y evidenciar el potencial organizativo de las organizaciones, expone la necesidad de incrementar la cultura de la planificación organizacional para tener mejores resultados que permitan un camino institucional armonioso en su cumplimiento, así como un fortalecimiento de las organizaciones (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2012).

Por su parte el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) ha creado diversas publicaciones al respecto, resaltando los indicadores de calidad deseables a las organizaciones sin fines de lucro. Dichos indicadores comprenden (CEMEFI, 2018):

- Autorización de la SHCP como Donataria
- Misión, visión y objetivos institucionales
- Informe anual de resultados y ejercicio de recursos
- Consejo Directivo o Patronato diferente al equipo profesional
- Voluntarios colaborando en los programas
- Órganos de gobierno activos
- Personal Profesional contratado en nómina
- Más de tres años de operación
- Sostenibilidad
- Planeación y evaluación estratégica

Derivado de dichos puntos observados por parte Deloitte, así como los rasgos estipulados por parte de CEMEFI, Fundación Merced A.C. ha desarrollado un mecanismo mediante la utilización de Excel2 ® para valorar los elementos necesarios, asignando un grado de cumplimiento y ponderándolos; este material ha sido utilizado a su vez por otras organizaciones, como lo es Nacional Monte de Piedad IAP, organización que expone:

“Este instrumento de diagnóstico institucional está planteado como un instrumento de auto aplicación que permita conocer el nivel de madurez institucional. Posteriormente a la autoevaluación, personal de Nacional Monte de Piedad, I.A.P. realizará una validación de la aplicación del instrumento y verificará evidencias si se considera necesario. El ejecutivo de Inversión Social se pondrá en contacto con la persona encargada del diagnóstico que se indique en el formato para resolver dudas u observaciones. Este instrumento está basado en la metodología de diagnóstico institucional de Fundación Merced, incorporando otros temas y mejores prácticas” (Nacional Monte de Piedad IAP, 2015).

² Revisar anexos referentes al material del diagnóstico participativo.

El instrumento utilizado es válido en dos direcciones a la presente investigación; por un lado permiten valorar el nivel de madurez organizacional de las asociaciones participantes y por otro expone resultados de utilidad a las mismas así como a la Junta de Asistencia Privada del Estado de Michoacán. El instrumento aplicado contiene ocho ejes de evaluación:

Tabla 1 Ejes de evaluación del diagnóstico participativo

Eje	Máximo
I. Estrategia	100
II. Patronato	100
III. Generación de Recursos	100
IV. Equipo operativo	100
V. Modelo de Atención	100
VI. Aspectos Administrativos	100
VII. Comunicación	100
VIII. Tecnologías de Información	100

Fuente: Autodiagnóstico institucional Nacional Monte de Piedad

Cada eje se evalúa a través de diferentes preguntas que pueden ser (autodiagnóstico institucional Nacional Monte de piedad, 2013):

- Progresivas: Son preguntas que evalúan el nivel de desarrollo de la institución.
- Conjunto de elementos: Estas preguntas presentan una serie de características o elementos diferentes, que en su conjunto dan un nivel más elevado de desarrollo.
- Lineales: Estas preguntas también son progresivas, sin embargo si elige un nivel superior al I deberá llenar las opciones anteriores ya que son obligatorias.

En la siguiente tabla se expone la abstracción del arreglo secuencial del instrumento indicando el grado de cumplimiento según la evolución del levantamiento de información hasta seis niveles.

Tabla 2 Dimensiones valoradas en el diagnóstico participativo

				Puntos obtenid o	Base	Porcent aje
Estructuras funcionales básicas	Sistemas funcionales	Estructura organizada	Independenci a fundador	0	3	0.0%
	0	0	0			
Visión institucionalizada	Misión y visión			0	1	0.0%
	0					
Orientación a resultados (no a	Seguimiento a servicio	Operación del servicio		0	2	0.0%

productos)	0	0			
Planificación y seguimiento a planes	Proceso estratégico	Operación del servicio	0	2	0.0%
Capacidad de previsión	Efectividad de mecanismos de recaudación	Estrategia de recaudación	0	2	0.0%
Crecimiento, diversificación e innovación	Procesos de innovación	Proceso decisional	0	2	0.0%
Global			0	2	0.0%

Fuente: Autodiagnóstico institucional Nacional Monte de Piedad

Para conocer el material de evaluación aplicado a las organizaciones consulte el anexo correspondiente.

1.5.2. Evaluación del retorno social de las inversiones

Es de importancia la aplicación de metodologías acordes a los objetivos de las estrategias y políticas sociales que se implementan. Buscar obtener indicadores sobre el efecto social esperado expone el SROI como metodología estructurada y sistemática para obtención de datos definidos por las variables propias de la aplicación de acciones de la organización objetivo del análisis (Pineda, 2014).

El retorno social de las inversiones de un proyecto mediante la metodología SROI proporciona un indicador cuantitativo tomando en cuenta factores cualitativos de un proyecto, valorando las implicaciones e impactos del mismo para orientar sobre su esperado valor aunque este no sea un valor de mercado en sí, siendo entonces un valor extra financiero de los recursos invertidos analizando el costo beneficio de apoyar alguna iniciativa por parte de la organización que lo evalúa (ECODES, 2018).

El enfoque de esta metodología parte de la necesidad de comprender a las partes interesadas, por lo que la teoría de los grupos focales o de interés (Stakeholders) enfocados al mejoramiento de capacidades sociales en este caso es relevante.

Es destacado el carácter que toman los Stakeholders en torno a la funcionalidad y logros de las organizaciones, en especial por su relación a la responsabilidad social, por lo que las iniciativas emprendidas por las organizaciones pueden ser de carácter altruista,

filantrópica, de salud pública, de carácter ecológico, ambiental o de mejora en la calidad de vida de los implicados (Sáenz A. & Ventura E., 2016).

Dentro de los diferentes marcos de referencia para evaluar proyectos y su impacto, el método SROI permite calcular la relación de la inversión con base a resultados ya sean históricos o proyectados.

La teoría SROI se desprende del estudio de la teoría del bien común estudiada y expuesta por Elinor Ostrom, asumiendo que existen recursos comunes limitados y que su aprovechamiento implica que los beneficiados puedan sacar el mejor provecho de los mismos sin agotarlos.

El valor social se entenderá con base a las observaciones de Amartya Sen como el fin de la acción humana en colectividad; por lo cual depende de la integración social, la participación y el grado de integración de los miembros que ejercen sus libertades, por lo que resulta necesario entender los supuestos del bienestar buscado.

En “la calidad de vida” compilada por Sen y Naussabaum exponen que bienestar debe ser usado en un sentido amplio, que incorpore los bienes que controlan a una persona y sus capacidades, oportunidades, ventajas y demás elementos no cuantitativos que promuevan la mejoría en el desempeño de las personas (Sen & Nussbaum, 1996).

Sermeño sintetiza estos pensamientos de Sen exponiendo que es el individuo quien determina sus preferencias reconociéndolas como benéficas y que sin embargo pueden carecer de racionalidad, utilidad en la vida comunitaria y por ello el bienestar se torna subjetivo; dado que el condicionamiento educativo toma presencia en la conducta y la toma de decisiones sobre el aprovechamiento de los recursos en lo individual y su efecto colectivo. Sermeño reflexiona sobre el planteamiento de los perfectos de Pareto desde el supuesto de un óptimo aprovechamiento de recursos que no detone la desigualdad, mismo que podría incrementar el bienestar social (Sermeño, 2001).

Sin embargo este supuesto correspondería a la lógica de que la felicidad es relacional a la obtención de riqueza; sin embargo el bienestar corresponde a otros factores relacionados con los posibles satisfactores cotidianos colectivos e individuales, a lo que cabe mencionar que el uso de indicadores como instrumentos de medición son un aspecto de varias facetas y difícilmente podrían cubrir la totalidad del bienestar por lo que al emitir juicios deberá ser integrado el aspecto relevante que refleje las necesidades sociales de manera utilitaria

expresando los valores de las situaciones sociales como lo expresa Arrow, a través de un ordenamiento de las preferencias como información relevante en la función a escala social, postura criticada por Sen, ya que la utilidad no debe ser la única fuente de bienestar, en su percepción siendo esta utilidad más un reflejo del potencial de bienestar de un apersona que su propia realidad valorada en ciertas circunstancias; si bien para el enfoque utilitaristas buscan maximizar la utilidad social es necesario entender la distribución de esta utilidad y que el diseño de ningún índice aplica como un total de la realidad absoluta (Sermeño, 2001).

En el informe de la comisión Sen-Stiglitz-Fitoussi (2009) sobre la medición del desarrollo económico y la pobreza, es recurrente el enfoque en el ser, explicando que la adopción de políticas debe corresponder al efecto positivo en el crecimiento de la economía y ser reflejada en las realidades de los ciudadanos, realidades que se explicarían de diferentes formas asumiendo que las estadísticas no son absolutas; los conceptos podrían descontextualizarse y la situación de mayorías podría no ubicarse en el uso de indicadores que no contemplan sus necesidades reales y de vida.

Dicho informe reflexiona sobre los objetivos colectivos y su implicación en los supuestos percibidos por la sociedad como necesidades para la evaluación de las políticas dadas las acciones, concepciones y aplicaciones de estas; por lo que el informe pretende incidir en lograr un avance en el modo en que se perciben las sociedades, en ello convoca a la reflexión académica y para la construcción de sugerencias útiles a los ámbitos de solución y utilidad para una evaluación con un mejor desempeño y significancia. La sustentabilidad está planteada así mismo como elemento que permita conocer si los capitales económicos, sociales y ambientales se están transfiriendo a las generaciones futuras, elemento rescatable que implica que el capital social también trasciende y requiere un análisis de sustentabilidad; por lo anterior, no deben subestimarse los factores cualitativos a la contribución de servicios que complementen los ofertados por el Estado en la búsqueda de reconciliar las estadísticas y comprender los datos como una manera de argumentar los logros y los retos de la misma sociedad, expone buscar perfeccionar los instrumentos para una mejor evaluación de los resultados económicos y del progreso social (Stiglitz, Sen, & Fitoussi, 2009).

Dicho esto es necesario contemplar metodologías que nos permitan evidenciar el trabajo no monetario estimándolo como valor agregado a los quehaceres de las OSC y de proyectos diversos que puedan servirse de estas. Con base a los planteamientos de integrar a

los interesados es necesario para desarrollo de la metodología incluir los siguientes aspectos para determinar el estudio del SROI adecuadamente:

- Stakeholders: Grupos de personas que cambian como resultado de la actividad.
- Cambios contemplados /no contemplados: ¿Qué cree usted que cambiará para ellos?
- Inputs: que ingresa al sistema y que valor tienen.
- Outputs: que resultados se tienen y su cuantificación.
- Outcomes: como se describen los cambios.
- Indicador: como se medirá la relación del cambio.
- Fuente: de donde se obtuvo la información.
- Duración: cuánto tiempo se observa.
- Proxy financiero: como se valorara el cambio.
- Valor: el valor del cambio.
- Atribución: quien más contribuiría al cambio,
- Decrecimiento: disminución de los outcomes en años futuros.
- Impacto: de la operación del proxy financiero por la cantidad, multiplicado por el residuo del 100% del peso muerto, multiplicado por el residuo de 100% menos la atribución.

Es mediante la integración de las apreciaciones derivadas de la experiencia de la realización del diagnóstico participativo y la consulta directa en fuentes primarias (archivos documentales de la Junta de Asistencia Privada del Estado de Michoacán), que se logra la integración de la información necesaria para el cálculo SROI y su análisis cualitativo.

La integración de las dos metodologías permite conocer en la localidad de Morelia el impacto que tienen las OSC integradas en el estudio en referencia a fenómenos sociales específicos; así como las necesidades de desarrollo al interior de dichas organizaciones para fortalecer las estrategias de Desarrollo Humano Local (DHL) al respecto de los ocho ejes diagnosticados. Tomando en cuenta que la participación de la acción social en estas organizaciones es tendiente a ser ejecutada por personal integrado a forma de voluntariado o que en la mayoría de los casos requieren de formación de capacidades específicas de DHL.

Queda claro que el Estado y la Sociedad Civil guardan una relación que les implica a coexistir y relacionarse en los procesos de desarrollo y de su planeación; desde la sociedad

civil es que surgen actores que al caso de esta investigación se definen como OSC asistenciales.

Las estrategias de integración de los actores locales en términos de planeación del desarrollo local implican metodologías incluyentes y participativas como lo es el diagnóstico participativo; el diagnóstico participativo planteado permitió en su momento la recogida de datos referentes al instrumento que permite valorar la madurez organizacional con base a ocho ejes evaluados ya por otras organizaciones a través del instrumento utilizado, pero que no han convocado a las participantes que en esta investigación participan.

Dicha evaluación es de utilidad a la investigación ya que ha permitido definir que las OSC integradas en el estudio tienen necesidades puntuales a exponerse en el capítulo dos y tres; de igual manera la oportunidad de compartir la información generada por la investigación a los sujetos del estudio permite crear conciencia sobre la necesidad de acción en términos de planeación del desarrollo organizacional y humano al interior de las OSC.

El retorno social de las inversiones se expone a fin de dar información sobre el mecanismo y marco de trabajo que permitirá calcular la eficiencia que tienen las OSC en términos del desempeño reportado en sus datos financieros a la Junta de Asistencia Privada del Estado de Michoacán, dicho desempeño se expondrá en términos de costo beneficio potencial del apoyo a los grupos asistenciales a los que pertenecen las OSC participantes.

Tanto los conceptos clave como las integraciones metodológicas dan pie al planteamiento de los resultados obtenidos en cada una de las visiones de la investigación, primeramente se abordará la madurez con los resultados del diagnóstico participativo, seguido del análisis que mediante la metodología SROI y con base a la consulta de información en expedientes documentales permita exponer el desempeño esperado actual y proyectado.

Capítulo 2 Madurez de las organizaciones integradas en el estudio y los objetos asistenciales que atienden.

En términos de la administración de la calidad y de la productividad, la madurez organizacional toma relevancia dada su relación al desempeño de las empresas con base a los recursos necesarios para su adecuado funcionamiento.

La madurez se relaciona al nivel de sofisticación con el que las organizaciones desempeñan sus procesos para el logro de su misión, estas prácticas están enfocadas a la mejora en el desarrollo de las actividades que secuencialmente buscan en la práctica la aplicación de la capacidad de la organización frente a los requerimientos que su contexto demanda. Es importante indicar que dicha madurez está vinculada al conocimiento, la evaluación de la organización y la capacidad de mejorar esta; por lo anterior la organización debe conocer sus fortalezas, deficiencias y debilidades (Redondo Salas, 2017).

Es necesario entender que en este contexto las organizaciones son capaces de aprender de sus prácticas con base a sus resultados (mediante la retroalimentación evaluada de estos), de esta manera el crecimiento o maduración de los procesos se analizaría desde la perspectiva de la teoría de sistemas, en donde la organización representa un subsistema abierto que responde a un medio complejo regulado por instituciones y demandas de grupos secundarios; debido a lo anterior se comprende que el estado del sistema será subjetivo y relativo al momento de su valoración y que dicho sistema se encuentra en constante cambio y adaptación (de la Herrán Gascón, 2004).

Resulta relevante la necesidad de contar con OSC que sean capaces de desarrollar capacidades de aprendizaje en cuanto a DHL para el fortalecimiento de sus instituciones, prácticas y actividades; de esta manera serán alternativas viables de la inversión para la atención de problemáticas que en su contexto atienden actualmente, pero que dada la falta de cuidado en lo referente a la evaluación de su madurez y desempeño tienden a ser inviables los proyectos que con ellas se diseñan.

Se expone en “Instrumentos de protección social Caminos latinoamericanos hacia la universalización” textual cita:

“la necesidad de construir proyectos mayoritarios estables en pro de la igualdad, la redistribución y la inclusión social, para así dar cuerpo a la plena titularidad de derechos. En efecto, toda estrategia que entrañe cambios estructurales, intereses en conflicto, alternativas encontradas de inversión de recursos

y tensiones entre los efectos de corto y largo plazo, requiere de grandes acuerdos, esto es, pactos con el fin de instituir el cambio con viabilidad” (Ceccini, Filguera, Martínez, & Rossel, 2015).

Por lo anterior, en el enfoque de la investigación que se plantea en el presente proyecto encuadra en la necesidad de la formación de estrategias al mediano y largo plazo, que sean estables y se planteen en apoyo a las organizaciones sociales que soportan y dan contención a los programas asistenciales en enfoques más específicos a las necesidades de las personas que ya atienden a través de la inversión pública y privada, esto formando capacidades que les permitan un DHL significativo al contexto de los problemas sociales a los que se enfrenta la sociedad en su conjunto.

Los fenómenos sociales atendidos por las organizaciones participantes en el estudio son multidimensionales y son estratificados por la Junta de Asistencia Privada (JAP), la cual tiene relación con las entidades conformadas como OSC en atención a dichas poblaciones objetivo del estudio de investigación se esboza de la siguiente manera:

Tabla 3 Composición de la investigación

Composición del Estudio	Universo	Recolección de información	Participantes encuestados
1.- Junta de Asistencia Privada del Estado de Michoacán.	242 organizaciones de la sociedad civil agremiadas a la Junta de Asistencia Privada del Estado de Michoacán.	1.- Diagnostico participativo.	27 organizaciones:
2.- Organizaciones de la Sociedad Civil		2.- Consulta directa a fuentes primarias según archivos de la Junta de Asistencia Privada del Estado de Michoacán	<u>Asistencia a la niñez y la juventud 7</u>
			<u>Asistencia al anciano 7</u>
			<u>Asistencia al rezago comunitario 5</u>
			<u>Asistencia médica y personas con discapacidad 8</u>
			Organizaciones participantes en la ciudad de Morelia 13.
			Organizaciones efectivamente incluidas: 11.

Esquema basado en el 4º Estudio anual de mejores prácticas en Gobierno Corporativo Deloitte.

Las organizaciones efectivamente integradas son once, esto debido a la falta de información de dos de las organizaciones participantes, lo cual implicó fueran excluidas; la heterogeneidad de la información implica la necesidad de exponer cada grupo asistencial correspondido por las organizaciones observadas a fin de integrar un panorama general del fenómeno asistido por dichas organizaciones en la localidad.

Las once organizaciones efectivamente incluidas se definen con base a la información generada y disponible de todo el proceso de levantamiento de información; del universo de organizaciones existentes en el estado de Michoacán se expone el grupo asistencial y su relación numérica en la siguiente tabla:

Tabla 4 Organizaciones por grupo asistencial en el estado de Michoacán.

Grupo asistencial	Número OSC por grupo
I.- Asistencia a la niñez y la juventud	30
II.- Asistencia al anciano	31
III.- Asistencia médica y personas con discapacidad	61
IV.- Rehabilitación de alcohólicos y fármaco dependientes	40
V.- Asistencia en la educación y capacitación para el trabajo	11
VI.- Asistencia al rezago comunitario	68
Total general	241

Elaboración propia a partir del directorio emitido por la Junta de Asistencia Privada del Estado de Michoacán.

Es importante conocer las problemáticas atendidas tanto por la Junta de Asistencia Privada del Estado de Michoacán como por las OSC agremiadas a la misma.

2.1. Dimensiones territoriales de la localidad de Morelia

Con base a los planteamientos teóricos se han obtenido los datos referentes a los censos y estadísticas nacionales, así como de las monografías existentes sobre el territorio; se tipifican los aspectos relacionados con la ciudad de Morelia, misma ciudad que como capital del estado y asentamiento poblacional de mayor relevancia en la región representa un vínculo y ancla para el dinamismo social, económico y político del sistema microregional.

2.1.1. Dimensión Social

El estudio de investigación plantea el aprovechamiento de capacidades y de potencialidades de sectores vulnerables de la población buscando trabajar sobre el supuesto de que esta condición es una etapa de transición y que el hecho de reconocerles y evaluar su presencia y capacidad de asociación les permita trabajar de manera más asertiva en procesos de integración socio-productiva para el cambio de paradigma y perspectivas de su propia vida.

El criterio de la siguiente tabla expone a la distribución de la alfabetización según el censo de población y Vivienda 2010 de INEGI.

Tabla 5 Relación sexo – analfabetismo - Fuente: INEGI. Censo de Población y Vivienda 2010

Morelia	Analfabeta	
	Hombres	Mujeres
	5%	6%
	9,127	12,796

Elaboración propia con base en datos del INAFED

Si bien existe un grupo asistencial dedicado a la atención en temas de educación y capacitación para el trabajo (grupo V de la JAP), en temas de rezago comunitario atendido por tres de las OSC integradas en el estudio pueden incluirse alternativas de trabajo enfocadas a cerrar esta brecha de desigualdad en términos de alfabetización a personas marginadas, vulnerables y/o en situación de pobreza; temas tratados por los objetos asistenciales de dichas organizaciones.

Sobre el índice de desarrollo humano los resultados expuestos en el mismo censo de INEGI (2010) se exponen en la tabla siguiente, definiendo que la ciudad de Morelia como localidad se encuentra en la posición número setenta y cuatro del ranking nacional.

Tabla 6 Índice de Desarrollo Humano

Municipio	Clasif	IDH
Morelia	74	0.8285

Fuente INEGI

En la siguiente tabla se expone el comportamiento de la población en relación a la ocupación de viviendas en la ciudad de Morelia; donde se aprecia que existe población habitando espacios no construidos para ser vivienda, viviendas móviles, refugios así como espacios de azoteas; dichas poblaciones por las cualidades de los espacios que habita son sujetos de programas sociales así como de atención por parte de las OSC para dar contención a sus problemáticas y solución a sus situaciones de vida precarias.

Tabla 7 Tipo de viviendas

Ocupantes en viviendas particulares, 2010		
Tipos de vivienda	Ocupantes	%
Viviendas habitadas⁽¹⁾	729,138	100.00
Viviendas particulares	726,637	99.66
Casa	685,946	94.08
Departamento	15,286	2.10
Vivienda o cuarto en vecindad	4,215	0.58
Vivienda o cuarto en azotea	152	0.02
Locales no construidos para habitación	159	0.02
Vivienda móvil	40	0.01
Refugio	34	0.00
No especificado	20,805	2.85
Viviendas colectivas	2,501	0.34
Promedio de ocupantes por vivienda	3.8	No Aplica

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal con base a INEGI 2010

Nota:(1) Incluye viviendas particulares y colectivas.

Fuente: INEGI. Censo de Población y Vivienda 2010.

Resulta relevante este aspecto debido a que las organizaciones de la sociedad civil buscan coadyuvar a la dignificación de las personas en situaciones vulnerables, por ello

contemplar los aspectos que dimensionan a grupos de la sociedad como marginada; siendo que las personas que viven en locales no construidos para habitación, viviendas móviles o refugios son personas que podría asumirse necesitan de la orientación y atención social para la dignificación de su entorno habitacional.

Aun siendo la capital del estado y representando un índice de desarrollo humano (idh) de 0.87, la ciudad de Morelia tiene retos en torno a la asistencia particularmente de sectores específicos de la población actual.

Un aspecto relevante al estudio analítico de esta contextualización es que se basa en las publicaciones del último censo de población y vivienda correspondiente al año 2010; la población con algún tipo de limitación psicofísica representa también un grupo de interés a las organizaciones, mismas que contemplan su atención en los objetos asistenciales correspondientes. En la siguiente tabla se expresa la condición tipo de limitación y si es parte de la población económicamente activa.

El grupo de atención mediante asistencia médica y a personas con discapacidad (grupo tres de la JAP), tiene en este sector de la población un área de oportunidad en la medida que contemplar dicha estadística permite conocer la dimensión de personas que por sus limitaciones se ven forzadas o cooptadas de realizar actividades económicas (de ser productivas); este fenómeno no afecta simplemente a la persona en cuestión, es necesario entender que dicho problema es sistémico, que representa un costo social así como un problema familiar que demerita la calidad de vida de los cuidadores en su caso miembros de la familia misma cuando se tienen limitaciones para financiar una atención clínica o cuidados profesionales al respecto.

Tabla 8 Población de 12 años y más por sexo y condición de actividad económica según condición y tipo de limitación en la actividad, 2010

	Condición de actividad económica		Población de 12 años y más	Sin limitación	Total	Condición de limitación en la actividad							No especificado
						Con limitación ¹			Ver ²	Escuchar	Hablar o comunicarse	Atender el cuidado personal	
Hombres	Población económicamente activa(PEA)	Total	189,438	183,519	5,440	2,673	1,836	737					295
		PEA ocupada	177,991	172,606	4,943	2,433	1,658	679	264	94	127	163	442
	Población no económicamente activa	PEA desocupada	11,447	10,913	497	240	178	58	31	6	14	25	37
		No especificado	73,015	66,069	6,708	3,815	1,511	893	640	458	434	1,103	238
	Total		262,453	250,802	12,189	6,502	3,353	1,636	939	558	578	1,305	880
	Mujeres	Población económicamente activa(PEA)	Total	120,867	117,920	2,586	1,402	961	240	84	46	45	61
PEA ocupada			117,171	114,339	2,482	1,360	911	231	81	44	43	58	350
Población no económicamente activa		PEA desocupada	3,696	3,581	104	42	50	9	3	2	2	3	11
		No especificado	174,988	163,553	10,851	6,875	2,897	1,312	670	693	488	981	584
Total		295,855	282,322	13,470	8,295	3,866	1,559	758	741	537	1,051	1,076	
Total		Población económicamente activa(PEA)	Total	310,305	301,439	8,026	4,075	2,797	977	379	146	186	249
	PEA ocupada		295,162	286,945	7,425	3,793	2,569	910	345	138	170	221	792
	Población no económicamente activa	PEA desocupada	15,143	14,494	601	282	228	67	34	8	16	28	48
		No especificado	248,003	229,622	17,559	10,690	4,408	2,205	1,310	1,151	922	2,084	822
	Total		558,308	533,124	25,659	14,797	7,219	3,195	1,697	1,299	1,115	2,356	1,956

Nota:

1 La suma de los distintos tipos de limitaciones puede ser mayor al total debido a la población que presenta más de una limitación.

2 Incluye a las personas que aun con anteojos tenían dificultad para ver.

3 Incluye a las personas que aun con aparato auditivo tenían dificultad para escuchar.

Fuente: Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal

INEGI. Censo de Población y Vivienda 2010. Tabulados básicos.

La población con algún tipo de discapacidad que se encuentra económicamente activa es de ocho mil veintiséis, contra los diecisiete mil quinientos casos de personas con algún tipo de discapacidad que se encuentran tipificados como económicamente no activos.

En este contexto la generación de oportunidades de desarrollo humano y económico a las personas con discapacidades o limitaciones para ser activos económicamente requiere de un enfoque alternativo al de la economía tradicional.

2.1.2. Dimensión Económica

En la microrregión (comprendiendo los trece municipios dentro de los cuales se encuentra la localidad de Morelia) se tiene una pobreza acumulada en quinientas setenta y nueve mil personas (INEGI, 2010), distribuidas en los trece municipios que le componen; por lo que es necesario comprender la forma de distribución de la economía más allá de una simple asignación de recursos; se comprende esta microrregionalización municipal al ser la contemplada por una parte por los programas gubernamentales para la cobertura de sus programas, por otra dado que en Morelia gravitan actividades económicas relacionadas a dichos municipios así como fenómenos de desplazamiento poblacional.

Otro de los indicadores implicados en el análisis y disponibles dentro del Sistema Nacional de Información Municipal es el Indicador de participación económica, que esquematiza la población ocupada de la que no lo está por sexo según el ejercicio censal de 2010 de INEGI como último muestreo reportado.

Tabla 9 Tasa de participación económica de Morelia, 2010

Tasa de Participación Económica Morelia		
Total	Hombres	Mujeres
55.34	71.79	40.71

Fuente: Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal

Tabla 10 Indicadores de Marginación de Morelia, 2010

Indicador de Marginación de Morelia	
Indicador	Valor
Índice de marginación	-1.59290
Grado de marginación^(*)	Muy Bajo
Índice de marginación de 0 a 100	9.67
Lugar a nivel nacional	2343

Fuente: Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal

La tasa de participación económica sitúa a Morelia con un total de 55 por ciento; sin embargo se le aprecia como una entidad con muy bajo nivel de marginación, por lo que puede deducirse que existe una polaridad en las estadísticas siendo la ciudad más representativa del estado de Michoacán.

2.1.3. Político – Institucional

En este aspecto se trabaja sobre el necesario interés de integrar los fundamentos legales que amparen la implementación de las intervenciones en materia de desarrollo, de legalidad a la práctica asistencial y normativas aplicables; por lo que se listan las leyes aplicables en los niveles nacional, estatal y municipal en función de la información relacionada a los aspectos reales de posibilidad de intervención de la Junta de Asistencia así como de las mismas organizaciones, a efecto de complementar se relacionarán con los análisis de la representación de organizaciones del tercer sector en la región.

Se parte del análisis de la Ley de Planeación, que expone en su capítulo primero:

Exponer la disposición y objetivos de carácter público y social sobre las normas del Plan Nacional de Desarrollo, el funcionamiento del Sistema Nacional de Planeación Democrática así como las bases para promover la participación democrática como contribución a alcance de los objetivos y prioridades del plan y sus programas (Secretaría de Gobernación, 1982).

Así mismo este análisis institucional deberá apoyarse con los pertinentes artículos expresados en las leyes expuestas a continuación y que son las manifestadas por la Junta de Asistencia Privada del Estado de Michoacán como las que le rigen directamente:

- Ley de Instituciones de Asistencia Privada del Estado de Michoacán de Ocampo
- Ley de Planeación del Estado de Michoacán de Ocampo
- Ley de Planeación Hacendaria, Presupuesto, Gasto Público y Contabilidad Gubernamental del Estado de Michoacán de Ocampo
- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios Relacionados con Bienes Muebles e Inmuebles del Estado de Michoacán de Ocampo
- Ley de Entidades Paraestatales del Estado de Michoacán

- Reglamento Interior de la Junta de Asistencia Privada
- Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios Relacionados con Bienes Muebles e Inmuebles del Estado de Michoacán de Ocampo.
- Manual de Organización de la Junta de Asistencia Privada.

2.2.La Junta de Asistencia Privada del estado de Michoacán

La existencia de la Junta de Asistencia Privada data de la evolución del uso del término beneficencia al de asistencia en México, derivando la Ley de Beneficencia Privada que instauró una Junta con facultades como Órgano del Estado; creada en 1933, en 1991 se pone en manos de las Instituciones al órgano de vigilancia, siendo así pasan las organizaciones a ser actores de la Función Pública con responsabilidad moral; los actores sociales se encausan por el altruismo y voluntariado (García Lizama, 2013).

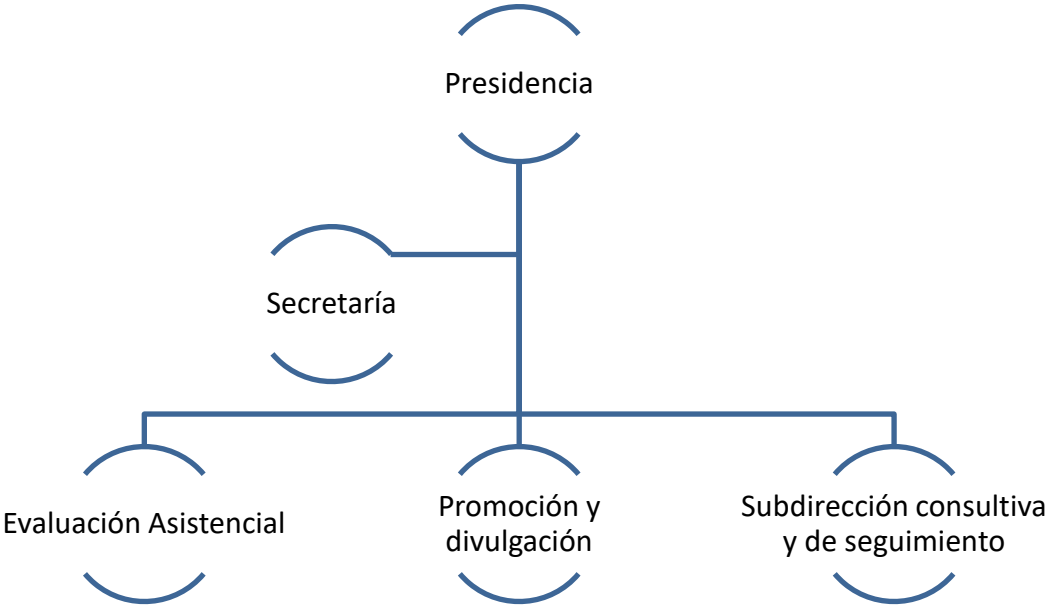
El planteamiento jurídico y normativo aplicable es la Ley de Instituciones de Asistencia Privada del Estado de Michoacán de Ocampo, misma que establece los conceptos, alcances, mecánicas generales de operación y de reconocimiento a las organizaciones que observa (Congreso de Michoacán de Ocampo, 2007). A la vigencia de nuevas reglas, estatutos y lineamientos de trabajo, se legitima la asistencia privada como instrumento de captación de recursos destinados a la atención filantrópica de las necesidades de los grupos poblacionales necesitados, siendo que de destinarse a otros mecanismos se “arriesgaría” la correcta aplicación de las donaciones a los rubros detectados prioritarios; así mismo la participación privada en México ha instalado instituciones financiadas por comunidades extranjeras, estableciendo una dinámica como referencia de reuniones sociales para la procuración de fondos, actividades relacionadas con el perfil socioeconómico del donante, aspectos que llevaron el enfoque de asistencialismo en la época previa a los grandes cambios revolucionarios en México a verse como un mecanismo de barrera social, en el cual el beneficiado del altruismo es considerado prioritario para no ser una carga para la sociedad (Guadarrama Sánchez, 2004).

Las funciones de la Junta de Asistencia Privada como organismo descentralizado del Estado consisten en dar legitimidad a las organizaciones instituidas como Instituciones

de Asistencia Privada (IAP); en el estado de Michoacán sin embargo también se reconoce como miembros a aquellas Asociaciones Civiles (AC) que constituidas bajo esa denominación social se apeguen a la Junta de Asistencia.

La constitución orgánica de la Junta de Asistencia es relacional a una dirección denominada presidencia, el área jurídica llevada por la secretaria, alberga un área de evaluación asistencial encargada de valorar los servicios ofertados por las organizaciones, un área de promoción y divulgación que mantiene el contacto y actualización de información de las organizaciones así como la programación de actividades formativas, por ultimo una subdirección consultiva y de seguimiento que labora en coordinación con toda la estructura organizacional en la verificación del cumplimiento por parte de las organizaciones a las disposiciones necesarias para un adecuado funcionamiento.

Figura 1 Organización de la Junta de Asistencia Privada del Estado de Michoacán



Fuente: elaboración propia con base a directorio de la Junta de Asistencia Privada del Estado de Michoacán 2018.

2.3.Desempeño organizacional, evaluación de la madurez reportada mediante el diagnóstico participativo.

Como consecuencia del flujo general de la investigación los resultados derivan en la contemplación de once organizaciones de la sociedad civil a integrar en la exposición de resultados de la misma.

Las organizaciones integradas se asocian a los grupos asistenciales según se expone en la siguiente tabla:

Tabla 11 Organizaciones de la sociedad civil integradas en el estudio

ASISTENCIA A LA NIÑEZ Y LA JUVENTUD

Casa de cuna “Felicitas del Río” A.C.
Hogar nuestra señora de la esperanza A.C.
Mese Vasco de Quiroga I.A.P.

ASISTENCIA AL ANCIANO

Residencia Vasco de Quiroga A.C.

ASISTENCIA AL REZAGO COMUNITARIO

Janikua, emprendedora y promotora de desarrollo de México, I.A.P.
María salud, A.C.
Voluntarias vicentinas vallisoletanas, A.C. Nuestra señora de Lourdes

ASISTENCIA MÉDICA Y PERSONAS CON DISCAPACIDAD

Asociación Lazarena de México, A.C. (delegación)
Fundación recupera, I.A.P.
Proyecto integral down de Michoacán, A.C.
Tzintzuni I.A.P.

Elaboración propia

En el Anexo cinco se expone cada organización con mayor detalle a fin de indicar aspectos particulares, en el flujo de este apartado se expondrá lo pertinente al contexto de cada grupo asistencial en la ciudad de Morelia.

2.3.1. Grupo uno, asistencia a la niñez y la juventud

El sistema DIF (Desarrollo Integral de la Familia) en Morelia reporta en 2016 albergar a 238 niños en situación de abandono, esto dando atención en los diferentes albergues a cargo de dicha entidad. Los 238 reportados son niños menores de diez años a cargo del DIF y no expone a los menores albergados en instancias de la iniciativa privada como lo son las OSC del estudio de investigación (Reynoso, 2016). De esta manera es

evidente que la instancia DIF requiere un mayor control sobre las estadísticas que exponen la situación de los menores albergados en las entidades privadas en el Estado de Michoacán.

Se expone que la relación del DIF con las instancias es meramente protocolaria, ya que no dependen de la administración directa de DIF ni de la administración del estado (Castro, 2014); siendo así el contexto en el que se relacionan las OSC a cargo de menores en situación de abandono con las entidades de gobierno resalta la importancia de generar estrategias que permitan evidenciar las buenas prácticas y administración de dichas entidades en pro del desarrollo humano de los menores en situación vulnerable atendidos por estas.

Del catálogo de organizaciones registradas se abstrae que participaron siete de un total de treinta organizaciones registradas en el estado de Michoacán, lo cual corresponde al veintitrés por ciento de las organizaciones registradas, de las siete participantes solo cuatro son procedentes de la ciudad de Morelia, esto representa el cincuenta y siete por ciento de las participantes; una de las organizaciones no fue seleccionada dado que la información contenida en expedientes derivada del trabajo de campo no cubría los requerimientos para desarrollar la investigación al respecto.

Las organizaciones integradas en este grupo asistencial atienden como lo indica su registro en el directorio de la Junta de Asistencia Privada, siendo lo siguiente:

- Casa de cuna “Felicitas del Río” A.C.: *Cuidar, alimentar, formar y educar a los niños huérfanos, a los expósitos, a los abandonados de sus padres, a los menesterosos, y cuando lleguen a la edad conveniente, conectarlos con instituciones que completen su educación, los preparen para algún oficio o profesión, les faciliten los estudios superiores o carreras literarias.*
 - Principales servicios: *Medio internado para niños recién nacidos y hasta los 6 años.*
- Mese Vasco de Quiroga I.A.P.: *La prestación de servicios asistenciales, humanitaria a menores de edad y en la calle, que dependen de su propia actividad, menores en lucha por sobrevivir.*

- Principales servicios: *Atención psicológica, escolar, familiar y becas económicas que les permitan reintegrarse sanamente a su familia y a la sociedad.*
- Hogar nuestra señora de la esperanza A.C.: *La atención a requerimientos básicos de subsistencia en materia de alimentación, vestido, asistencia médica y vivienda a menores de edad de sexo femenino con alguna discapacidad de sectores y regiones de escasos recursos.*
 - Principales servicios: *Alimentación vestido y hospedaje, atención educativa y psicológica, así como formación moral y religiosa a niñas y jovencitas en situación de riesgo.*

La entidad de mayor deficiencia reportada es Casa Cuna Felicitas del rio con un promedio general de 22.9; por su parte el rubro evaluado con más deficiencia es el referente al patronato en promedio de las tres OSC, por lo anterior es necesario contemplar una proyección del cumplimiento de patronato.

Tabla 12 Resultados diagnóstico participativo grupo uno

Organización	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	Prom
Casa de cuna “Felicitas del río” A.C.	63.3	16.7	20.0	30.0	12.5	24.1	16.7	0.0	22.9
Hogar nuestra señora de la Esperanza A.C.	33.3	0.0	33.3	73.3	75.0	79.6	33.3	61.1	48.6
Mese Vasco de Quiroga I.A.P.	93.3	55.6	93.3	90.0	83.3	81.5	83.3	72.2	81.6
Total general	63.3	24.1	48.9	64.4	56.9	61.7	44.4	44.4	51.0

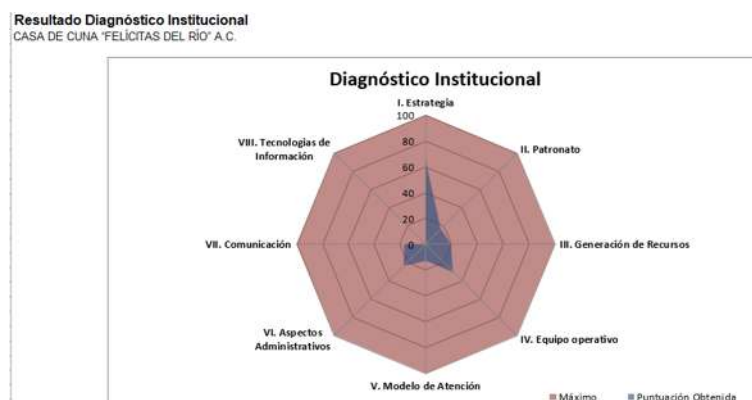
Fuente: Elaboración propia con base a resultados del diagnóstico participativo febrero 2018

Por su parte la organización mejor evaluada es Mese Vasco de Quiroga IAP, posicionándose con un 81.6 general y una mínima de 55.6 en el rubro de evaluación del patronato (II); a esta razón se justifica el iniciar el modelo de trabajo desde el patronato a fin de robustecer la participación del mismo en las diferentes OSC, siendo que el promedio general de las tres organizaciones no supera los sesenta puntos; se tiene un margen de mejora de cuarenta para futuras evaluaciones.

Para la casa cuna Felicitas del Rio la mejora de proceso es necesaria siendo que es la organización que reporta mayor necesidades e ineficiencias, sin embargo es necesario un proceso de consultoría enfocado a detectar realidades más cercanas a sus necesidades ya

que en un diagnóstico participativo de auto aplicación se tienen limitaciones que se reflejan en una perspectiva deficiente proporcionada por una parte de la organización. En la siguiente ilustración se puede apreciar los resultados gráficos obtenidos de dicha organización.

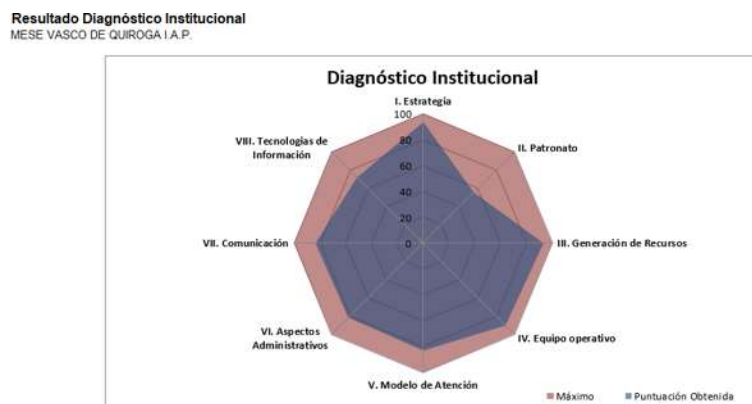
Ilustración 1 Diagnóstico institucional casa cuna Felicitas del Rio AC



Fuente: resultados del diagnóstico participativo 20 de febrero de 2018

Por su parte el establecimiento correspondiente a Mese Vasco de Quiroga presenta la mejor integración de sus dimensiones, resaltando la deficiencia en el manejo del patronato (organización social) de la organización, aspecto que se torna recurrente en las organizaciones, por lo que el diagrama causa y efecto a plantear al respecto resultará de utilidad para la primera ejecución del proyecto de mejora continua integrando a varias organizaciones simultáneamente a través de talleres enfocados al logro de las metas relacionadas a este aspecto (metas referidas en el capítulo cuatro).

Ilustración 2 Diagnóstico Institucional Mese Vasco de Quiroga



Fuente: resultados del diagnóstico participativo 20 de febrero de 2018

En la siguiente imagen se exponen los resultados obtenidos para el Hogar “Nuestra Señora de la Esperanza AC., como se puede observar las deficiencias en cuanto al desempeño del patronato es el aspecto que mayor atención requiere, seguido de la comunicación y de la estrategia.

Ilustración 3 Diagnóstico Institucional Hogar “Nuestra Señora de la Esperanza AC



Fuente: resultados del diagnóstico participativo 20 de febrero de 2018

Se podría especular que la madurez organizacional en este aspecto es relacional a la cantidad de recursos económicos que comprueban ante la Junta de Asistencia Privada en este ejercicio de contextualización (tabla 13).

Por lo que las propuestas a proyectar en capítulo cuatro tomaran sentido en torno al desempeño de la organización “Mese Vasco de Quiroga IAP”; dichas proyecciones permitirán modelar metas económicas a cumplir mediante el aprovechamiento de la información disponible para la construcción del indicador del retorno social de las inversiones por la metodología SROI.

Comenzar a cubrir las metas de estas dimensiones permitiría a la organización incrementar su capacidad de incidencia en la sociedad y en las personas a las que atiende; razón por la que el desarrollo humano local se torna en dos dimensiones importantes como se ha mencionado anteriormente, por un lado el desarrollo humano local en la organización como persona moral, con responsabilidad jurídica y un propósito existencial; y por otro lado, atención con mayor eficiencia y eficacia a la población de personas a las que está dirigida la misión de la organización, que en este caso está representada por sectores vulnerables de niños y adolescentes. Resulta relevante el análisis del promedio obtenido en

relación con los montos reportados como recursos financieros en las organizaciones siendo que se tienen:

Tabla 13 Ingresos económicos grupo Asistencia a la niñez y juventud

Organización.	Suma de Ingresos 2016	Suma de Ingresos 2017	Suma de Ingresos 2018*
Casa de cuna “Felicitas del Río” A.C.	\$ 185,658.00	\$ 119,743.00	\$ 215,804.74
Hogar nuestra señora de la esperanza A.C.	\$ 491,500.00	\$ 514,194.94	\$ 562,900.00
Mese Vasco de Quiroga I.A.P.	\$ 3,013,387.12	\$ 3,280,631.21	\$ 3,174,000.00
Total general	\$ 3,690,545.12	\$ 3,914,569.15	\$ 3,952,704.74

*Elaboración propia a partir de expedientes documentales según archivo de la Junta de Asistencia Privada del Estado de Michoacán *el ejercicio 2018 corresponde al presupuesto que por regla entregan las organizaciones a la Junta de Asistencia al inicio de cada año.*

2.3.2. Grupo dos, asistencia al anciano

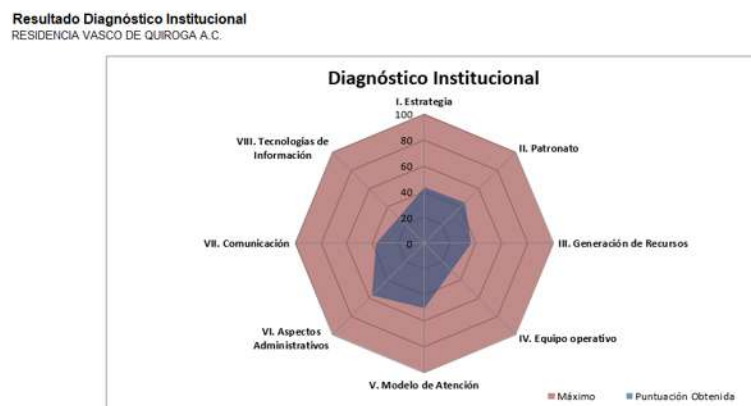
Se expone que existen limitaciones en cuanto a la disponibilidad de información referente al abandono familiar hacia personas mayores de sesenta años, sin embargo en referencia se tiene experiencia de que el abandono es una práctica común en la ciudad de Morelia, según el censo INEGI de población y vivienda 2010 habitaban en la ciudad 60 mil ancianos de los cuales los que sufren abandono tienen carencias por cuestiones de acceso a la salud, alimentación, economía y afecto. La situación de abandono es más representativa en la zona urbana del municipio siendo que las zonas conurbadas tienen una estructuración y dinámica familiar más sólida; es necesario contemplar que en los casos de los ancianos las oportunidades laborales y de integración social son limitadas por lo que el empleo informal es recurrente en este sector de la población; 125 personas son atendidas en albergues lo que representaría un 0.08 por ciento del estimado poblacional de la ciudad de Morelia (Alfaro F. P., 2017).

El grupo asistencial al anciano fue representado por siete organizaciones en el diagnóstico participativo, lo que representa el 22.6% de las 31 organizaciones en el Estado de Michoacán trabajando en este rubro; sin embargo solo una de las organizaciones es perteneciente al municipio de Morelia. Sus resultados con base al trabajo de campo son expuestos en sus estatutos como:

- Residencia Vasco de Quiroga A.C.: *La atención, cuidado y protección para ancianos, la asistencia social, económica, educacional, cultural, de la salud de personas necesitadas o menesterosas la adquisición de bienes muebles e inmuebles necesarios para su objeto y realización de todos los actos necesarios o convenientes que se relacionen con el objeto social.*
 - Principales servicios: *Alimentación, vestido, hospedaje y atención médica a ancianos desprotegidos. También brindan servicio de estancia diurna.*

El modelo residencial Vasco de Quiroga, para adultos mayores se aprecia con cierta uniformidad siendo su mayor reto el trabajar en el logro del uso de las tecnologías de la información, así como del equipo operativo; sin embargo tiene áreas de mejora significativas en todas las dimensiones como puede apreciarse en la imagen siguiente.

Ilustración 4 Diagnóstico Institucional Residencial Vasco de Quiroga AC



Fuente: resultados del diagnóstico participativo 20 de febrero de 2018

Las estrategias en las que se integre a esta entidad le permitirán incrementar su capacidad organizativa puesto que en ninguna dimensión supera el sesenta por ciento.

Tabla 14 Resultados diagnóstico participativo grupo dos

Organización	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	Prom
Residencia Vasco de Quiroga A.C.	43.3	44.4	36.7	30.0	50.0	57.4	37.5	27.8	40.9
Total general	43.3	44.4	36.7	30.0	50.0	57.4	37.5	27.8	40.9

Fuente: Elaboración propia con base a resultados del diagnóstico participativo febrero 2018

El criterio evaluado con mayor deficiencia de la residencia Vasco de Quiroga A.C. es “Tecnologías de Información y Comunicaciones”; este grupo asistencial deberá prestar mayor atención en términos de su estrategia tecnológica para el logro de mejores resultados.

Los resultados de la investigación documental según expediente contenido por la Junta de Asistencia Privada del Estado indican ingresos esperados en el 2018 de cuatro millones setecientos cincuenta y siete mil pesos (siguiente figura), por lo que proyectar acciones encaminadas al mejor aprovechamiento de los recursos permitiría modelar estrategias a proponer con el resto de organizaciones pertenecientes a este rubro de atención.

Tabla 15 Ingresos económicos grupo Asistencia al anciano

OSC	Suma de Ingresos 2016	Suma de Ingresos 2017	Suma de Ingresos 2018*
Residencia Vasco de Quiroga A.C.	\$ 2,872,202.93	\$ 5,017,096.51	\$ 4,757,801.01
Total general	\$ 2,872,202.93	\$ 5,017,096.51	\$ 4,757,801.01

*Elaboración propia a partir de expedientes documentales según archivo de la Junta de Asistencia Privada del Estado de Michoacán *el ejercicio 2018 corresponde al presupuesto que por regla entregan las organizaciones a la Junta de Asistencia al inicio de cada año.*

2.3.3. Grupo tres, asistencia médica y a personas con discapacidad

De acuerdo a los datos del DIF en el Estado de Michoacán, la ciudad de Morelia alberga a más de 34 mil personas con algún tipo de discapacidad, de los cuales el 23 por ciento es representada por adultos mayores; al respecto la dependencia trabaja en coordinación con el centro de la cultura para la discapacidad así como con unidades básicas de rehabilitación (Padilla, 2017).

Entre la población adulta la discapacidad se caracteriza por haber sido consecuencia del deterioro propio de la edad; siendo en general la discapacidad motriz la más relevante en la ciudad, seguida de las discapacidades visual y auditivas, veintiún mil personas con discapacidad en la ciudad son jóvenes y adultos (Alfaro F. , 2017).

En este grupo asistencial se tiene un total de sesenta y una organizaciones, de las cuales participaron en el estudio efectivamente en la ciudad de Morelia cuatro de las ocho asistentes al evento para generar el diagnóstico participativo.

Las cuatro organizaciones tienen la misión de atender según su objeto asistencial indicado en el directorio de la Junta de Asistencia Privada como se indica a continuación:

- Asociación Lazarena de México, A.C. (delegación): *La asistencia a enfermos afectados por enfermedades dermatológicas y otras afecciones en la piel, así como cualquier tipo de enfermedades o padecimientos.*
 - Principales servicios: *laboratorio, dermatología, consulta médica general, curaciones a enfermos de lepra.*
- Fundación recupera, I.A.P.: *Proporcionar cirugías reconstructivas a personas con problemas congénitos, labio leporino, paladar hendido entre otros, preferentemente a personas que por sus carencias socioeconómicas o problemas de invalidez, se vean impedidas para satisfacer sus requerimientos básicos de subsistencia y desarrollo.*
 - Principales servicios: *Cirugía reconstructivas de labio leporino, paladar hendido.*
- Proyecto integral Down de Michoacán, A.C.: *Asistencia académica y estimulación temprana a menores con Síndrome de Down.*
- Tzintzuni I.A.P.: *La Asistencia o rehabilitación médica o la atención en establecimientos especializados a personas con problemas físicos, psicológicos y de conducta de sectores y regiones de escasos recursos.*
 - Brindan terapias: *relajación, meditación, musicoterapia, sanación, bioenergía, reiki, herbolaria temazcal.*

Siendo que la asociación Lazarena de Mexico AC es la peor evaluada en este grupo asistencial, como participante se observa una deficiencia en la claridad de sus reportes en el diagnóstico participativo, por lo cual como se ha indicado anteriormente, cabría una revisión más a fondo sobre el comportamiento de la organización y sobre la veracidad de los resultados obtenidos.

Nuevamente el aspecto relacionado con el funcionamiento del patronato es un factor crítico de atención, razón por la cual el logro de metas al respecto deberá centrarse en este aspecto por lo menos en el primer año de ejecución del programa de mejora continua.

Ilustración 5 Diagnóstico Institucional Asociación Lazarena de México AC



Fuente: resultados del diagnóstico participativo 20 de febrero de 2018

El aspecto relacionado con la comunicación igualmente presenta un reporte de cero puntos, por lo cual es necesario evaluar a profundidad como es que una organización puede laborar en situaciones donde las estrategias de comunicación e integración funcional de su patronato son percibidas por su personal como nulas.

Por su parte la organización proyecto integral Down de Michoacán A.C., expone deficiencias en torno a las tecnologías de la información, la planeación estratégica podría tomar como punto de partida dicha dimensión para integrar una mejora continua de manera sistemática en las dimensiones restantes.

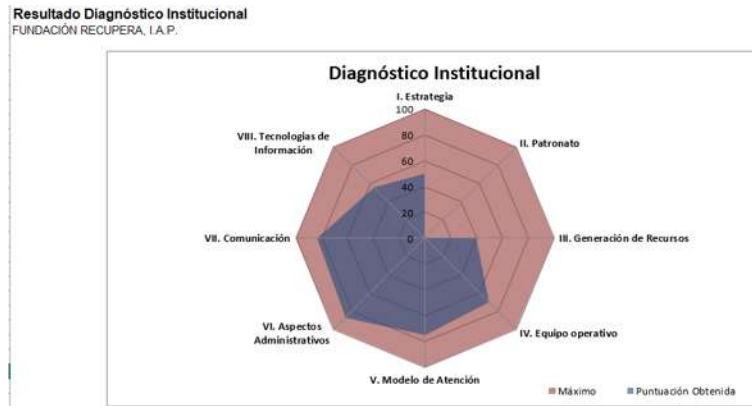
Ilustración 6 Diagnostico Institucional Proyecto Integral Down de Michoacán AC



Fuente: resultados del diagnóstico participativo 20 de febrero de 2018

Fundación recupera IAP reporta una deficiencia de cero puntos en cuanto a los términos del patronato y su funcionalidad.

Ilustración 7 Diagnóstico Institucional Fundación Recupera IAP.

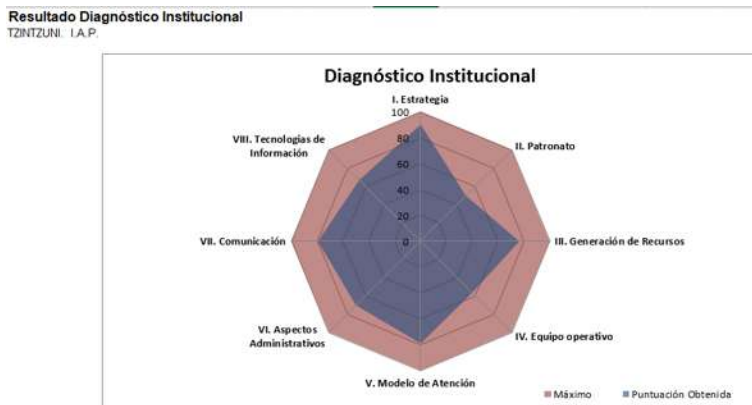


Fuente: resultados del diagnóstico participativo 20 de febrero de 2018

El aspecto a trabajar posterior son deficiencias que reporta en cuanto a la generación de recursos, es necesario tener en cuenta que reporta potencial en sus áreas administrativas y en las habilidades comunicativas a lo cual cabría un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que acompañe al estudio para la ejecución de proyectos estratégicos a largo plazo.

La organización Tzintun IAP reporta igualmente necesidades de trabajo estratégico en torno a la funcionalidad del patronato, por lo que la cobertura de un programa de evaluación y seguimiento por parte de la JAP al respecto podría derivar en un incremento de habilidades en este rubro, de esta manera se institucionalizaría la practica en la vigilancia del buen funcionamiento organizativo de las OSC en general.

Ilustración 8 Diagnóstico Institucional Tzintzun IAP



Fuente: resultados del diagnóstico participativo 20 de febrero de 2018

En este grupo es evidente la necesidad de trabajar en la formación de capacidades organizativas desde los órganos de gobierno propios de las organizaciones (patronatos).

Tabla 16 Resultados diagnóstico participativo grupo tres

Organización	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	Prom
Asociación Lazarena de México, A.C. (delegación)	16.7	0.0	16.7	46.7	41.7	24.1	0.0	33.3	22.4
Fundación recupera, I.A.P.	50.0	0.0	40.0	70.0	75.0	87.0	83.3	55.6	57.6
Proyecto integral down de Michoacán, A.C. Tzintzuni. I.A.P.	83.3	77.8	56.7	80.0	87.5	70.4	75.0	50.0	72.6
Total general	60.0	31.9	47.5	63.3	70.8	63.0	59.4	51.4	55.9

Fuente: Elaboración propia con base a resultados del diagnóstico participativo febrero 2018

La OSC que reporta mayor deficiencia en su diagnóstico es Asociación Lazarena de México A.C., aunado a que el aspecto de mayor deficiencia es el relacionado al patronato la estrategia a integrar es en torno al modelo de trabajo de la asamblea patronal a fin de mejorar el desempeño organizacional. Los montos de los ingresos reportados a la Junta de Asistencia Privada son como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 17 Ingresos económicos grupo Asistencia médica y a personas con discapacidad

OSC	Suma de Ingresos 2016	Suma de Ingresos 2017	Suma de Ingresos 2018
Asociación Lazarena de México, A.C. (delegación)	\$ 1,606,521.45	No reporta	No reporta
Fundación recupera, I.A.P.	\$ 108,173.49	\$ 155,810.00	No reporta
Proyecto integral down de Michoacán, A.C. Tzintzuni. I.A.P.	\$ 311,384.00	\$ 248,932.00	No reporta
Total general	\$ 2,310,678.94	\$ 677,342.00	\$ 297,000.00

*Elaboración propia a partir de expedientes documentales según archivo de la Junta de Asistencia Privada del Estado de Michoacán *el ejercicio 2018 corresponde al presupuesto que por regla entregan las organizaciones a la Junta de Asistencia al inicio de cada año.*

Como puede apreciarse los montos reportados en su conjunto carecen de homogeneidad por lo que será necesario un análisis que homologue la información y que permita la proyección de resultados a exponer en el análisis SROI; de igual manera se buscará exponer el modelo de trabajo con base a las mejores prácticas y alternativas

disponibles en cada uno de los aspectos indicados como deficientes en los resultados del diagnóstico.

2.3.4. Grupo seis, asistencia al rezago comunitario

Según los reportes de CONEVAL de 2010 a 2015 el indicador porcentual de la pobreza en el municipio de Morelia pasó del 38.1 al 41.2 por ciento; sin embargo se disminuyó la pobreza extrema pasando del 6.8 al 5.9 en el mismo periodo de tiempo, mientras que la pobreza moderada paso del 31.3 al 35.3 por ciento; la vulneración por carencias sociales disminuyo dos por ciento quedando en 25.4 en el año 2015; mientras que la vulneración por ingreso incremento del 7.7 al 8.5 por ciento; la carencia por acceso a los servicios de salud disminuyó del 37.5 al 22.1 en el año 2015; mientras que las carencias por acceso a la seguridad social disminuyó dos por ciento quedando en 52.8 en el mimo periodo de tiempo; el porcentaje de las carencias por accesos a los servicios básicos en la vivienda paso del 13.9 al 11.4; sin embargo se incrementó del 19.6 al 24.9 la carencia por acceso a la alimentación; de igual manera incremento la población con ingreso por debajo de la línea de bienestar pasando del 45.8 al 49.6 del año 2010 al 2015 (CONEVAL, 2018).

En el rubro de atención al rezago comunitario, de las 69 entidades organizativas participaron cinco, que representan el siete por ciento; solo cuatro de ellas pertenecen a Morelia como localidad y una de las organizaciones no presentó información documental que diera objetividad a la viabilidad de ser incluida en el estudio: el desempeño de las tres organizaciones integradas al estudio fue como se expone en la siguiente figura:

El objeto asistencial de estas organizaciones es, según sentencias de sus estatutos:

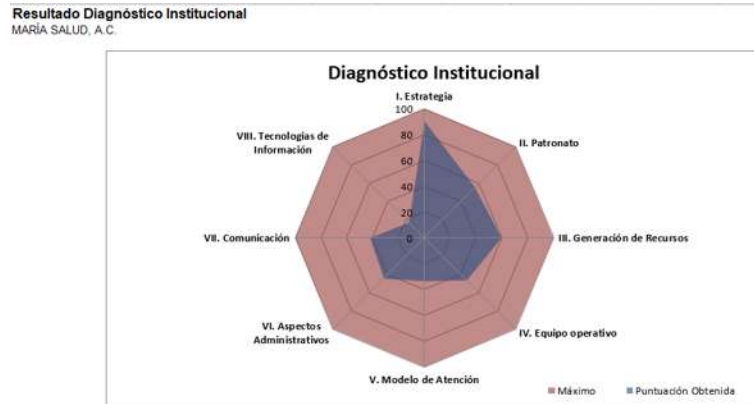
- Janikua, emprendedora y promotora de desarrollo de México, I.A.P.:
Promover el desarrollo integral de las comunidades y colonias rurales con rezago en desarrollo social, educativo y económico.
 - Principales servicios: *Talleres productivos que fomenten el desarrollo y la sustentabilidad de los sectores más vulnerables de la población.*
- María Salud, A.C.: *Realizar labor social con los enfermos de cáncer, de bajos recursos económicos gestionando para que los apoyen con su*

medicamento o bien para su tratamiento de quimioterapia, alimentación, pasaje, hospedaje,

- Principales servicios: *Hospedaje temporal a personas enfermas de cáncer.*
- Voluntarias vicentinas vallisoletanas, A.C. Nuestra señora de Lourdes: *Promover una elevación de la calidad de vida de la población de escasos recursos, de personas de la tercera edad, enfermos, damnificados, desamparados, participando con ayuda monetaria para la promoción y desarrollo socioeconómico de los más necesitados, a través de la investigación e implementación de programas de nutrición (comedores) salud, educación, familia, empleo y vivienda, creando nuevos modelos de desarrollo comunitario que lleve a la promoción de la persona, la familia y las comunidades más desprotegidas.*
 - Principales servicios: *Brindan el servicio de comedor y dispensario de la casa Vicentina de lunes a sábado.*

La dimensión con mayor deficiencia reportada por la organización María Salud A.C. es la relacionada con las tecnologías de la información (TI); el rubro de tecnologías de la información se relaciona con el equipo operativo en la medida que se requiere personal calificado en determinado momento de la madurez de procesos, por lo que para las organizaciones que en este sentido requieran de planeación enfocada a incrementar su dominio de las TI, podrán tomar como referencia las capacidades técnicas del personal actual para con base en ello tomar decisiones.

Ilustración 9 Diagnóstico Institucional María Salud AC



Fuente: resultados del diagnóstico participativo 20 de febrero de 2018

Janikua, Emprendedora y promotora del desarrollo de México IAP, es operativamente de una de las OSC más versátiles en cuanto a objetivos asistenciales, por lo que con base a esta retroalimentación es recomendable que a través de esta organización que reporta un buen manejo de su modelo de atención así como de su estrategia, se realicen talleres enfocados a la cobertura de las deficiencias reportadas por el resto de organizaciones.

Ilustración 10 Diagnóstico Institucional Janikua, Emprendedora y promotora del desarrollo de México IAP



Fuente: resultados del diagnóstico participativo 20 de febrero de 2018

Siendo que reporta deficiencias en torno a la generación de recursos, es posible que al integrar esfuerzos en pro de la mejora continua de las organizaciones se puedan establecer mecánicas de recaudación de recursos destinados a trabajar sinérgicamente con la JAP y las organizaciones.

El objeto de atención de las Voluntarias vicentinas Vallesoletanas se reporta como una entidad equilibrada, con necesidades de atención en cuanto a su estrategia, por las cualidades de su servicio esto se limita y es posible mediante la integración de revisiones a profundidad se potencie tanto la estrategia como la comunicación y generación de recursos.

Ilustración 11 Diagnóstico Institucional Voluntarias vicentinas Vallesoletanas AC



Fuente: resultados del diagnóstico participativo 20 de febrero de 2018

Tabla 18 Resultados diagnóstico participativo grupo seis

Etiquetas de fila	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	Prom
Janikua, emprendedora y promotora de desarrollo de México, I.A.P.	86.7	83.3	53.3	66.7	100.0	72.9	54.2	55.6	71.6
María salud, A.C.	90.0	55.6	60.0	46.7	33.3	44.4	41.7	16.7	48.5
Voluntarias vicentinas vallisoletanas, A.C. Nuestra señora de Lourdes	60.0	100.0	73.3	66.7	83.3	72.2	66.7	77.8	75.0
Total general	78.9	79.6	62.2	60.0	72.2	63.2	54.2	50.0	65.0

Fuente: Elaboración propia con base a resultados del diagnóstico participativo febrero 2018

En referencia al grupo seis la organización María Salud A.C. presenta el puntaje más bajo, es el aspecto ocho el de menor puntaje en promedio por lo que la estrategia a seguir buscará potenciar las oportunidades de crecimiento tanto para esta organización como para incrementar el desempeño en el rubro de “Tecnologías de Información y Comunicaciones”.

Tabla 19 Ingresos económicos grupo Asistencia al rezago comunitario

OSC	Suma de Ingresos 2016	Suma de Ingresos 2017	Suma de Ingresos 2018
Janikua, emprendedora y promotora de desarrollo de México, I.A.P.	\$ 617,500.00	\$ 700,000.00	\$ 602,000.00
María salud, A.C.	-\$ 190,342.89	No reporta	No reporta
Voluntarias Vicentinas Vallisoletanas, A.C. Nuestra señora de Lourdes	\$ 2,143,363.84	\$ 1,589,569.00	\$ 1,884,408.00
Total general	\$ 2,570,520.95	\$ 2,289,569.00	\$ 2,486,408.00

*Elaboración propia a partir de expedientes documentales según archivo de la Junta de Asistencia Privada del Estado de Michoacán *el ejercicio 2018 corresponde al presupuesto que por regla entregan las organizaciones a la Junta de Asistencia al inicio de cada año.*

Se puede apreciar el comportamiento del flujo de los ingresos monetarios reportado a la Junta de Asistencia Privada; cabe resaltar que en el caso de María Salud A.C., es una organización que reporta deficientemente su situación y de igual manera reporta una madurez organizacional por debajo de la media.

La madurez reportada en las OSC integradas en el estudio refleja la necesidad de entenderlas como parte de un sistema en existe una necesidad de retroalimentación, esto mediante la propuesta de líneas de acción que al integrarse con los resultados a exponerse en el capítulo tres.

El suprasistema al que pertenecen las OSC se integra por sus las leyes e instituciones que les regulan, el entorno del municipio de Morelia y su relación con la JAP como entidad descentralizada del Estado.

Como subsistema se tienen los ocho ejes que con base a los resultados planteados requieren de atención para incrementar el nivel de madurez, mismo que se plantea apoyarse en el anexo seis para consulta y guía a las OSC y a futuras investigaciones.

Capítulo 3 Desempeño y proyección del uso de recursos en organizaciones de la sociedad civil para la propuesta de modelos de trabajo frente al desarrollo humano local.

El desempeño de las organizaciones está relacionado con la capacidad de estas de aprovechar los recursos de los que son dotadas, siendo estos recursos financieros, humanos, físicos, entre otros; por lo que será necesario comprender como es que gestionan dichos capitales en sus procesos para poder crear un reflejo de su situación y proponer modelos que permitan una planificación del uso de recursos (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2018).

La búsqueda de elementos que indiquen el desempeño que tienen las organizaciones está encaminada identificar modelos de gestión que evidencien resultados de la propia organización (del Castillo & Vargas, 2009). Al caso de la investigación desarrollada los resultados del análisis mediante la metodología SROI permiten la integración de elementos cualitativos que se vinculan a la necesidad de comprender los procesos de desarrollo humano local en los que participan las OSC integradas en el estudio.

Sobre el retorno social de las inversiones se estima este previo a proyectar el comportamiento con base a los resultados de la investigación de campo en los expedientes almacenados en las oficinas de la Junta de Asistencia Privada del Estado de Michoacán; dichos resultados presentan cualidades que les hace indicarse como componentes no heterogéneos dadas las relaciones de colaboración con la misma Junta de Asistencia Privada.

3.1. Cálculo y proyección del retorno social de las inversiones

La metodología SROI permitió evaluar mediante un indicador cuantitativo factores cualitativos de las organizaciones integradas en el estudio de investigación; por lo que en este apartado primeramente se recrea la metodología SROI con base a la información disponible por cada organización y cada grupo asistencial para posteriormente simular un comportamiento supuesto bajo ciertos criterios de desempeño y mejora organizativa individual y grupal.

La exposición de mejores alternativas son las que implicarán el mejor aprovechamiento de recursos, razón por la que se tomarán como referencia los criterios de buenas prácticas organizativas así como los principios de administración y control de la calidad a fin de modelar alternativas estratégicas con metas trazables en el mediano y largo plazo

Para llegar al cálculo pertinente al retorno social de las inversiones es necesario comprender a las organizaciones que han participado en el estudio, mediante investigación de campo directamente en los expedientes almacenados en la Junta de Asistencia Privada del Estado de Michoacán

3.1.1. Grupo uno, asistencia a la niñez y la juventud

Para el cálculo del retorno social de las inversiones en el grupo uno se han tomado tres organizaciones; si bien no son representativas del total del universo muestra, se abstraen como muestra dirigida dada su participación en el diagnóstico participativo y la disponibilidad de información en expedientes de la Junta de Asistencia Privada del Estado de Michoacán (JAP).

Tabla 20 Casa de cuna “Felicitas del Río” A.C.

Propósito	Cuidar, alimentar, formar y educar a los niños huérfanos, a los expósitos, a los abandonados de sus padres, a los menesterosos, y cuando lleguen a la edad conveniente, conectarlos con instituciones que completen su educación, los preparen para algún oficio o profesión, les faciliten los estudios superiores o carreras literarias
Audiencia	Niños hasta seis años
Antecedente	Medio internado para niños recién nacidos y hasta los 6 años
Recursos	\$521206.00 ingresos 2016-2018 \$542973.00 egresos 2016-2018
Gama de actividades en las cuales se centrará	Medio internado para niños recién nacidos y hasta los 6 años
Periodo de tiempo durante el cual la intervención será o ha sido ejecutada	2016 – 2018 2018 – 2023
Determinar si el análisis es un pronóstico (prospección) o una evaluación	Prospección con base a desempeño registrado por la organización.

Elaboración propia a partir de expediente documental JAP

Tabla 21 Mese Vasco de Quiroga I.A.P.

Propósito	La prestación de servicios asistenciales, humanitaria a menores de edad y en la calle, que dependen de su propia actividad, menores
-----------	---

Audiencia	en lucha por sobrevivir.
Antecedente	Menores de edad Atención a la Pobreza, Desnutrición / Deficiente salud física, Bajas calificaciones y desinterés por el estudio por parte de los menores, Baja autoestima de niños y padres, Violencia intrafamiliar, Falta de valores, Desempleo y bajo ingreso de los padres, Embarazos en adolescentes, Adicciones: drogadicción, alcoholismo y tabaquismo, Vivienda precaria, Vestido y abrigo precarios.
Recursos	\$9,468,018.00 ingresos 2016-2018 \$9,434,137.00 egresos 2016-2018
Gama de actividades en las cuales se centrará	Atención psicológica, escolar, familiar y becas económicas que les permitan reintegrarse sanamente a su familia y a la sociedad.
Periodo de tiempo durante el cual la intervención será o ha sido ejecutada	2016 – 2018 2018 – 2023
Determinar si el análisis es un pronóstico (prospección) o una evaluación	Prospección con base a desempeño registrado por la organización.

Elaboración propia a partir de expediente documental JAP

Tabla 22 Hogar nuestra señora de la esperanza A.C.

Propósito	La atención a requerimientos básicos de subsistencia en materia de alimentación, vestido, asistencia médica y vivienda a menores de edad de sexo femenino con alguna discapacidad de sectores y regiones de escasos recursos.
Audiencia	Mujeres menores de edad
Antecedente	No reporta.
Recursos	\$1,568,595.00 ingresos 2016-2018 Con base a presupuestos \$1568,595.00 egresos 2016-2018 Con base a presupuestos
Gama de actividades en las cuales se centrará	Alimentación vestido y hospedaje, atención educativa y psicológica, así como formación moral y religiosa a niñas y jovencitas en situación de riesgo.
Periodo de tiempo durante el cual la intervención será o ha sido ejecutada	2016 – 2018 2018 – 2023
Determinar si el análisis es un pronóstico (prospección) o una evaluación	Prospección con base a desempeño registrado por la organización.

Elaboración propia a partir de expediente documental JAP

Tabla 23 Ratio SROI grupo uno; asistencia a la niñez y la juventud

Organización	Junta de Asistencia Privada del Estado de Michoacán		
Objetivos	Atender a niños y jóvenes en situación vulnerable		
Alcance	Actividad	Atención a problemas de menores en situación vulnerable	
	Financiación	Externa, donaciones y beneficios de la política social.	
Fecha	ago-18		
Periodo de Tiempo	5 años	Valor Inputs:	\$ 3,889,826.36
		Suma de decrecimientos	86.43%
Valor Actual Total=			\$ 19,870,998.51

VAN=	\$18,122,347.00
Ratio SROI neto=	\$5.10 : \$1.00
Por cada peso invertido se reditúan cinco pesos con un centavo	

Fuente: con base a resultados del anexo cinco.

3.1.2. Grupo dos, asistencia al anciano

Tabla 24 Residencia Vasco de Quiroga AC.

Propósito	La atención, cuidado y protección para ancianos, la asistencia social, económica, educacional, cultural, de la salud de personas necesitadas o menesterosas la adquisición de bienes muebles e inmuebles necesarios para su objeto y realización de todos los actos necesarios o convenientes que se relacionen con el objeto social.
Audiencia	Ancianos
Antecedente	Alimentación, vestido, hospedaje y atención médica a ancianos desprotegidos. También brindan servicio de estancia diurna.
Recursos	\$12,567,100.00 ingresos 2016-2018 \$11,599,551 egresos 1026-2018
Gama de actividades en las cuales se centrará	Atención residencial a ancianos
Periodo de tiempo durante el cual la intervención será o ha sido ejecutada	2016 – 2018 2018 – 2023
Determinar si el análisis es un pronóstico (prospección) o una evaluación	Prospección con base a desempeño registrado por la organización.

Tabla 25 Ratio SROI grupo dos

Retorno Social de la Inversión (SROI) - Mapa de Impacto para el caso grupo Atención al anciano

Organización Junta de Asistencia Privada del Estado de Michoacán

Objetivos Asistir a ancianos

Alcance **Actividad** Atención residencial a ancianos

Financiación Recaudación por cuotas de recuperación y donaciones.

Fecha ago-18

Periodo de Tiempo 5 años Valor Inputs: \$ 4,810,021.03

Suma de decrecimientos 93.50%

Valor Actual Total= \$ 843,532.71

VAN= \$765,235.34

Ratio SROI neto= \$0.17:\$1.00

Por cada peso invertido se reditúan diecisiete centavos.

Fuente: con base a resultados del anexo cinco.

3.1.3. Grupo tres, asistencia médica y a personas con discapacidad

Tabla 26 Asociación Lazarena de Mexico, A.C. (delegación)

Propósito	La asistencia a enfermos afectados por enfermedades dermatológicas y otras afecciones en la piel, así como cualquier
-----------	--

	tipo de enfermedades o padecimientos.
Audiencia	Personas vulnerables con enfermedades dermatológicas.
Antecedente	Brindan los siguientes servicios: laboratorio, dermatología, consulta médica general, curaciones a enfermos de lepra.
Recursos	\$1,606,521.00 ingresos 2016. \$1,506,040.00 egresos 2016
Gama de actividades en las cuales se centrará	Atención a personas vulnerables con enfermedades de la piel.
Periodo de tiempo durante el cual la intervención será o ha sido ejecutada	2016 – 2018 2018 – 2023
Determinar si el análisis es un pronóstico (prospección) o una evaluación	Prospección con base a desempeño registrado por la organización.

Tabla 27 Proyecto integral Down de Michoacán, A.C.

Propósito	Proveer a los niños que tengan Síndrome de Down, de las herramientas de estimulación, aprendizaje, motivación y estabilidad necesarios y suficientes para que alcancen una vida independiente y autónoma, en su edad adulta, de acuerdo a sus posibilidades y limitaciones que cada uno de ellos, por su condición particular tenga.
Audiencia	Menores con síndrome de Down y sus familias.
Antecedente	Asistencia académica y estimulación temprana a menores con Síndrome de Down.
Recursos	\$560,316.00 ingresos 2016-2017. \$623,209.00 egresos 2016-2017.
Gama de actividades en las cuales se centrará	Asistencia académica a personas con Down y a sus familias.
Periodo de tiempo durante el cual la intervención será o ha sido ejecutada	2016 – 2018 2018 – 2023
Determinar si el análisis es un pronóstico (prospección) o una evaluación	Prospección con base a desempeño registrado por la organización.

Tabla 28 Fundación recupera, I.A.P.

Propósito	Proporcionar cirugías reconstructivas a personas con problemas congénitos, labio leporino, paladar hendido entre otros, preferentemente a personas que por sus carencias socioeconómicas o problemas de invalidez, se vean impedidas para satisfacer sus requerimientos básicos de subsistencia y desarrollo.
Audiencia	Personas con necesidad de cirugías reconstructivas, de escasos recursos o en situación vulnerable.
Antecedente	Cirugía reconstructiva de labio leporino, paladar hendido.
Recursos	\$263,983.49 ingresos 2016-2017 \$42,219.21 egresos 2016,2017
Gama de actividades en las cuales se centrará	Cirugías reconstructivas.
Periodo de tiempo durante el cual la intervención será o ha sido ejecutada	2016 – 2018 2018 – 2023
Determinar si el análisis es un	Prospección con base a desempeño registrado por la organización.

pronóstico (prospección) o una evaluación

Tabla 29 Tzintzuni. I.A.P.

Propósito	Brindan terapias: relajación, meditación, musicoterapia, sanación, bioenergía, reiki, herbolaria y temazcal
Audiencia	No reporta.
Antecedente	No reporta
Recursos	\$854,200.00 ingresos 2016-2018. Presupuestado \$854,200.00 egresos 2016-2018. Presupuestado
Gama de actividades en las cuales se centrará	Atención terapéutica.
Periodo de tiempo durante el cual la intervención será o ha sido ejecutada	2016 – 2018 2018 – 2023
Determinar si el análisis es un pronóstico (prospección) o una evaluación	Prospección con base a desempeño registrado por la organización.

Tabla 30 Ratio SROI grupo tres

Organización	Junta de Asistencia Privada del Estado de Michoacán		
Objetivos	Dar atención médica y a personas con discapacidades en situación de vulnerabilidad.		
Alcance	Actividad	Asistencia médica y a personas con discapacidad.	
	Financiación	Recaudación por cuotas de recuperación y donaciones.	
Fecha	ago-18		
Periodo de Tiempo	5 años	Valor Inputs:	\$ 541,394.06
		Suma de decrecimientos	70.50%
Valor Actual Total=			\$ 770,417.13
VAN=			\$711,657.87
Ratio SROI neto=			\$1.42:\$1
Se reditúa un peso con cuarenta y dos centavos por cada peso invertido			

Fuente: con base a resultados del anexo cinco.

3.1.4. Grupo seis, asistencia al rezago comunitario

Tabla 31 María Salud, A.C.

Propósito	Realizar labor social con los enfermos de cáncer, de bajos recursos económicos gestionando para que los apoyen con su medicamento o bien para su tratamiento de quimioterapia, alimentación, pasaje, hospedaje.
Audiencia	Personas enfermas de cáncer.
Antecedente	Hospedaje temporal a personas enfermas de cáncer.
Recursos	-\$190,343.00 déficit de ingresos 2016 \$948,501.00 egresos 2016
Gama de actividades en las cuales se centrará	Hospedaje temporal a personas enfermas de cáncer.
Periodo de tiempo durante el cual la intervención será o ha sido	2016 – 2018 2018 – 2023

ejecutada	
Determinar si el análisis es un pronóstico (prospección) o una evaluación	Prospección con base a desempeño registrado por la organización.

Tabla 32 Janikua, emprendedora y promotora de desarrollo de México, I.A.P.

Propósito	Promover el desarrollo integral de las comunidades y colonias rurales con rezago en desarrollo social, educativo y económico.
Audiencia	Sectores vulnerables de la sociedad
Antecedente	Talleres productivos que fomenten el desarrollo y la auto sustentabilidad de los sectores más vulnerables de la población.
Recursos	\$1,919,500.00 ingresos 2016-2017 \$1794,250 egresos 2016-2017
Gama de actividades en las cuales se centrará	Talleres productivos que fomenten el desarrollo y la auto sustentabilidad de los sectores más vulnerables de la población.
Periodo de tiempo durante el cual la intervención será o ha sido ejecutada	2016 – 2018 2018 – 2023
Determinar si el análisis es un pronóstico (prospección) o una evaluación	Prospección con base a desempeño registrado por la organización.

Tabla 33 Voluntarias Vicentinas Vallisoletanas, A.C. Nuestra señora de Lourdes

Propósito	Promover una elevación de la calidad de vida de la población de escasos recursos, de personas de la tercera edad, enfermos damnificados, desamparados, participando con ayuda monetaria para la promoción y desarrollo socioeconómico de los más necesitados, a través de la investigación e implementación de programas de nutrición (comedores) salud, educación, familia, empleo y vivienda, creando nuevos modelos de desarrollo comunitario que lleve a la promoción de la persona, la familia y las comunidades más desprotegidas.
Audiencia	Personas de escasos recursos en situación vulnerable.
Antecedente	Brindan el servicio de comedor de la casa Vicentina y dispensario de lunes a sábado
Recursos	\$5,617,341.00 ingresos 2016-2018 \$5,289,583.00 egresos 2016-2018
Gama de actividades en las cuales se centrará	Servicio de comedor a sectores vulnerables.
Periodo de tiempo durante el cual la intervención será o ha sido ejecutada	2016 – 2018 2018 – 2023
Determinar si el análisis es un pronóstico (prospección) o una evaluación	Prospección con base a desempeño registrado por la organización.

Tabla 34 Ratio SROI grupo seis

Organización	Junta de Asistencia Privada del Estado de Michoacán		
Objetivos	Dar atención al rezago comunitario		
Alcance	Actividad	Asistencia a problemas relacionados con el desarrollo comunitario	
	Financiación	Recaudación por recursos públicos y privados	
Fecha	ago-18	Suma de decrecimientos	14.00%

Periodo de Tiempo	5 años	Valor Inputs:	\$ 1,260,630.43	
		Suma de decrecimientos		14.00%
Valor Actual Total=			\$ 9,475,968.15	
VAN=			\$8,691,086.75	
Ratio SROI neto=			\$7.51:41	

Se reditúan siete pesos con cincuenta y un centavos por cada peso invertido.

3.1.5. Exposición de mejores alternativas del retorno social de las inversiones

De los resultados del análisis SROI así como de los valores anual (VAN) y total (VAT) se puede apreciar en la siguiente tabla el desempeño relacional tomando en cuenta las inversiones (inputs), siendo el menos eficiente el relacional a la atención al anciano (grupo dos) siendo el de mayor ingreso a pesar de ser analizada una sola entidad en este grupo.

Tabla 35 Resultados evaluación SROI

Grupo asistencial	Inputs	VAT	VAN	Ratio SROI
Asistencia a la niñez y la juventud	-\$ 3,889,826.36	\$ 19,870,998.51	\$18,122,347.00	\$5.11:\$1
Asistencia al anciano	-\$ 4,810,021.03	\$ 843,532.71	\$765,235.34	\$0.18:\$1
Asistencia médica y a personas con discapacidad	-\$ 541,394.06	\$ 770,417.13	\$711,657.87	\$1.42:\$1
Asistencia al rezago comunitario	-\$ 1,260,630.43	\$ 9,475,968.15	\$8,691,086.75	\$7.52:\$1

Elaboración propia a partir del análisis SROI.

El comportamiento más eficiente por su parte es el relacional a la atención al rezago comunitario dado que tiene la capacidad de incidir en más de seiscientas empresas en la ciudad de Morelia en cuanto al desarrollo de proyectos (es decir, este rubro es más versátil en cuanto a sus objetos de trabajo); por su parte la atención a niños y adolescentes (ha de considerarse que es el que tendrá una línea de tiempo con mayor durabilidad dadas las cualidades de la población atendida) es la que le sigue en cuanto al ratio SROI, sin embargo requiere mayor inversión para el desarrollo de las actividades contemplando que en este rubro la atención es de orfandad y requiere de inmuebles especializados para su desempeño.

Es importante resaltar que la trascendencia del ratio de la atención al anciano requiere de una contemplación más integral dado que por sus cualidades (duración de los servicios e impacto en la sociedad) no se le ha valorado con el potencial que podría, esto mediante una innovación de la perspectiva social y de trabajo colaborativo con otras entidades; ya que por las características del establecimiento de atención valorado este se limita a la atención residencial impactando escasamente al sistema al que pertenece, entiéndase sistema como el conjunto de organizaciones implicadas en la atención a la población objetivo de este y cada grupo.

Las mejores alternativas son entonces la generación de proyectos que atiendan al rezago comunitario y que a su vez logren involucrar a niños y jóvenes a fin de incrementar la participación de ambos; por sus cualidades y potencial incidencia las organizaciones que atienden el rezago comunitario podrán ser ancla e impulsoras de proyectos alineados a las necesidades de organizaciones que por sus deficiencias no han tenido la visibilidad necesaria para lograr incrementar su impacto social.

De esta manera se establecerán parámetros para evaluar alternativas a los próximos cinco años de funcionamiento de las entidades integradas en el estudio; dichos parámetros permiten un análisis de las inversiones requeridas así como de los resultados esperados en términos económicos que sirvan de guía y acompañamiento en la planeación estratégica de dichas organizaciones para lograr evidencias de desarrollo humano local (dicha planeación tomando como base los resultados del diagnóstico participativo).

Es necesario apuntar que para la proyección a cinco años se asume una estabilidad política y macroeconómica, siendo que en países donde con inestabilidad en dichos aspectos llegan a presentar tasas de hiperinflación que desvirtuarían el planteamiento expuesto en el modelado aquí presentado (Blank & Tarquin, 2007, pág. 511).

Se tomarán incrementos de una tasa de retorno aceptable del 35% anual, tanto para el logro del ratio SROI como para los fondos procurados por las organizaciones del estudio; es decir: tendrán como meta incrementar su eficiencia dentro de cada año para lograr una mayor repercusión social en las poblaciones atendidas.

3.2. Modelado de alternativas de desarrollo humano local a cinco años.

En la siguiente imagen se observa la distribución de las organizaciones integradas en el estudio, puede apreciarse que están concentradas hacia el centro de la ciudad de Morelia por lo que cabría un análisis de la desigualdad social y su relación con el urbanismo de la ciudad de Morelia.

Lo anterior debido al entrañable vínculo del individuo con la sociedad (de la ciudad que habita) y de su rol dentro de esta, siendo así se expone las relaciones de dichos individuos con las organizaciones y así idear la utilización del espacio y tiempo (Harvey, 1977).

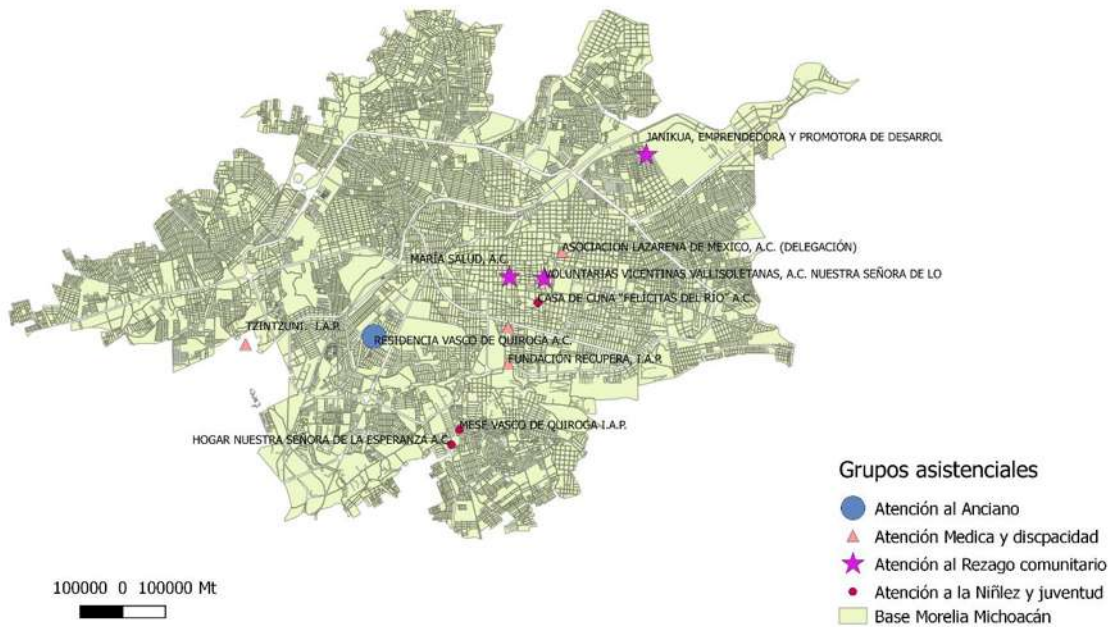
Debe tomarse en cuenta que se trata de organizaciones de la sociedad civil vistas desde la economía del cuidado, dicha perspectiva se expone como el conjunto de necesidades a cubrir para la adecuada reproducción de la vida; integrando así servicios, bienes, actividades y valores relativos relevantes para la existencia de las personas en el medio en el que habitan (Rodríguez Enríquez, 2005).

Rodríguez Enríquez (2005) señala tener en cuenta que estos cuidados son necesarios para la reproducción social; siendo que más allá del trabajo remunerado las actividades contenidas por el quehacer altruista de las OSC mapeadas buscan “cuidar a las personas y a su capacidad para trabajar”, siendo así un proceso moral.

El desarrollo humano local implica poder privilegiar el bien común y buscar reconstruir el ámbito social que mediante la sociedad civil y el Estado permitan una adecuada gestión de este. Las relaciones de causa y efecto deben ser entendidas desde la manera en que se ejercen los poderes en el territorio, ya que este ejercicio del poder está relacionado con el ejercicio de los derechos y con los resultados del desarrollo vigente en una sociedad (Sanchez Oviedo, 2011).

De esta manera se puede entender que el desarrollo humano local requiere de un enfoque estratégico a diversas escalas; por lo que proyectar un escenario buscado puede representar una meta y guía a proyectos de DHL.

Ilustración 12 OSC participantes en el estudio de investigación en Morelia Michoacán



Elaboración propia a partir de SCIENCE Web INEGI

En la tabla siguiente se muestran los resultados proyectados a cinco años, mismos que serán buscados con base al logro de objetivos de las organizaciones participantes en el estudio; para lo anterior se plantea:

- El incremento del valor de los inputs.
- El logro de la mayor cobertura posible a las metas de trabajo integrado.
- El vínculo necesario que refleje la gobernanza con la Junta de Asistencia Privada del Estado de Michoacán de tal manera que se instituya el cambio como tendencia a migrar en la práctica a otras organizaciones no contempladas en el estudio de investigación.

Tabla 36 Ratio SROI proyectado a un Δ 35% anual

Grupo asistencial	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Asistencia a la niñez y la juventud	5.11	6.90	9.31	12.57	16.97	22.91
Asistencia al anciano	0.18	0.24	0.32	0.43	0.58	0.79
Asistencia médica y a personas con discapacidad	1.42	1.92	2.59	3.50	4.73	6.38
Asistencia al rezago comunitario	7.52	10.15	13.70	18.49	24.97	33.71

Elaboración propia a partir de resultados SROI; Ratio SROI proyectado a un Δ 35% anual

Tabla 37 Incremento del valor de los inputs

Grupo asistencial	Valor de los Inputs				
	2019	2020	2021	2022	2023
Asistencia a la niñez y la juventud	\$5,251,265.59	\$ 7,089,208.54	\$ 9,570,431.53	\$ 12,920,082.57	\$ 17,442,111.47
Asistencia al anciano	\$ 6,493,528.38	\$ 8,766,263.32	\$ 11,834,455.48	\$ 15,976,514.90	\$ 21,568,295.11
Asistencia médica y a personas con discapacidad	\$ 730,881.97	\$ 986,690.67	\$ 1,332,032.40	\$ 1,798,243.74	\$ 2,427,629.05
Asistencia al rezago comunitario	\$ 1,701,851.09	\$ 2,297,498.97	\$ 3,101,623.60	\$ 4,187,191.86	\$ 5,652,709.02
<i>Elaboración propia</i>					

Las propuestas para el modelado a proyectar como alternativas de trabajo se exponen bajo el “principio de Pareto” (o regla 80-20), teoría expuesta por Juran al identificar que las consecuencias de un sistema podrían relacionarse a causas reducidas y más fáciles de controlar (Evans & Lindsay, 2008).

Los resultados del diagnóstico participativo serán los que permitan elegir el factor de menor ponderación para comenzar el ciclo de mejora continua de los sistemas organizacionales, de esta manera el fundamento de causas y efectos toma parte en el modelado para la proyección de alternativas de desarrollo humano local en dichas instancias así como la colaboración entre organizaciones planteada como alternativa en la difusión del conocimiento por parte de las mejor evaluadas.

La corrección de las causas y su derivación en la solución de problemas radica entonces en la capacidad de las organizaciones para identificarlas y atenderlas de manera puntual (Evans & Lindsay, 2008); con base a los criterios valorados en el autodiagnóstico se expondrán entonces las causas y los factores que podrían estar impactando a que dichas causas incidan en un bajo desempeño al interior de las organizaciones, razón por la cual el desarrollo humano local toma relevancia al ser:

- Proceso centrados en la integración y participación de personas que buscan un bien común.

- La creación y difusión del conocimiento que permita robustecer la atención a problemas sociales más allá de un mero paliativo.
- Trascender de la economía del cuidado o asistencial a una economía social y solidaria que permita oportunidades de gestión de las entidades participantes de manera más eficiente.

La difusión del conocimiento puede en este aspecto tomará la práctica del benchmarking, tomando como referencia inicial a la mejor organización e integrando gradualmente referencias que permitan mejorar el desempeño en cada dimensión evaluada en el diagnóstico organizacional. Sin embargo se requerirá un compromiso institucional y una apertura de las organizaciones a la participación colectiva en búsqueda del cierre de brechas de desigualdad en cuanto a desempeño organizacional se refiere; es decir, que estas organizaciones logren verse como socias y colaboradoras, en vez de como competencia y rivales.

3.2.1. Propuesta de modelo de trabajo para el desarrollo humano local del grupo uno en la ciudad de Morelia.

En este grupo asistencial el factor peor evaluado fue el aspecto relacionado con el patronato (número II); por su parte la organización con la valoración más baja reportada fue la casa cuna “Felicitas del Río”, mientras que Mese Vasco de Quiroga reporto la puntuación más alta.

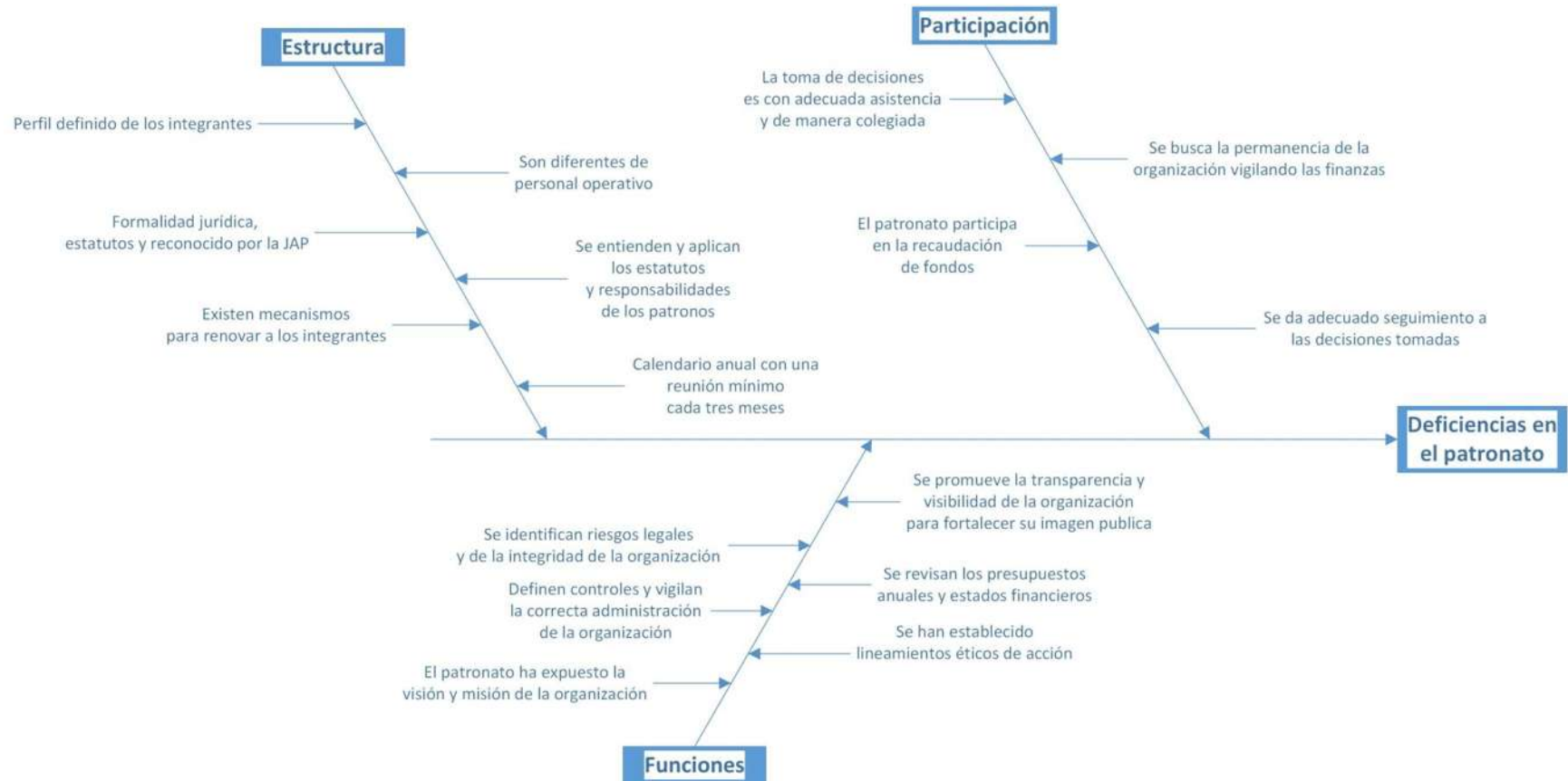
Mese Vasco de Quiroga entonces sería el modelo a tomar por parte de las organizaciones para el ejercicio del benchmarking, el diagrama de causa – efecto se muestra en la imagen siguiente a servir como guía de trabajo.

Para un trabajo integrado puede consultarse el anexo referente al manual de acompañamiento para la maduración de procesos institucionales.

Los elementos que comprenden el aspecto relacionado con las deficiencias en el patronato son su estructura, la participación y las funciones. Para el logro de las metas correspondientes es necesario tener en claro cada aspecto señalado ya que permitirá cubrir en mayor grado la meta.

El tiempo en que se logre la cobertura de los objetivos dependerá de la capacidad de coordinación con la entidad que le evalué así como el compromiso que la organización, se estima que se cumpla cabalmente en un año por lo menos el total de aspectos integrados en este rubro.

Ilustración 13 Modelo de trabajo prioritario del grupo uno; asistencia a la niñez y la juventud



Fuente: Autodiagnóstico institucional Nacional Monte de Piedad 2013

Sistémicamente atender este apartado (deficiencias en el patronato) por parte de las organizaciones participantes implica un esfuerzo de identificar el deber ser de la organización. Por lo anterior entonces se impactará en los siete rubros restantes.

Se propone entonces trabajar sobre el modelo de atención a puntos prioritarios del aspecto dos encontrado en el anexo correspondiente.

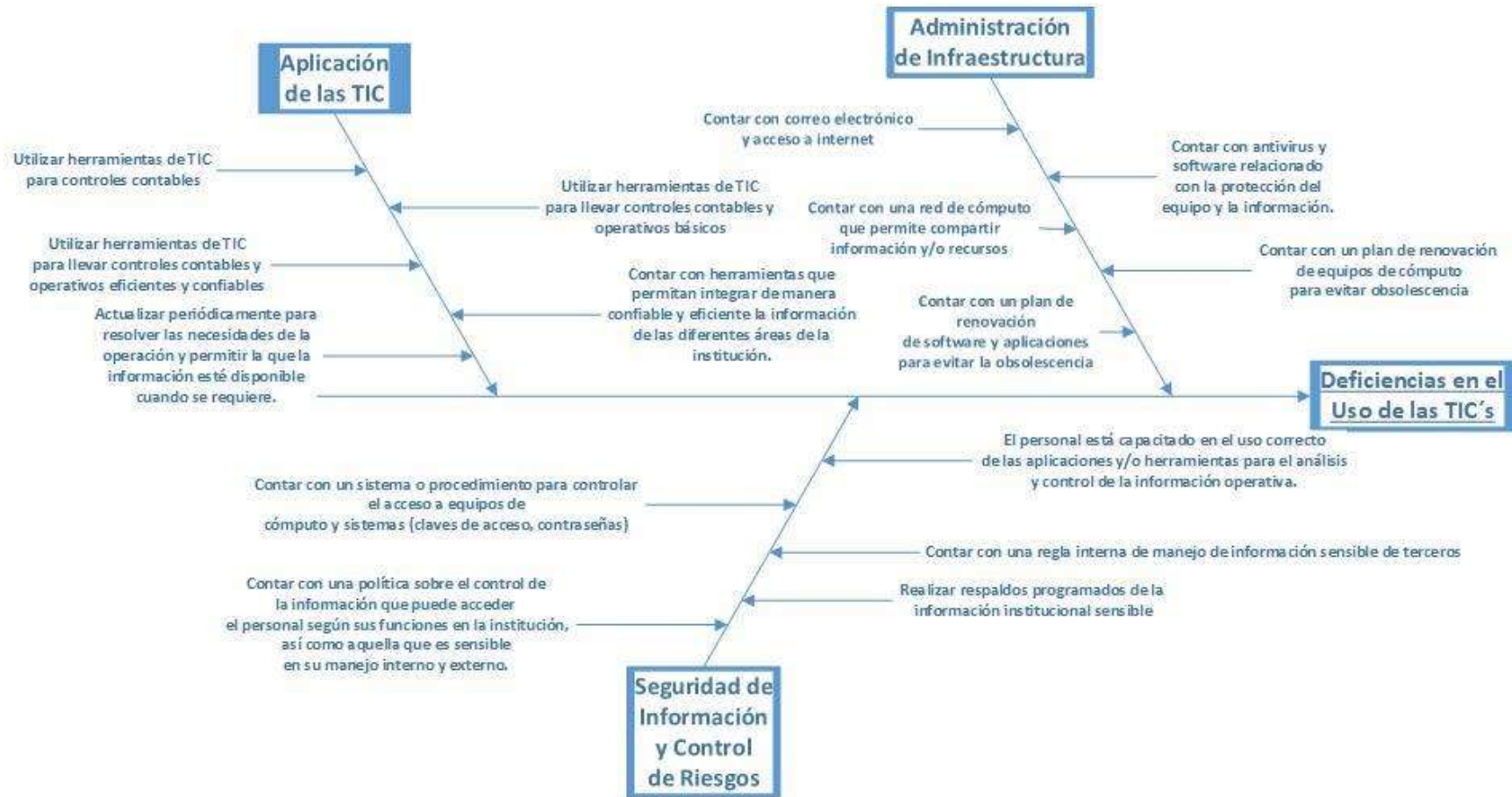
Se recomienda completar el ejercicio del modelo de trabajo³ indicado en el anexo desarrollando las reuniones de trabajo y el las acciones necesarias a fin de incrementar la incidencia de las organizaciones tanto en resultados internos así como su indicador SROI.

3.2.2. Propuesta de modelo de trabajo para el desarrollo humano local del grupo dos en la ciudad de Morelia.

La mayor deficiencia detectada en el grupo dos es la relacionada con el uso de las tecnologías de la información; de igual manera se integra en el diagrama de causa y efecto (figura siguiente), siendo necesario entender el uso que se les da, como se administra la infraestructura, así como el control de riesgos y la seguridad de la información.

³ El modelo de trabajo ha sido tomado con base a los criterios evaluados en el diagnóstico participativo, se ha abstraído del material proporcionado por Nacional Monte de Piedad IAP y Fundación Merced IAP.

Ilustración 14 modelo de trabajo deficiencias grupo dos



Fuente: Autodiagnóstico institucional Nacional Monte de Piedad 2013

3.2.3. Propuesta de modelo de trabajo para el desarrollo humano local del grupo tres en la ciudad de Morelia.

La debilidad más significativa es el patronato, por lo que el plan de trabajo se puede conjuntar con el grupo uno.

Asociación Lazareña es la que menos puntaje tiene por lo tanto será referente para evaluar el cambio en la formación de capacidades de este grupo.

A referencia del plan de trabajo se toma como base el presentado en el análisis causa efecto de la ilustración presentada en el grupo uno (atención a la niñez y a la juventud).

3.2.4. Propuesta de modelo de trabajo para el desarrollo humano local del grupo seis en la ciudad de Morelia.

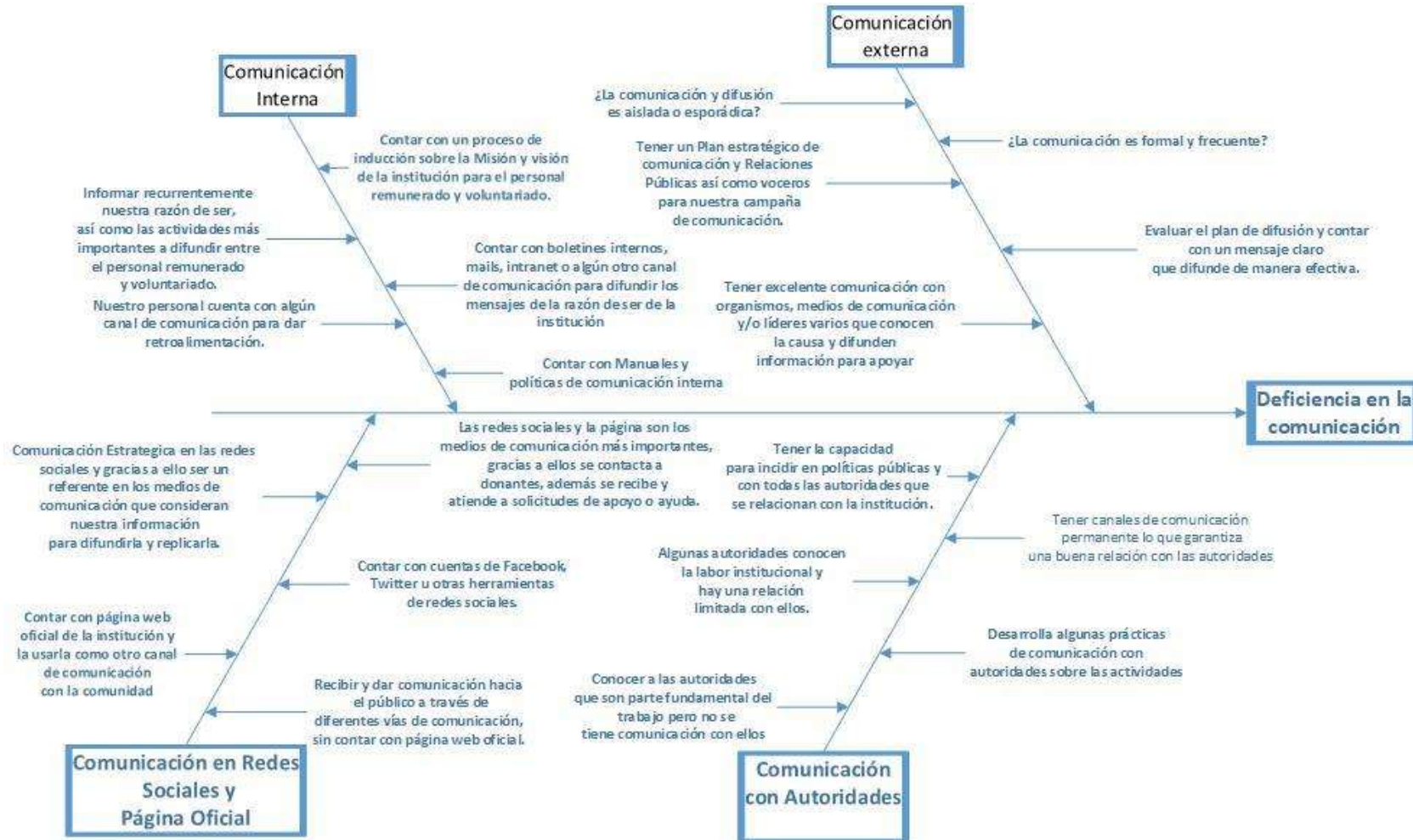
Se tomará el aspecto de TICs como elemento relevante de atención en conjunto con el grupo dos, sin embargo se recomienda en ambos casos llevar a cabo la planeación con base a los requerimientos de trabajo para incrementar efectividad en su comunicación.

En torno a este grupo es importante resaltar que con base a su trayectoria la organización Janikua, Emprendedora y Promotora de Desarrollo de México, I.A.P. podría ser la encargada de dar continuidad al proyecto con base a los resultados de esta investigación.

Una vez realizado el trabajo prioritario en torno a las deficiencias detectadas se expone la necesidad de una revisión minuciosa a las organizaciones a fin de dar cumplimiento gradual y sistemático a la cedula de trabajo planteada como alternativa en la guía de seguimiento (Anexo cinco); se propone que las organizaciones dedicadas a trabajar el aspecto seis (atención al rezago comunitario) sean las que puedan gestionar recursos a fin de capacitar y guiar a las demás organizaciones en el proceso de maduración de sus instituciones.

Por lo anterior se refiere a consultar las metas a cubrir por parte de las organizaciones contenidas en el anexo seis.

Ilustración 15 diagrama causa y efecto de las deficiencias en la comunicación – grupo seis



Fuente: Autodiagnóstico institucional Nacional Monte de Piedad 2013

La posibilidad de integrar metas específicas a la atención de los aspectos evaluados con mayor deficiencia en el diagnóstico participativo permite crear líneas de acción encaminadas a lograr mejoras en el desempeño de las OSC participantes en la investigación.

A este punto es necesario expresar que la convergencia tanto del desempeño como de la madurez ayudaría a integrar planes específicos en cada uno de los casos y que con base en los resultados obtenidos se puede apreciar que las entidades con mayor grado de cumplimiento aportan mayor grado de información al respecto de las actividades que desempeña el grupo asistencial.

El desarrollo humano local se vincula entonces en dos direcciones; por un lado se encuentra la necesidad de entender las deficiencias en los aspectos operativos de las OSC, que mediante la retroalimentación y creación de programas de capacitación y mejora continua puedan cambiar el estado de las cosas para incrementar su madurez y eficiencia en el uso de recursos, para de esta manera lograr un mejor desempeño. Y por otro lado con base al análisis necesario para el SROI poder comprender la interacción más significativa que tienen las OSC con otras esferas sociales y políticas.

Dado que las OSC por si mismas tendrían una dificultad operativa para generar sus propios recursos es necesario entenderlas como ancla entre el Estado, el sector privado y la atención a problemas sociales que están definidos como sujetos de la asistencia social, asistencia que busca incrementar la participación democrática y el acceso a libertades de sectores poblacionales que se definen como vulnerables; logrando esto mediante la correcta aplicación de los recursos asignados a través de donaciones y de las políticas sociales.

Es así que se expresa que el vínculo de estrategia, visión y guía son necesarios para el logro del desarrollo de las personas involucradas en la atención, apreciación, contención y beneficencia de la asistencia social. Crear conciencia pública de los fenómenos y dolencias sociales será por consecuencia un reflejo de la visibilidad que adquieran las OSC con base a sus procesos de cambio.

Conclusiones y discusión final

En el presente apartado se concluyen los logros de la investigación hasta este momento, para lo cual se integran las perspectivas bajo las cuales la investigación ha sido planteada tomando como base los hallazgos que permitan exponer la pertinencia de futuras indagaciones al respecto. Se concluye sobre las características y resultados obtenidos en el transcurso de la investigación.

En cuanto al planteamiento hipotético expuesto en la introducción de este material, se determina que en efecto es posible modelar y proyectar el Desarrollo Humano Local como aportación de la Junta de Asistencia Privada del estado de Michoacán mediante el uso de la metodología SROI, dadas las definiciones expuestas por las organizaciones involucradas; tomando en cuenta que la metodología SROI permitió conocer a las partes involucradas en los procesos de cambio, siendo estos los actores como sujetos de la investigación, las mismas OSC las que permiten dar una lectura de la aportación de la Junta de Asistencia Privada del Estado de Michoacán al Desarrollo Humano Local en términos de costo beneficio estimado.

Lo anterior como lo señala Sánchez Oviedo (2011), lograr reconstruir el ámbito local como un colectivo que busque el bien común, así como generar una relación entre los actores para construir una sociedad civil representativa resultan en un reto.

Es importante resaltar que para la gestión del desarrollo humano se requiere entonces la participación del Estado a través de la política pública en conjunto con la opinión pública; de esta maneja el territorio es de los ocupantes mismos que se preocupan por lo que acontece en él, generando mayor proactividad y control (Sánchez Oviedo, 2011).

En general la metodología SROI propone un involucramiento de los interesados en el proyecto, siendo estos los que crean el valor social al ser entendidos como parte histórica y relevante en tanto a cada dimensión expuesta en el autodiagnóstico.

En relación a los objetivos expuestos del proyecto de investigación aquí expuestos, se tiene que los proyectos estratégicos para cada una de las organizaciones participantes se enfocarán en el ciclo de calidad expuesto como el Planear, Hacer, Verificar y Actuar; mismo enfoque de calidad organizacional que busca de manera dialéctica una mejora en el desempeño de cada área de la organización, esto es

indicado en el capítulo tres y se presenta en los anexos el Modelo del plan de trabajo para mejoras en el desempeño organizacional como parte del desarrollo de capacidades humanas y organizativas.

Es posible generar planeación estratégica con los elementos disponibles proporcionados por las Organizaciones de la Sociedad Civil; con base a los resultados de la investigación, ha sido posible sugerir planes de trabajos enfocados a la solución de problemas organizacionales, siendo que dicha organización permitirá una planeación estratégica al involucrarse en el cumplimiento de planes y programas de trabajo específicos.

Sánchez Oviedo (2011) explica que para la planeación estratégica del Desarrollo Humano Local es necesario contemplar la gestión pública, el desarrollo económico local y la participación ciudadana; de esta postura se abstrae la necesidad de entender a la JAP del Estado de Michoacán como el vínculo de las organizaciones con el Estado, que logre dicho organismo una legitimidad que le permita de igual manera una mayor capacidad de gestión.

Con base a la experiencia de la investigación se ha logrado el involucramiento de la JAP en el proceso de la misma investigación, la metodología de investigación de acción participativa para la obtención de un diagnóstico participativo logró retroalimentar tanto a los miembros de las OSC como a los integrantes de la JAP del Estado.

Por su parte, el seguimiento documental de la investigación permitió la continuidad en la relación de colaboración, misma relación que ha permitido la difusión del conocimiento creado a través de la investigación hacia la JAP y a las mismas organizaciones participantes.

Conclusión

El desarrollo humano local se ha relacionado en este texto con las capacidades organizativas de las OSC, por lo anterior con base a las alternativas de trabajo identificadas como prioritarias el desarrollo de capacidades en las alternativas expuestas, permite a las OSC valorarles como agentes de cambio en la medida en que se cree y propicie la participación de las organizaciones implicadas en procesos de cambio y de adaptación a nuevos patrones de conducta institucional mediante el aprendizaje de nuevas maneras de desarrollo organizacional y humano.

Los ocho aspectos trabajados en el diagnóstico participativo implican un proyecto de mejora continua adecuado a las deficiencias detectadas por las mismas OSC, por lo que la responsabilidad de

generación e implementación de proyectos recae en ellas mismas en todo caso que la información les ha sido compartida.

El propósito de la planeación estratégica planteada es que gradualmente se tenga la mayor cobertura de los aspectos evaluados en el diagnóstico participativo para a su vez incrementar la eficiencia del trabajo y por ende el ratio del SROI; el quehacer de las organizaciones se enfocará en los resultados propuestos como metas y en las evidencias a presentar como avances en su trabajo de mejora continua.

Las capacidades individuales son de interés ya que con base en ellas se comienza a valorar las oportunidades de madurez organizacional tratando de tener un mayor equilibrio entre las ocho dimensiones planteadas por el diagnóstico participativo:

Argumento: dadas las cualidades de la investigación y los medios de obtención de la información no se logró recabar la información suficiente para realizar una comparativa sobre los efectos previos y posteriores a la investigación, dado que al momento de indagar en los expedientes y evidencias del trabajo asistencial de las OSC se encontró que la información no es homogénea, se limita a ser en la mayoría de los casos de aspecto contables y fiscales, no ahonda en la actividad asistencial de las organizaciones y no evidencia cambios documentados en expedientes sobre las poblaciones atendidas. Este aspecto es relacional al objetivo específico que plantea una comparativa con enfoque al impacto en el DHL y del SROI, por lo que se expone como área de oportunidad a una investigación específica al respecto dadas las necesidades de tiempo, vinculación y recursos financieros.

Al respecto los archivos contenidos en la JAP sirvieron para ensamblar los aspectos contables del cálculo del ratio SROI, sin embargo en tanto a las cualidades de las organizaciones, dada la falta de orden en los mismos, es limitado el potencial de la información albergada y disponible en la Junta de Asistencia Privada del Estado de Michoacán.

El desempeño del grupo de asistencia a la niñez y a la juventud en general fue de 51 puntos y su eficiencia estimada es de cinco pesos y diez centavos por cada peso invertido; del grupo de atención al anciano el promedio de su madurez fue de 40.9 puntos, su eficiencia fue de diecisiete centavos por cada peso invertido; la asistencia médica y a personas con discapacidad es madura en 55.9 puntos en promedio y su eficiencia es de \$1.42 pesos por cada peso invertido y la eficiencia del grupo seis, que

atiende al rezago comunitario es de \$7.51 pesos por cada peso invertido con una madurez promedio de 65 puntos.

Recomendaciones

Se plantean las siguientes áreas de oportunidad a seguir en posteriores investigaciones:

- Como consecución de los resultados obtenidos se recomienda dar seguimiento enfocándose en la perspectiva de desarrollo por competencias en torno a dichas OSC y su aportación a la economía social y solidaria a través de sus objetos asistenciales.
- Acotar los grupos y trabajar investigaciones independientes por cada grupo asistencial de esta manera tener mayor dominio sobre las necesidades y requerimientos de un grupo de organizaciones más homogéneo.
- Crear lazos de trabajo más estables a fin de poder interactuar en el entorno académico con los sujetos de la investigación en tanto a que pueden ser beneficiados estos con convenios de colaboración institucional con la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Discusión final

Se expone por Antonio cesa ortega que:

Las estrategias de desarrollo local (...) que buscan la institucionalización del desarrollo sustentable, convergen en cuanto al papel destinado a la articulación microrregional de municipios como instrumento que posibilita la gestión integrada y compartida, la racionalización del empleo de los recursos endógenos y exógenos, la participación de la sociedad organizada y el control social (Ortega, 2012).

Es por ello necesaria la contemplación de la introducción de innovaciones tecnológicas y organizacionales; de esta manera lograr diseñar modelos de gobernanza, la cual funcionará en concordancia a una concentración social buscando pactos en el territorio que permita un desarrollo endógeno. Teniendo como precedente la necesidad de comprender que los problemas sociales parten de la comprensión del territorio y los fenómenos sobre este, y que dichos problemas sobrepasan las capacidades de la administración gubernamental así como a las dimensiones de la municipalidad; por ello es necesaria la articulación de los actores en atención a los fenómenos sociales y que los lazos intermunicipales tengan vínculos de identidad social, cultural, ambiental, tecnológica y económica (Ortega, 2012).

Ortega (2012) explica la necesidad de promover proyectos gestados como consecuencia de pactos entre la sociedad civil y el poder público, logrando con ello el fortalecimiento técnico e institucional para la procuración de los recursos que permitan el adecuado ejercicio de la organización social.

De esta manera se separa la concepción de gasto social al de la inversión social planteada como una aportación a la reducción de los costos sociales que tiene la falta de atención objetiva a los problemas atendidos por parte de las OSC de la ciudad de Morelia, poder concebir un análisis de retorno social de las inversiones de los recursos asignados y reportados por dichas instancias les permite a estas exponer las cualidades y beneficios sociales que aportan a través de su intervención; sin embargo como se ha mencionado anteriormente se requiere de un fortalecimiento institucional que permita la generación de información con mayor homogeneidad para un análisis con mayor grado de objetividad comparativa.

Loría Saviñón plantea la necesidad de una gobernabilidad democrática, con el establecimiento de redes interdependientes de actores (sociedad civil, privados y gobierno), que mediante la presentación de sus reflexiones, posturas e ideologías permitan la adecuada reforma del Estado. Las OSC abonan a la disminución de desigualdades y de la pobreza, a la construcción de ciudadanía, a la incidencia social en la hechura de políticas públicas, a la asistencia social y filantrópica, a la educación y comunicación popular; logrando con todo ello rescatar e impulsar el tejido social, su formación y desempeño, generando nuevos modelos de trabajo y propuestas de atención a las necesidades sociales que son cambiantes en relación al contexto histórico y psicosocial en el que se generan (Loría Saviñón, 2015).

Sin embargo en el campo y la practica existen factores que obstaculizan el fortalecimiento de dichas OSC, siendo entre ellas la falta de reconocimiento de estas como actores de la gobernabilidad democrática, la carencia de un sistema que permita la sustentabilidad de los programas y proyectos así como su concertación y la falta de mecanismos para la participación formal en la hechura de las políticas públicas; por lo que es necesario contemplar que estas OSC buscan ser partidarias de un visión de país por el que luchan, teniendo así diversas opciones partidistas como posturas religiosas, ambientalistas, políticas y sociales; por lo que para el fortalecimiento de las OSC es necesario establecer su inclusión en las políticas públicas a través de la construcción de una institucionalidad democrática, una colaboración con transparencia y derecho a la información, así como el

reconocimiento y profesionalización y la protección a los profesionales de la promoción social (Loría Saviñón, 2015).

Existen estímulos para el logro de la profesionalización que se relacionarían al desarrollo humano local de los colaboradores de las OSC, tal es el caso de los programas y proyectos a cargo del Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol); su programa de profesionalización expresa ser de ayuda en la capacitación para el fortalecimiento institucional de OSC desde el año 2003, a través de tres tareas básicas que son: 1) desarrollo de conocimientos estratégicos, 2) desarrollo de capacidades operativas, 3) desarrollo de capacidades institucionales; buscando con ello incrementar el desarrollo social de las OSC ampliando sus capacidades organizativas, operativas de vinculación e interacción (Instituto Nacional de Desarrollo Social, 2016).

Las alternativas de estrategias al respecto del desarrollo social y humano existen y son contempladas en los discursos teóricos, sin embargo tomando en cuenta lo expuesto por Indesol, que desde el año 2003 lleva a cabo la capacitación para el fortalecimiento institucional y organizativo a OSC los resultados e impactos en las OSC evaluadas en este material son limitados, limitados en la medida en que el desempeño reportado tiende a ser en la mayoría de los casos deficientes; por lo cual es necesario que las organizaciones apelen de manera más eficiente a dicha instancia y que a través de sus experiencias y necesidades logren exponer sus situaciones a fin de ser atendidas en coordinación a la política social y sus acciones.

Por su parte la JAP del estado de Michoacán tiene a su responsabilidad la generación de estrategias que cierren las brechas de desigualdad entre las OSC que vigila y orienta, de esta manera su acción como agente de cambio se evidenciaría en un cambio sustancial en el estado de las cosas en relación a las problemáticas internas y externas a las que se enfrentan las organizaciones.

Siendo que en el título séptimo de la Ley de Instituciones de Asistencia Privada del Estado de Michoacán se expone el fomento, supervisión y vigilancia de las OSC agremiadas a la JAP, debería en su proceder incluir el plan de trabajo enfocado a los resultados buscados en torno a las necesidades expuestas por las OSC, mismos resultados que debieran ser publicados en el informe anual de resultados según el artículo 101 de dicha ley.

Así mismo como parte de sus facultades queda expuesta la necesidad de concertación de acciones enfocadas a dar cumplimiento a los planteamientos que el artículo 103 de la mencionada ley,

siendo prioritarios los detectados como: asistencia técnica y asesoría, capacitación y actualización para la profesionalización de los servicios que prestan las OSC, apoyo para el manejo eficaz de los recursos que se les confieren, así como dar la asesoría y evaluación a dichas organizaciones.

FIN.

Bibliografía

- Alberdi Bidaguren, J. (2014). *Aspectos socio políticos del Desarrollo Humano Local: Nuevas claves de análisis para la participación democrática y las interacciones público-privadas*. Bilbao: Hegoa.
- Alburquerque, F., & Pérez Rozzi, S. (2012). *El desarrollo territorial: enfoque, contenido y políticas*. Revista Iberoamericana de Gobierno Local. cuader
- Alburquerque, F., Larrea, M., Costamagna, P., Spinelli, E., Muñoz, M., Jimenez, E., & Velez, S. (2015). *Enfoque, estrategias e información para el desarrollo territorial. Los aprendizajes desde Conecta Del*. Buenos Aires: conectaDEL. Obtenido de www.conectadel.org
- Alfaro, F. (30 de marzo de 2017). *Quiadratin Michoacán*. Obtenido de <https://www.quadratin.com.mx/sucesos/discapacidad-motriz-la-comun-en-morelia/>
- Alfaro, F. P. (agosto de 2017). *Capital*. Obtenido de <http://www.capitalmichoacan.com.mx/local/olvida-morelia-a-adultos-mayores/>
- Arocena, J. (2001). Una Investigación de Procesos de Desarrollo Local. En *El desarrollo local: un desafío contemporáneo* (págs. 201-229). Montevideo: Universidad Católica de Uruguay.
- Arocena, J. (7 de mayo de 2018). *EL DESARROLLO LOCAL FRENTE A LA GLOBALIZACIÓN*. Obtenido de Universidad Nacional de Entre Rios: municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/36-Eldes.pdf
- Baquero Torres, M. I., & Rendón Acevedo, J. A. (2011). Desarrollo humano local: la alternatividad para el buen vivir. *Revista Universidad de La Salle*, 67-86.
- Barreiro Cavestany, F. (2007). *TERRITORIOS VIRTUOSOS PARA EL DESARROLLO HUMANO: Competitividad, cohesión social y ciudadanía en el desarrollo local*. Cuenca - Ecuador.
- Blank, L., & Tarquin, A. (2007). *Ingeniería Económica*. México: McGraw-Hill.
- Boisier, S., Lira, L., Quiroga, B., Zurita, G., & Rojas, C. (1995). *Sociedad civil, actores sociales y desarrollo regional*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.
- Carvajal Burbano, A. (2011). *DESARROLLO LOCAL - Manual Básico para Agentes de Desarrollo Local y otros actores*. Málaga: eumed.net.
- Castro, J. A. (19 de julio de 2014). *Cambio de Michoacán*. Obtenido de <http://www.cambiodemichoacan.com.mx/nota-229597>
- Ceccini, S., Filguera, F., Martínez, R., & Rossel, C. (2015). *Instrumentos de protección social Caminos latinoamericanos hacia la universalización*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- CEMEFI. (28 de marzo de 2018). *Institucionalidad y transparencia*. Obtenido de Acreditación en Institucionalidad y Transparencia: <http://ait.cemefi.org/autodiagnostico.aspx>
- Centro de Cirugía Especial de México IAP. (2018). *ccem.org*. Obtenido de <http://www.ccem.org.mx/statmex/>
- CONAFOR. (28 de marzo de 2018). <http://www.conafor.gob.mx>. Obtenido de <http://www.conafor.gob.mx:8080/documentos/docs/37/4017Diagn%C3%B3stico%20participativo.pdf>
- CONEVAL. (14 de agosto de 2018). *Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social*. Obtenido de https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Michoacan/Paginas/pobreza_municipal2015.aspx

- Congreso de Michoacán de Ocampo. (31 de agosto de 2007). LEY DE ASISTENCIA SOCIAL DEL ESTADO DE MICHOACAN DE OCAMPO. Morelia, Michoacán, México.
- Coordinación General de Comunicación Social, Gobierno del Estado de Michoacán 2015 - 2021. (2015). *Plan de Desarrollo Integral del Estado de Michoacán 2015 - 2021*. Morelia: Coordinación General de Comunicación Social, Gobierno del Estado de Michoacán 2015 - 2021.
- Coraggio, J. L. (7 de mayo de 2018). *Universidad Nacional de Quilmes*. Obtenido de <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/coraggio-.pdf>
- de la Herrán Gascón, A. (2004). Teoría de los Sistemas Evolucionados: Hacia las organizaciones que maduran. *Tendencias Pedagógicas*, 71-110.
- del Castillo, C., & Vargas, B. (2009). EL PROCESO DE GESTIÓN Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL Una aproximación a la nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales. *Cuadernos de Difusión*, 57-80.
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2012). *4º Estudio anual de mejores prácticas en Gobierno Corporativo Contribución de los órganos de gobierno y sus miembros*. México: Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.
- Di Siena, D. (2011 de marzo de 30). *Hurbano Humano*. Recuperado el 24 de agosto de 2018, de Ciudad en Común: <http://urbanohumano.org/blog/2011/03/30/espacio-publico-como-lugar-de-construccion-de-ciudadania/>
- Díaz Argueta, J. C., & Ascoli Andreu, J. F. (2006). *Reflexiones sobre el Desarrollo Local y Regional*. Guatemala: URL-KFW.
- Dieguéz, A. J., & Guardiola Albert, M. P. (1998). Reflexiones sobre el concepto de Comunidad. De lo comunitario a lo local. *De lo local, a la mancomunidad*, 1-17. Obtenido de <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/pela/pl-000215.pdf>
- Dubois Migoya, A., Guridi Aldanondo, L., & López Belloso, M. (2011). *Desarrollo humano local: De la teoría a la práctica. Los casos de la reconversión azucarera en Holguín (Cuba) y de los campamentos saharauis de Tindouf*. Bilbao: HEGOA.
- Dussel, E. (2006). *20 tesis de política*. México: Centro de Cooperación Regional para la Educación de Adultos en Amperica Latina y el Caribe.
- ECODES. (31 de marzo de 2018). *Medición del impacto social, ambiental y socioeconómico de las entidades, empresas y proyectos (Metodología SROI)*. Obtenido de <http://ecodes.org/responsabilidad-social/retorno-social-de-la-inversion-sroi#.Wseg44jOW01>
- Escuela Nacional Colegio de Ciencias y Humanidades. (2017). *Portal Académico CCH*. Recuperado el 23 de agosto de 2018, de <https://portalacademico.cch.unam.mx/alumno/historiademexico1/unidad4/estadoNacionMexico/concepto>
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. México: Cengage Learning.
- Excelsior.com.mx. (28 de junio de 2017). *Excelsior.com.mx*. Recuperado el 31 de marzo de 2018, de <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2017/06/28/1172441>
- Forbes México. (4 de septiembre de 2017). *forbes.com.mx*. Recuperado el 31 de marzo de 2018, de <https://www.forbes.com.mx/un-vistazo-a-la-pobreza-en-mexico-en-6-mapas/>
- Forsin, F. (mayo de 2007). GRAMSCI Y LA SOCIEDAD: De la crítica de la sociología marxista a la ciencia de la política. *REVISTA INTERNACIONAL DE SOCIOLOGÍA*, 179-199. Obtenido de revintsociologia.revistas.csic.es/index.php/revintsociologia/article/download/57/58
- Fundación Carlos Slim. (30 de abril de 2013). *Salud Fundación Carlos Slim*. Obtenido de <https://www.salud.carlosslim.org/en-mexico-alrededor-de-95-mil-ninos-as-en-situacion-de-calle/>

- García Lizama, V. (2013). *Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM*. Obtenido de <http://www.juridicas.unam.mx/>:
<http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/arsiu/cont/22/acl/acl13.pdf>
- García Sánchez, E. (junio de 2007). El concepto de actor: Reflexiones y propuestas para la ciencia política. *Andamios*, 199-216. Recuperado el 31 de marzo de 2018, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-00632007000100008&lng=es&tlng=es.
- Gobierno de la Republica. (5 de mayo de 2018). *Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2018*. Obtenido de <http://pnd.gob.mx/>
- Gómez Hermosillo, R. (03 de marzo de 2018). *Opinión*. Recuperado el 25 de agosto de 2018, de El Univesal: <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/rogelio-gomez-hermosillo-m/nacion/para-tener-democracia-participativa>
- González Olvera, C. (16 de abril de 2014). *SFAI México*. Obtenido de <http://sfai.mx/2014/04/las-organizaciones-de-la-sociedad-civil-osc-y-su-dictaminacin/>
- Grupo Milenio. (26 de enero de 2016). *milenio.com*. Recuperado el 31 de marzo de 2018, de http://www.milenio.com/politica/menores_adictos_a_droga-alcohol-adolescentes-adicciones-alcoholicos-Conadic_0_671932818.html
- Guadarrama Sánchez, G. (2004). *La asistencia privada: una aproximación desde la perspectiva histórica*. Zinacatepec, México, México: El Colegio Mexiquense .
- Guridi, L., & P. de Mendiguren, J. C. (2014). *La dimensión económica del Desarrollo Humano Local: La economía social y solidaria*. Bilbao: Hegoa.
- H. Congreso del Estado de Michoacán. (9 de Junio de 2004). Ley de instituciones de asistencia privada del estado de Michoacán. *Periódico Oficial del Estado de Michoacán*.
- Harvey, D. (1977). *Urbanismo y desigualdad social*. España: Siglo veintiuno editores S.A. .
- Hernández Cruz, A. (05 de mayo de 2017). *Foro Juridico*. Recuperado el 25 de agosto de 2018, de <https://www.forojuridico.org.mx/democracia-participativa/>
- Herrán Gamarra, F. (02 de febrero de 2016). *Psico prevención*. Recuperado el 25 de agosto de 2018, de <http://www.psicoprevencion.com/blog/la-madurez-organizacional/>
- Honorable Asamblea Legislativa del Distrito Federal. (1998). *LEY DE INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PRIVADA PARA EL DISTRITO FEDERAL*. México: Gaceta Oficial del Distrito Federal. Obtenido de <https://www.cof.org/sites/default/files/distfed.pdf>
- Instituto Nacional de Desarrollo Social. (11 de noviembre de 2016). *Instituto Nacional de Desarrollo Social*. Recuperado el 25 de agosto de 2018, de Acciones y Programas > Dirección General Adjunta de Capacitación, Profesionalización e Investigación:
<https://www.gob.mx/indesol/acciones-y-programas/programa-de-profesionalizacion-1>
- Loría Saviñón, C. (2015). Una propuesta para el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil. En I. N. Social, *Indesol: entre sociedad civil y políticas públicas* (págs. 41-52). México: Instituto Nacional de Desarrollo Social.
- Merino, M. (2016). *Políticas públicas. Ensayo sobre la intervención del Estado en la solución de problemas públicos*. México: Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- Nacional Monte de Piedad IAP. (2015). *Diagnóstico Institucional*. México.
- Nirenberg, O. (2006). *El diagnóstico participativo local en intervenciones sociales*. Caba, Argentina: Centro de Apoyo al Desarrollo Local.
- Noguera Fernández, A. (2011). La teoría del Estado y del poder en Antonio Gramsci: claves para descifrar la dicotomía dominación-liberación. *NóMadas. Critical Journal Of Social And Juridical Sciences*, 245 - 264.

- Oliver, L. (2009). Conflictos y tensiones en torno del Estado ampliado en América Latina : Brasil y México entre la crisis orgánica del Estado y el problema de la hegemonía. En CLACSO, *América Latina. Los derechos y las prácticas ciudadanas a la luz de los movimientos populares* (págs. 51-79). Buenos Aires: CLACSO. Obtenido de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20160225025507/03confli.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2018). *fao.org*. Recuperado el 05 de septiembre de 2018, de <http://www.fao.org/capacity-development/resources/practical-tools/analyse-organizational-performance/es/>
- Ortega, A. (2012). Desarrollo territorial rural y estructuras de gobernanza en Brasil. *Economía, sociedad y territorio*, 149-179. Recuperado el 25 de agosto de 2018, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212012000100006&lng=es&tlng=es
- Padilla, B. (30 de marzo de 2017). *MiMorelia*. Obtenido de <https://www.mimorelia.com/en-morelia-viven-34-mil-personas-con-discapacidad-dif-municipal/>
- Pereyra, C. (1988). Gramsci: Estado y sociedad civil. *Cuadernos políticos*, 52-60.
- Pérez Jiménez, G. (2018). *famsi*. Recuperado el 25 de agosto de 2018, de Andalucía solidaria: <http://www.andaluciasolidaria.org/que-hacemos/inclusion-social>
- Pérez-Díaz, V. (1996). Sociedad civil: una interpretación y una trayectoria. *ISEGORÍA*, 19-38.
- Pineda, P. (25 de febrero de 2014). *Periódico El Economista S.A. de C.V.* Obtenido de <http://eleconomista.com.mx/>: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/02/25/medir-impacto-social-circulo-virtuoso>
- Piñar, J. (2005). Tercer Sector, Sector Público y Fundaciones. *Revista Española del Tercer Sector*, 15-36.
- PNUD. (2016). *Informe nacional de desarrollo humano*. Recuperado el 25 de agosto de 2018, de <http://desarrollohumano.org.gt/desarrollo-humano/concepto/>
- Prudencio, M., & Girardo, C. (2012). Las organizaciones de la sociedad civil en México: modalidades del trabajo y el empleo en la prestación de servicios de proximidad y/o relacionales. *Economía, sociedad y territorio*, 333-357. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212012000200003&lng=es&tlng=es.
- Rabotnikof, N. (2000). La caracterización de la sociedad civil en la perspectiva del BID y del BM. *Perfiles Latinoamericanos*, 3. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11501502>
- Ramos Chávez, H. A. (2008). La política social en los procesos de democratización y formación de bloques económicos. Estudio de caso de México y de España. *Relaciones. Estudios de historia y sociedad*, 207-240.
- Redondo Salas, A. (09 de marzo de 2017). *Universidad para la cooperación internacional*. Recuperado el 25 de agosto de 2018, de <https://www.uci.ac.cr/gspm/modelo-de-madurez-direccion-proyectos/>
- Reynoso, L. F. (02 de abril de 2016). *Quadratin Michoacán*. Obtenido de <https://www.quadratin.com.mx/principal/Alberga-DIF-Michoacan-238-ninos-situacion-abandono/>
- Rodríguez Enríquez, C. (2005). *ECONOMÍA DEL CUIDADO Y POLÍTICA ECONÓMICA: UNA APROXIMACIÓN A SUS INTERRELACIONES*. Mar de Plata: CEPAL.
- Sáenz A., C., & Ventura E., J. (2016). El retorno social de la inversión: ¿se puede medir el impacto de la difusión de un proyecto de responsabilidad social empresarial? *Universidad & Empresa*, 31-64. doi:dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.01

- Salazar Rebolledo, G. (abril de 2014). Mauricio Merino, Políticas públicas. Ensayo sobre la intervención del Estado en la solución de problemas públicos. 481-486.
- Sánchez Oviedo, O. (2011). *Desarrollo humano local y condiciones para su gestión*. San José, Costa Rica: FLACSO.
- Sanchez Oviedo, O. M. (2011). *DesarrolloHumano Local y condiciones para su gestión*. San José: FLACSO.
- Secretaría de Gobernación. (29 de diciembre de 1982). Ley de Planeación. *DOF: 05/01/1983*.
- Secretaría de Gobierno del Estado de Michoacán. (1 de enero de 2016). Plan de Desarrollo Municipal. *Periodico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado de Michoacán*, págs. Tomo CLXIII, Núm 72.
- Secretaria General de Gobierno de Chile. (28 de marzo de 2018). *Gobierno Abierto*. Obtenido de http://www.gobiernoabierto.gob.cl/sites/default/files/biblioteca/Serie_5.pdf
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Buenos Aires: Editorial Planeta.
- Sen, A. (2001). Teorías del desarrollo a principios del siglo xxi. *Leviathán*, 1-16.
- Sen, A., & Nussbaum, M. (1996). *La calidad de vida*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Sermeño, Á. (2001). Reseña "La sociedad civil. De la teoría de la realidad" de Alberto J. Olvera. *Sociológica*, 459-464.
- Stiglitz, J., Sen, A., & Fitoussi, J.-P. (2009). *Informe de la Comisión sobre la Medición del Desarrollo Económico y del Progreso Social*. Francia: stiglitz-sen-fitoussi.
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2012). *Plan educativo nacional*. Recuperado el 31 de marzo de 2018, de http://www.planeducativonacional.unam.mx/CAP_05/Text/05_03a.html
- Vargas, J. (2003). Teoría de la acción colectiva, sociedad civil y los nuevos movimientos sociales en las nuevas formas de gobernabilidad en Latinoamérica. *Espacio Abierto*, 523-537. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/122/12212403.pdf>

Anexos

Para una mejor apreciación de los materiales correspondientes a los anexos de este trabajo se incluyen estos en un disco compacto adicionado a este material.

ANEXO	Pagina.
1. Material didáctico del diagnóstico participativo - i	
2. Evidencia Documental del diagnóstico participativo - x	
3. Resultado del diagnóstico - xviii	
4. Resultados diagnóstico participativo - xix	
5. Detalle SROI de las organizaciones del estudio - xx	
6. Modelo del plan de trabajo para mejoras en el desempeño organizacional - xxiv	
7. Metas de trabajo propuestas a las OSC - lxxv	
8. Listado de decretos, normas, leyes y políticas aplicables a la Junta de Asistencia Privada del Estado de Michoacán. - lxxvi	

1	Voluntad fundacional	Conocida	Aplicada	Asegurada	Legitimada	Preservada	Cumplida
		Estatutos, Manual de organización o Manual de inducción	Estatutos y Programa de Trabajo	Estados financieros	Objeto asistencial	Oficio de aprobación de reformas al Objeto Asistencial	Testimonial, programa de trabajo
2	Misión y Visión	Misión clara	Visión clara	Operativas	Conocidas	Implementadas	Vigentes
		Misión	Visión	Valores	Manual de inducción, programa de difusión, Manual de organización	Plan estratégico, programas y plan de trabajo	Testimonial, minutas, actualizaciones a la misión y visión
3	Proceso Estratégico	Diagnóstico	Análisis interno	Planeación estratégica	Programa financiero	Evaluación	Revisado
		Informe de diagnóstico con antigüedad de 5 años o menos	Análisis FODA (Fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas), Diagnóstico Institucional o informe de otro diagnóstico	Plan estratégico, programas y plan de trabajo	Plan estratégico, programas y plan de trabajo el cual incluya el programa financiero	Plan estratégico, informes de avances, evaluaciones	Plan estratégico actualizado
4	Proceso de Innovación	Según capacidades	Mejorar eficiencia	Mejores prácticas	Según resultados	Diversificación	Crecimiento
		Plan de Trabajo	Plan de trabajo y programa financiero	Casos de mejores prácticas e informe de incorporación, plan de trabajo actualizado	Informe de evaluación de servicios y plan de implementación de mejoras	Convenios, alianzas, redes, seguimientos de servicios.	Planes de trabajo, lista de beneficiarios, registros de población atendida, modelo de atención
5	Proceso decisional	Influencia externa	Centralizada	Parcial	Participativo	Documentada	Estratégico
		Actas de sesiones de patronato y directivos	Actas de sesiones de patronato y directivos	Actas de sesiones de patronato y directivos, misión institucional	Actas de sesiones de patronato y directivos, sesiones con operativos, presupuesto	Actas de sesiones de patronato y directivos, informes operativos, misión institucional	Actas de sesiones de patronato y directivos, informes operativos y de resultados, misión institucional, análisis de capacidades institucionales
6	Responsabilidad Social	Eficacia en servicios	Trabajo digno	Desarrollo de empleados	Manejo de residuos	Uso racional de recursos	Cumplimiento legal

		Evaluación de resultado de los servicios, presupuesto programado	Recibo de nómina, pagos de cuotas IMSS, etc.	Programa de capacitación, evaluación de desempeño, mecanismos de promoción, políticas y programas	Políticas y Programas/ Guía de Observación	Políticas y Programas/ Guía de Observación	Contratos, convenios
7	Transparencia	Sobre requisitos	Sobre objetivos	Sobre uso de recursos	Sobre servicios	Sobre finanzas	Sobre actividades
		Folletos, carteles, documentos donde se plasmen los requisitos.	Informes a donantes	Informes a donantes	Sistema de retroalimentación con los usuarios, evaluaciones del servicio	Estados financieros auditados, informes a las autoridades	Informes publicados
8	Estructura del Patronato	Perfil definido	Diferenciado	Legal	Acatada	Renovable	Activa
		Evidencia documental: Políticas de reclutamiento, perfiles de patronos	Organigrama, descripción de funciones y responsables	Evidencia documental: estatutos	Evidencia documental: Estatutos, actas de sesiones de patronato	Evidencia documental: Estatutos	Calendario de reuniones de patronato, actas y minutas de patronato firmadas
9	Participación	Esporádica	Delegada	Colaborativa	Proactiva	Comprometida	Funcional
		Actas de sesiones de patronato	Actas de sesiones de patronato	Actas de sesiones de patronato	Actas de sesiones de patronato, información financiera, presupuesto	Actas de sesiones de patronato, minutas de reuniones, programas de procuración de fondos	Actas de sesiones de patronato, minutas de reuniones, programas de mejora.
10	Funciones	Definición	Dirección	Vigilancia	Supervisión	Previsión	Promoción
		Minuta donde se indique la participación del patronato en la construcción de la misión y visión; políticas de vigilancia	Minuta donde se indique la participación del patronato en las líneas de operación, valores, ética y plan estratégico.	Minuta donde se indique la participación del patronato en la definición de controles y vigilancia de los procesos administrativos.	Actas de patronato donde se revise el presupuesto anual	Actas de patronato	Actas de patronato

11	Estrategia	Circunstancial	Elemental	Planeada	Evaluada	Analizada	Revisada
----	------------	----------------	-----------	----------	----------	-----------	----------

		Recibos de donativos	Registro de donativos o de actividades de recaudación	Plan de recaudación y presupuesto	Sistema de evaluación de las campañas de recaudación, con indicadores.	Indicadores de campañas en función de resultados y costos	Indicadores de campañas en función de resultados y costos, plan estratégico de recaudación de fondos actualizado
12	Diversidad de Fuentes	Cuotas y patrimonio	Eventos	Convocatorias	Campañas	Autogeneración	Internacionales
		Registros de cuotas, estados de cuenta bancarios, recibos de renta, recibos de donativos	Documentación de eventos.	Solicitudes o formatos de convocatorias	Registros de donativos (recibos), campañas de recaudación.	Registros de ingresos.	Registros de donativos (recibos).
13	Información de Donantes	Nula	No sistemática	Básica	Estructurada	Aplicada	Estratégica
		Ninguna	Directorio de donantes, cartas o informes a donantes.	Directorio de donantes, cartas o informes a donantes.	Base de datos de donantes.	Base de datos de donantes, clasificación de donantes.	Directorio de prospectos, información de seguimiento a los mismos.
14	Comunicación con Donantes	Básica	Planes	Caso institucional	Programas	Masiva	Personalizada
		Cartas o informes dirigidos a donantes	Informe anual o equivalente.	Caso institucional	Casos para programas	Comunicados, cartas, revistas, informes enviados a donantes	Cartas o comunicados personalizados
15	Efectividad	Básica	Operativa	Estable	Confiable	Permanencia	Crecimiento
		Presupuesto, informes de recaudación, estados financieros	Presupuesto, informes de recaudación, estados financieros	Presupuesto, informes de recaudación, informes de mejoras realizadas.	Presupuesto, informes de recaudación, documentación de proyectos de inversión	Presupuesto, informes de recaudación, estados financieros	Presupuesto, informes de recaudación, estados financieros, proyectos o planes de crecimiento

16	Suficiencia	Limitada	Básica	Estable	Operativa	Funcional	Creciente
		Organigrama, nómina	Organigrama, nómina, registro de voluntarios o servicio social.	Organigrama, nómina, contratos	Organigrama, nómina	Organigrama, nómina, reportes de actividades o cumplimiento de metas.	Organigrama, nómina, reportes de actividades o cumplimiento de metas.
17	Aptitud	Básica	Técnica/Profesional	Actualizada	Aplicada	Proactiva	Implementa mejoras

		Descripciones de puestos, Perfil de puestos, expedientes, curriculums del personal	Descripciones de puestos, Perfil de puestos, expedientes, curriculums del personal	Programas de capacitación, registros de capacitación, planes de capacitación de personal	Evaluaciones de desempeño	Evaluaciones de desempeño, minutas de reuniones de trabajo	Evaluaciones de desempeño, minutas de reuniones de trabajo
18	Identidad	Identidad	Reconocimiento	Clima laboral	Motivado	Comprometido	Incentivado
		Testimonial	Políticas de evaluación y reconocimiento, evaluaciones de desempeño.	Políticas de evaluación y reconocimiento, evaluaciones de desempeño, evaluaciones o encuestas de clima laboral.	Políticas de evaluación y reconocimiento, evaluaciones de desempeño, evaluaciones o encuestas de clima laboral.	Políticas de evaluación y reconocimiento, evaluaciones de desempeño, evaluaciones o encuestas de clima laboral.	Políticas de evaluación y reconocimiento, evaluaciones de desempeño, evaluaciones o encuestas de clima laboral, planes de desarrollo de personal.
19	Voluntariado	Existencia	adecuado	capacitado	reconocido	retroalimentado	Eficiente
		Registro de voluntarios, registro de actividades para voluntarios, organigrama.	Perfiles de puestos voluntarios, perfiles de voluntarios.	Manual de inducción, material de capacitación	Mecanismos de reconocimiento, documentos de reconocimiento	Evaluaciones de desempeño, reportes de retroalimentación.	Evaluaciones de desempeño, reportes de retroalimentación.
20	Condiciones de Trabajo	Contratos	Perfiles	Legales	Prestaciones	Incentivos	Evaluación
		Contratos.	Perfiles y descripciones de puestos, curriculums, contratos, expedientes.	Comprobantes de pago de cuotas de obligaciones obrero patronales, recibos de nómina.	Condiciones generales de trabajo, contratos y nómina	Programa de incentivos, nómina, evaluaciones de desempeño	Formatos de evaluación, política de evaluación, evaluaciones de desempeño.
21	Diagnóstico de necesidades	Análisis problemática	Hipótesis	Perfil beneficiarios	Alternativas de servicios	Necesidades y expectativas	Cambios esperados

		Documento de diagnóstico, otros documentos institucionales donde se explique la problemática que se atiende.	Documento de diagnóstico, descripción del modelo de atención propio o de un tercero.	Documento de diagnóstico, Documentos de entrevistas con la población beneficiaria o grupos de enfoque, encuestas o documento de resultados de dichas actividades.	Documento de diagnóstico, documento de análisis de alternativas, Catálogo de instituciones relacionadas, Mapeo de actores	Documento de diagnóstico participativo, Documentos de entrevistas con la población beneficiaria o grupos de enfoque, encuestas o documento de resultados de dichas actividades, evidencia de canales de comunicación con beneficiarios.	Modelo de intervención documentado, Hipótesis de la intervención, teoría del cambio.
22	Beneficiarios	Criterios de selección	Información de servicios	Registro de beneficiarios	Actualización de datos	Seguimiento ocasional	Seguimiento sistemático
		Política o procedimiento para selección de beneficiarios, estudio socioeconómico, hoja de registro de datos de beneficiarios.	Folletos informativos de los servicios que se ofrecen, reglamentos para beneficiarios, manual de procedimientos	Directorio o base de datos de beneficiarios.	Registro de actualización de datos de beneficiarios, directorio o base de datos de beneficiarios actualizados	Testimonios de beneficiarios, casos de éxito, reportes de problemas.	Formularios de encuestas, registros de llamadas o visitas, reporte de resultados del seguimiento. Concentrado de resultados, indicadores de resultados, sistematización de información
23	Operación	Definición de metas	Políticas y procedimientos	Aplicación presupuestal	Seguimiento de metas	Manejo de factores externos	Satisfacción de usuarios
		Documento de planeación anual de actividades, programa de trabajo	Documento de políticas y procedimientos que cubra las actividades asistenciales. Identificación de NOM que regulan su servicio y evidencias de su aplicación	Presupuesto, informes de seguimiento del presupuesto, minutas de reuniones de revisión del presupuesto.	Reporte de cumplimiento de metas, minutas de reuniones de seguimiento a las metas.	Cambios documentados al plan de trabajo o al modelo de intervención, análisis de la intervención, análisis de escalamiento	Formato de encuestas de satisfacción de usuarios, reporte de resultados de dichas encuestas, metodologías de evaluación
24	Seguimiento	Información básica	Información global	Registro por beneficiario	Avances individuales	Avances grupales	Mejoras al modelo

		Registro de actividades realizadas por la institución o servicios proporcionados a beneficiarios	Registro de actividades realizadas por la institución o servicios proporcionados a beneficiarios	Registro de servicios a beneficiarios, expediente de beneficiarios.	Registro de servicios a beneficiarios, Base de datos, expediente de beneficiarios	Reporte de análisis de cambios en la población atendida. Sistematización de información	Documentos de cambios a procedimientos, servicios ofrecidos o perfiles de usuarios derivados del análisis del seguimiento.
--	--	--	--	---	---	---	--

25	Estructura Organizacional	Organigrama	Funciones	Puestos	Manual de organización	Revisión del manual	Actualización del manual
		Organigrama	Descripciones de funciones	Perfiles y descripciones de puestos	Manual de organización	Manual de organización	Manual de organización y registro de actualizaciones
26	Dirección General	Encargado	Operador	Gerente	Capaz	Líder	Eficaz
		Oficio de nombramiento	Contrato.	Curriculum, contrato.	Evaluación de desempeño del director	Evaluación de desempeño del director	Evaluación de desempeño del director, reconocimientos, evaluaciones de logro de metas institucionales.
27	Manual de Políticas y Procedimientos	Documentos	Manual	Conocido	Utilizado	Evaluado	Actualizado
		Documentos o guías de actividades, procedimientos, políticas.	Manual de políticas y procedimientos	Evidencia de difusión del manual de políticas y procedimientos	Registro de controles de cumplimiento de políticas y procedimientos. Mecanismo de monitoreo o vigilancia.	Manual de políticas y procedimientos. Mecanismo de monitoreo o vigilancia	Manual de políticas y procedimientos con registro de actualizaciones.
28	Sistemas de Información Financiera	Control de recursos	Registros de Información	Cumplimiento normativo	Dictamen Financiero	Seguimiento y ajuste	Auditoria institucional
		Políticas y procedimientos	Registros contables	Estados financieros	Dictamen fiscal	Seguimiento del presupuesto.	Informes de auditoría, evidencias de implementación de cambios recomendados.
29	Obligaciones Fiscales	Comprobantes	Impuestos	Declaraciones	Autorización donataria	Información de Transparencia	Aviso Anual

		Comprobantes emitidos	Formatos de pago de impuestos	Declaraciones de impuestos	Publicación en el diario oficial como donataria autorizada.	Acuse de presentación ante el SAT de la información de transparencia.	Acuse de presentación ante el SAT del aviso anual para continuar con la autorización para recibir donativos deducibles.
30	Cumplimiento de Obligaciones con la JAP	Contabilidad disponible	Estados financieros	Pago de cuotas	Presupuesto y Programa	Libros Contables	Dictamen Fiscal
		Documentación contable disponible.	Acuse de entrega de los últimos estados financieros	Comprobante de pago de cuotas.	Acuse de entrega del último presupuesto y programa de trabajo.	Acuse de presentación de los últimos libros contables.	Dictamen fiscal.
31	Cualidades del Inmueble	Limitado	Operativo	Funcional	Eficiente	Especializado	Certificado
		Constancia de uso de suelo	Pagos de servicios, predial, etc.	Evidencia de observación testimonial.	Evidencia de observación testimonial.	Evidencia de observación testimonial.	Evidencia de observación testimonial. Constancia emitida por autoridad competente.
32	Seguridad y protección en el Inmueble	Básica	Señalada	Preventiva	Conservada	Competente	Consolidada
		Evidencia de observación testimonial (menor a 50 usuarios)	Programa de protección del inmueble, señalamientos, extintores, alarma, etc.	Programa de capacitación, constancias de capacitación.	Bitácora de mantenimiento del inmueble.	Programa Interno de protección civil, procedimiento de atención a emergencias, comité interno de Protección Civil del inmueble.	Programa Interno de protección civil autorizado por la delegación o el órgano regulador.
33	Control de Información de sesiones del Patronato	Protocolización de estatutos	Elaboración de actas	Libros corporativos actualizados	Control de Poderes	Intervención en Juicios	Seguimiento al Asesor Jurídico
		Escrituras públicas con reforma de estatutos.	Actas de sesión de patronato que cumplan con los requisitos de los estatutos.	Libro de sesiones de patronato o de asambleas de asociados.	Expediente de poderes otorgados y revocados por la institución	Expediente de los juicios, acuse de recibo de la junta relativo a tales documentos	Nómina o recibos de honorarios correspondientes, expediente de actividades legales
34	Comunicación Interna	Inducción	Mensajes internos	Canales de comunicación	Retroalimentación	Manual y Políticas	Plan

		Manual de inducción, documento de misión y visión	Boletines internos con actividades de la IAP, periódico mural, correos informativos al personal.	Boletines internos, boletines de prensa, mensajes clave escritos en una estrategia de comunicación para directivos/voceros. Folletos.	Buzón de sugerencias, mecanismo de retroalimentación.	Manuales y políticas de comunicación interna	Informe o reporte de análisis de actualización de contenidos y mecanismos.
35	Comunicación con Autoridades	Relaciones	Manejo de información	Comunicación limitada	Comunicación consistente	Políticas Públicas	Cooperación
		Directorio de contactos general	Directorio de contactos con email, celular u otros datos a detalle.	Boletines mensuales, correos electrónicos con información de la institución	Contactos con autoridades relacionadas con los que se mantiene relación periódica por una persona específica, comunicados, acuerdos.	Documentos de propuestas de cambios para políticas, documento de seguimiento de propuestas.	Acuerdos o ejemplos de colaboración.
36	Comunicación externa	Esporádica	Consistente	Integral	Seguimiento	Eficiente	Posicionamiento
		Información enviada a contactos.	Envío de boletines a base de datos, materiales impresos, plan de difusión	Kits de comunicación, campaña creativa de comunicación en medios	Plan de difusión, informes de evaluación del plan.	Kits de comunicación: boletines, newsletters, comunicados. Artículos publicados.	Estudios de mercado de recordación y posicionamiento de marca y/o servicios.
37	Comunicación en Redes Sociales y Página Oficial	Previa	Básica	Complementaria	Estratégica	Eficiente	Seguidores influenciadores
		Cartas, fax, correos electrónicos.	Página web de la IAP	Cuentas de face/twitter de la IAP	Calendario de actividades en redes sociales, notas de comunicación, mensajes clave.	Correos electrónicos, estrategias de comunicación vía redes sociales	Estrategia o plan de comunicación

38	Aplicación de las TIC	Básica	Operativa	Confiable	Integrada	Actualizada	Estratégica
		Inventario de aplicaciones, reportes contables generados del sistema	Inventario de aplicaciones, hojas de Excel, reportes generados del sistema	Inventario de aplicaciones, hojas de Excel, reportes generados del sistema	Inventario de aplicaciones, registro de reportes de problemas.	Registro de actualizaciones a las aplicaciones	Reportes de información estratégica (automatizados)
39	Administración de	Conexiones	Protección equipos	Redes	Renovación de Hardware	Renovación de Software	Recursos Humanos

	Infraestructura	Cuentas de correo y acceso a internet.	Inventario de licencias	Red instalada	Plan de renovación de equipos o su inclusión en el presupuesto.	Plan de renovación de licencias o su inclusión en el presupuesto.	Organigrama y/o contrato de servicio.
40	Seguridad de Información y Control de Riesgos	Políticas internas de control	Respaldo de información	Control de accesos	Protección de datos	Personal capacitado	Vigilancia
		Documento de políticas.	Bitácora de respaldos.	Documento de política para generar usuarios, registro de usuarios	Documento de política de manejo de información de terceros, aviso de privacidad	Registros de capacitación, manuales de usuarios.	Informe de cumplimiento, mención de mecanismos de monitoreo en las políticas.

DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL - Evidencia documental

Categoría y tema		Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV	Nivel V	Nivel VI
I. Estrategia							
1	Voluntad fundacional	Conocida	Aplicada	Asegurada	Legitimada	Preservada	Cumplida
		Estatutos, Manual de organización o Manual de inducción	Estatutos y Programa de Trabajo	Estados financieros	Objeto asistencial	Oficio de aprobación de reformas al Objeto Asistencial	Testimonial, programa de trabajo
2	Misión y Visión	Misión clara	Visión clara	Operativas	Conocidas	Implementadas	Vigentes
		Misión	Visión	Valores	Manual de inducción, programa de difusión, Manual de organización	Plan estratégico, programas y plan de trabajo	Testimonial, minutas, actualizaciones a la misión y visión
3	Proceso Estratégico	Diagnóstico	Análisis interno	Planeación estratégica	Programa financiero	Evaluación	Revisado
		Informe de diagnóstico con antigüedad de 5 años o menos	Análisis FODA (Fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas), Diagnóstico Institucional o informe de otro diagnóstico	Plan estratégico, programas y plan de trabajo	Plan estratégico, programas y plan de trabajo el cual incluya el programa financiero	Plan estratégico, informes de avances, evaluaciones	Plan estratégico actualizado
4	Proceso de Innovación	Según capacidades	Mejorar eficiencia	Mejores prácticas	Según resultados	Diversificación	Crecimiento
		Plan de Trabajo	Plan de trabajo y programa financiero	Casos de mejores prácticas e informe de incorporación, plan de trabajo actualizado	Informe de evaluación de servicios y plan de implementación de mejoras	Convenios, alianzas, redes, seguimientos de servicios.	Planes de trabajo, lista de beneficiarios, registros de población atendida, modelo de atención
5	Proceso decisional	Influencia externa	Centralizada	Parcial	Participativo	Documentada	Estratégico
		Actas de sesiones de patronato y directivos	Actas de sesiones de patronato y directivos	Actas de sesiones de patronato y directivos, misión institucional	Actas de sesiones de patronato y directivos, sesiones con operativos, presupuesto	Actas de sesiones de patronato y directivos, informes operativos, misión institucional	Actas de sesiones de patronato y directivos, informes operativos y de resultados, misión institucional, análisis de capacidades institucionales
6	Responsabilidad Social	Eficacia en servicios	Trabajo digno	Desarrollo de empleados	Manejo de residuos	Uso racional de recursos	Cumplimiento legal
		Evaluación de resultado de los servicios, presupuesto programado	Recibo de nómina, pagos de cuotas IMSS, etc.	Programa de capacitación, evaluación de desempeño, mecanismos de promoción, políticas y programas	Políticas y Programas/ Guía de Observación	Políticas y Programas/ Guía de Observación	Contratos, convenios
7	Transparencia	Sobre requisitos	Sobre objetivos	Sobre uso de recursos	Sobre servicios	Sobre finanzas	Sobre actividades

	Folleto, carteles, documentos donde se plasmen los requisitos.	Informes a donantes	Informes a donantes	Sistema de retroalimentación con los usuarios, evaluaciones del servicio	Estados financieros auditados, informes a las autoridades	Informes publicados
--	--	---------------------	---------------------	--	---	---------------------

II. Patronato

Categoría y tema		Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV	Nivel V	Nivel VI
8	Estructura del Patronato	Perfil definido	Diferenciado	Legal	Acatada	Renovable	Activa
		Evidencia documental: Políticas de reclutamiento, perfiles de patronos	Organigrama, descripción de funciones y responsables	Evidencia documental: estatutos	Evidencia documental: Estatutos, actas de sesiones de patronato	Evidencia documental: Estatutos	Calendario de reuniones de patronato, actas y minutas de patronato firmadas
9	Participación	Esporádica	Delegada	Colaborativa	Proactiva	Comprometida	Funcional
		Actas de sesiones de patronato	Actas de sesiones de patronato	Actas de sesiones de patronato	Actas de sesiones de patronato, información financiera, presupuesto	Actas de sesiones de patronato, minutas de reuniones, programas de procuración de fondos	Actas de sesiones de patronato, minutas de reuniones, programas de mejora.
10	Funciones	Definición	Dirección	Vigilancia	Supervisión	Previsión	Promoción
		Minuta donde se indique la participación del patronato en la construcción de la misión y visión; políticas de vigilancia	Minuta donde se indique la participación del patronato en las líneas de operación, valores, ética y plan estratégico.	Minuta donde se indique la participación del patronato en la definición de controles y vigilancia de los procesos administrativos.	Actas de patronato donde se revise el presupuesto anual	Actas de patronato	Actas de patronato

III. Generación de Recursos

Categoría y tema		Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV	Nivel V	Nivel VI
11	Estrategia	Circunstancial	Elemental	Planeada	Evaluada	Analizada	Revisada
		Recibos de donativos	Registro de donativos o de actividades de recaudación	Plan de recaudación y presupuesto	Sistema de evaluación de las campañas de recaudación, con indicadores.	Indicadores de campañas en función de resultados y costos	Indicadores de campañas en función de resultados y costos, plan estratégico de recaudación de fondos actualizado
12	Diversidad de Fuentes	Cuotas y patrimonio	Eventos	Convocatorias	Campañas	Autogeneración	Internacionales
		Registros de cuotas, estados de cuenta bancarios, recibos de renta, recibos de donativos	Documentación de eventos.	Solicitudes o formatos de convocatorias	Registros de donativos (recibos), campañas de recaudación.	Registros de ingresos.	Registros de donativos (recibos).

13	Información de Donantes	Nula	No sistemática	Básica	Estructurada	Aplicada	Estratégica
		Ninguna	Directorio de donantes, cartas o informes a donantes.	Directorio de donantes, cartas o informes a donantes.	Base de datos de donantes.	Base de datos de donantes, clasificación de donantes.	Directorio de prospectos, información de seguimiento a los mismos.
14	Comunicación con Donantes	Básica	Planes	Caso institucional	Programas	Masiva	Personalizada
		Cartas o informes dirigidos a donantes	Informe anual o equivalente.	Caso institucional	Casos para programas	Comunicados, cartas, revistas, informes enviados a donantes	Cartas o comunicados personalizados
15	Efectividad	Básica	Operativa	Estable	Confiable	Permanencia	Crecimiento
		Presupuesto, informes de recaudación, estados financieros	Presupuesto, informes de recaudación, estados financieros	Presupuesto, informes de recaudación, informes de mejoras realizadas.	Presupuesto, informes de recaudación, documentación de proyectos de inversión	Presupuesto, informes de recaudación, estados financieros	Presupuesto, informes de recaudación, estados financieros, proyectos o planes de crecimiento

IV. Equipo Operativo

Categoría y		Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV	Nivel V	Nivel VI
		Limitada	Básica	Estable	Operativa	Funcional	Creciente
16	Suficiencia	Organigrama, nómina	Organigrama, nómina, registro de voluntarios o servicio social.	Organigrama, nómina, contratos	Organigrama, nómina	Organigrama, nómina, reportes de actividades o cumplimiento de metas.	Organigrama, nómina, reportes de actividades o cumplimiento de metas.
17	Aptitud	Básica	Técnica/Profesional	Actualizada	Aplicada	Proactiva	Implementa mejoras
		Descripciones de puestos, Perfil de puestos, expedientes, curriculums del personal	Descripciones de puestos, Perfil de puestos, expedientes, curriculums del personal	Programas de capacitación, registros de capacitación, planes de capacitación de personal	Evaluaciones de desempeño	Evaluaciones de desempeño, minutas de reuniones de trabajo	Evaluaciones de desempeño, minutas de reuniones de trabajo
18	Identidad	Identidad	Reconocimiento	Clima laboral	Motivado	Comprometido	Incentivado
		Testimonial	Políticas de evaluación y reconocimiento, evaluaciones de desempeño.	Políticas de evaluación y reconocimiento, evaluaciones de desempeño, evaluaciones o encuestas de clima laboral.	Políticas de evaluación y reconocimiento, evaluaciones de desempeño, evaluaciones o encuestas de clima laboral.	Políticas de evaluación y reconocimiento, evaluaciones de desempeño, evaluaciones o encuestas de clima laboral.	Políticas de evaluación y reconocimiento, evaluaciones de desempeño, evaluaciones o encuestas de clima laboral, planes de desarrollo de personal.
19	Voluntariado	Existencia	adecuado	capacitado	reconocido	retroalimentado	Eficiente

		Registro de voluntarios, registro de actividades para voluntarios, organigrama.	Perfiles de puestos voluntarios, perfiles de voluntarios.	Manual de inducción, material de capacitación	Mecanismos de reconocimiento, documentos de reconocimiento	Evaluaciones de desempeño, reportes de retroalimentación.	Evaluaciones de desempeño, reportes de retroalimentación.
20	Condiciones de Trabajo	Contratos	Perfiles	Legales	Prestaciones	Incentivos	Evaluación
		Contratos.	Perfiles y descripciones de puestos, curriculums, contratos, expedientes.	Comprobantes de pago de cuotas de obligaciones obrero patronales, recibos de nómina.	Condiciones generales de trabajo, contratos y nómina	Programa de incentivos, nómina, evaluaciones de desempeño	Formatos de evaluación, política de evaluación, evaluaciones de desempeño.

V. Modelo de Atención							
Categoría y tema		Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV	Nivel V	Nivel VI
21	Diagnóstico de necesidades	Análisis problemática	Hipótesis	Perfil beneficiarios	Alternativas de servicios	Necesidades y expectativas	Cambios esperados
		Documento de diagnóstico, otros documentos institucionales donde se explique la problemática que se atiende.	Documento de diagnóstico, descripción del modelo de atención propio o de un tercero.	Documento de diagnóstico, Documentos de entrevistas con la población beneficiaria o grupos de enfoque, encuestas o documento de resultados de dichas actividades.	Documento de diagnóstico, documento de análisis de alternativas, Catálogo de instituciones relacionadas, Mapeo de actores	Documento de diagnóstico participativo, Documentos de entrevistas con la población beneficiaria o grupos de enfoque, encuestas o documento de resultados de dichas actividades, evidencia de canales de comunicación con beneficiarios.	Modelo de intervención documentado, Hipótesis de la intervención, teoría del cambio.
22	Beneficiarios	Criterios de selección	Información de servicios	Registro de beneficiarios	Actualización de datos	Seguimiento ocasional	Seguimiento sistemático
		Política o procedimiento para selección de beneficiarios, estudio socioeconómico, hoja de registro de datos de beneficiarios.	Folletos informativos de los servicios que se ofrecen, reglamentos para beneficiarios, manual de procedimientos	Directorio o base de datos de beneficiarios.	Registro de actualización de datos de beneficiarios, directorio o base de datos de beneficiarios actualizados	Testimonios de beneficiarios, casos de éxito, reportes de problemas.	Formularios de encuestas, registros de llamadas o visitas, reporte de resultados del seguimiento. Concentrado de resultados, indicadores de resultados, sistematización de información
23	Operación	Definición de metas	Políticas y procedimientos	Aplicación presupuestal	Seguimiento de metas	Manejo de factores externos	Satisfacción de usuarios

		Documento de planeación anual de actividades, programa de trabajo	Documento de políticas y procedimientos que cubra las actividades asistenciales. Identificación de NOM que regulan su servicio y evidencias de su aplicación	Presupuesto, informes de seguimiento del presupuesto, minutas de reuniones de revisión del presupuesto.	Reporte de cumplimiento de metas, minutas de reuniones de seguimiento a las metas.	Cambios documentados al plan de trabajo o al modelo de intervención, análisis de la intervención, análisis de escalamiento	Formato de encuestas de satisfacción de usuarios, reporte de resultados de dichas encuestas, metodologías de evaluación
24	Seguimiento	Información básica	Información global	Registro por beneficiario	Avances individuales	Avances grupales	Mejoras al modelo
		Registro de actividades realizadas por la institución o servicios proporcionados a beneficiarios	Registro de actividades realizadas por la institución o servicios proporcionados a beneficiarios	Registro de servicios a beneficiarios, expediente de beneficiarios.	Registro de servicios a beneficiarios, Base de datos, expediente de beneficiarios	Reporte de análisis de cambios en la población atendida. Sistematización de información	Documentos de cambios a procedimientos, servicios ofrecidos o perfiles de usuarios derivados del análisis del seguimiento.

VI. Aspectos Administrativos

Categoría y tema		Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV	Nivel V	Nivel VI
25	Estructura Organizacional	Organigrama	Funciones	Puestos	Manual de organización	Revisión del manual	Actualización del manual
		Organigrama	Descripciones de funciones	Perfiles y descripciones de puestos	Manual de organización	Manual de organización	Manual de organización y registro de actualizaciones
26	Dirección General	Encargado	Operador	Gerente	Capaz	Líder	Eficaz
		Oficio de nombramiento	Contrato.	Curriculum, contrato.	Evaluación de desempeño del director	Evaluación de desempeño del director	Evaluación de desempeño del director, reconocimientos, evaluaciones de logro de metas institucionales.
27	Manual de Políticas y Procedimientos	Documentos	Manual	Conocido	Utilizado	Evaluado	Actualizado
		Documentos o guías de actividades, procedimientos, políticas.	Manual de políticas y procedimientos	Evidencia de difusión del manual de políticas y procedimientos	Registro de controles de cumplimiento de políticas y procedimientos. Mecanismo de monitoreo o vigilancia.	Manual de políticas y procedimientos. Mecanismo de monitoreo o vigilancia	Manual de políticas y procedimientos con registro de actualizaciones.
28	Sistemas de Información	Control de recursos	Registros de Información	Cumplimiento normativo	Dictamen Financiero	Seguimiento y ajuste	Auditoria institucional

	Financiera	Políticas y procedimientos	Registros contables	Estados financieros	Dictamen fiscal	Seguimiento del presupuesto.	Informes de auditoría, evidencias de implementación de cambios recomendados.
29	Obligaciones Fiscales	Comprobantes	Impuestos	Declaraciones	Autorización donataria	Información de Transparencia	Aviso Anual
		Comprobantes emitidos	Formatos de pago de impuestos	Declaraciones de impuestos	Publicación en el diario oficial como donataria autorizada.	Acuse de presentación ante el SAT de la información de transparencia.	Acuse de presentación ante el SAT del aviso anual para continuar con la autorización para recibir donativos deducibles.
30	Cumplimiento de Obligaciones con la JAP	Contabilidad disponible	Estados financieros	Pago de cuotas	Presupuesto y Programa	Libros Contables	Dictamen Fiscal
		Documentación contable disponible.	Acuse de entrega de los últimos estados financieros	Comprobante de pago de cuotas.	Acuse de entrega del último presupuesto y programa de trabajo.	Acuse de presentación de los últimos libros contables.	Dictamen fiscal.
31	Cualidades del Inmueble	Limitado	Operativo	Funcional	Eficiente	Especializado	Certificado
		Constancia de uso de suelo	Pagos de servicios, predial, etc.	Evidencia de observación testimonial.	Evidencia de observación testimonial.	Evidencia de observación testimonial.	Evidencia de observación testimonial. Constancia emitida por autoridad competente.
32	Seguridad y protección en el Inmueble	Básica	Señalada	Preventiva	Conservada	Competente	Consolidada
		Evidencia de observación testimonial (menor a 50 usuarios)	Programa de protección del inmueble, señalamientos, extintores, alarma, etc.	Programa de capacitación, constancias de capacitación.	Bitácora de mantenimiento del inmueble.	Programa Interno de protección civil, procedimiento de atención a emergencias, comité interno de Protección Civil del inmueble.	Programa Interno de protección civil autorizado por la delegación o el órgano regulador.
33	Control de Información de sesiones del Patronato	Protocolización de estatutos	Elaboración de actas	Libros corporativos actualizados	Control de Poderes	Intervención en Juicios	Seguimiento al Asesor Jurídico
		Escrituras públicas con reforma de estatutos.	Actas de sesión de patronato que cumplan con los requisitos de los estatutos.	Libro de sesiones de patronato o de asambleas de asociados.	Expediente de poderes otorgados y revocados por la institución	Expediente de los juicios, acuse de recibo de la junta relativo a tales documentos	Nómina o recibos de honorarios correspondientes, expediente de actividades legales

VII. Comunicación y Difusión

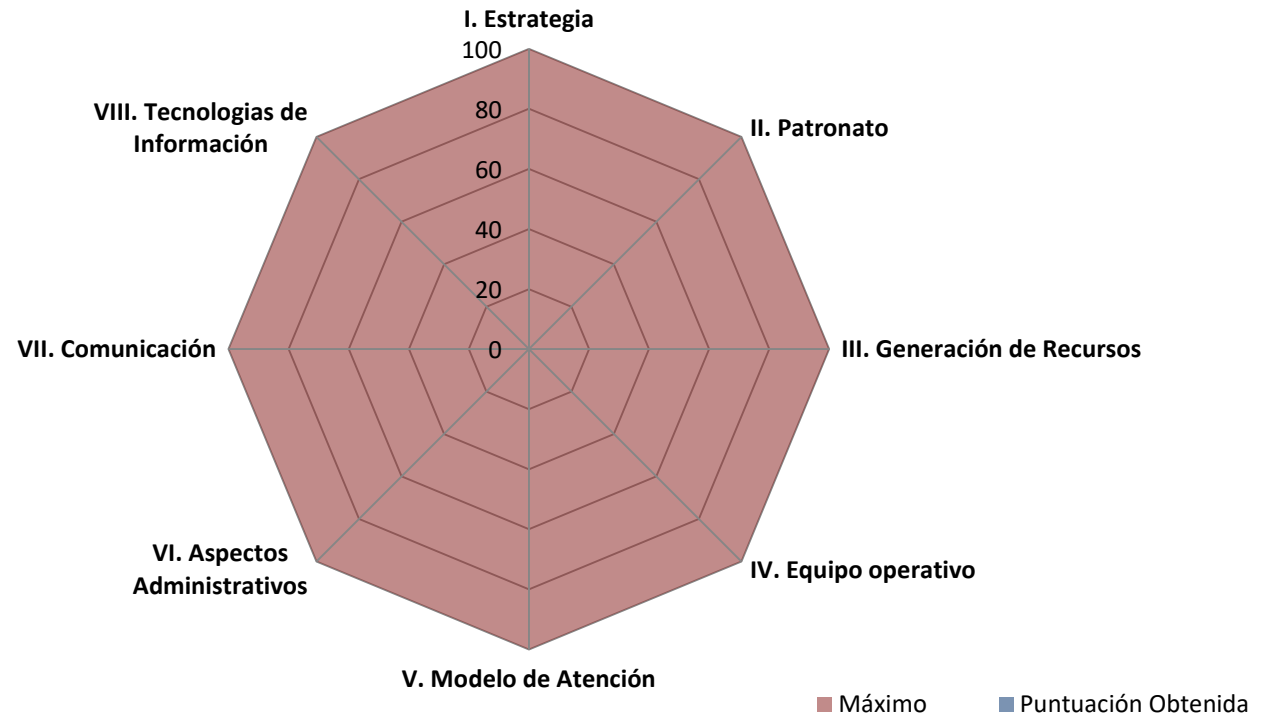
Categoría y tema		Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV	Nivel V	Nivel VI
34	Comunicación Interna	Inducción	Mensajes internos	Canales de comunicación	Retroalimentación	Manual y Políticas	Plan
		Manual de inducción, documento de misión y visión	Boletines internos con actividades de la IAP, periódico mural, correos informativos al personal.	Boletines internos, boletines de prensa, mensajes clave escritos en una estrategia de comunicación para directivos/voceros. Folletos.	Buzón de sugerencias, mecanismo de retroalimentación.	Manuales y políticas de comunicación interna	Informe o reporte de análisis de actualización de contenidos y mecanismos.
35	Comunicación con Autoridades	Relaciones	Manejo de información	Comunicación limitada	Comunicación consistente	Políticas Públicas	Cooperación
		Directorio de contactos general	Directorio de contactos con email, celular u otros datos a detalle.	Boletines mensuales, correos electrónicos con información de la institución	Contactos con autoridades relacionadas con los que se mantiene relación periódica por una persona específica, comunicados, acuerdos.	Documentos de propuestas de cambios para políticas, documento de seguimiento de propuestas.	Acuerdos o ejemplos de colaboración.
36	Comunicación externa	Esporádica	Consistente	Integral	Seguimiento	Eficiente	Posicionamiento
		Información enviada a contactos.	Envío de boletines a base de datos, materiales impresos, plan de difusión	Kits de comunicación, campaña creativa de comunicación en medios	Plan de difusión, informes de evaluación del plan.	Kits de comunicación: boletines, newsletters, comunicados. Artículos publicados.	Estudios de mercado de recordación y posicionamiento de marca y/o servicios.
37	Comunicación en Redes Sociales y Página Oficial	Previa	Básica	Complementaria	Estratégica	Eficiente	Seguidores influenciadores
		Cartas, fax, correos electrónicos.	Página web de la IAP	Cuentas de face/twitter de la IAP	Calendario de actividades en redes sociales, notas de comunicación, mensajes clave.	Correos electrónicos, estrategias de comunicación vía redes sociales	Estrategia o plan de comunicación

VIII. Tecnologías de la información y Comunicación

Categoría y tema		Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV	Nivel V	Nivel VI
38	Aplicación de las TIC	Básica	Operativa	Confiable	Integrada	Actualizada	Estratégica
		Inventario de aplicaciones, reportes contables generados del sistema	Inventario de aplicaciones, hojas de Excel, reportes generados del sistema	Inventario de aplicaciones, hojas de Excel, reportes generados del sistema	Inventario de aplicaciones, registro de reportes de problemas.	Registro de actualizaciones a las aplicaciones	Reportes de información estratégica (automatizados)
39	Administración de	Conexiones	Protección equipos	Redes	Renovación de Hardware	Renovación de Software	Recursos Humanos

	Infraestructura	Cuentas de correo y acceso a internet.	Inventario de licencias	Red instalada	Plan de renovación de equipos o su inclusión en el presupuesto.	Plan de renovación de licencias o su inclusión en el presupuesto.	Organigrama y/o contrato de servicio.
40	Seguridad de Información y Control de Riesgos	Políticas internas de control	Respaldo de información	Control de accesos	Protección de datos	Personal capacitado	Vigilancia
		Documento de políticas.	Bitácora de respaldos.	Documento de política para generar usuarios, registro de usuarios	Documento de política de manejo de información de terceros, aviso de privacidad	Registros de capacitación, manuales de usuarios.	Informe de cumplimiento, mención de mecanismos de monitoreo en las políticas.

Diagnóstico Institucional



Eje		Máximo	Puntuación Obtenida
I. Estrategia		100	0.0
II. Patronato		100	0.0
III. Generación de Recursos		100	0.0
IV. Equipo operativo		100	0.0
V. Modelo de Atención		100	0.0
VI. Aspectos Administrativos		100	0.0
VII. Comunicación		100	0.0
VIII. Tecnologías de Información		100	0.0

Organizaciones participantes en el diagnostico participativo

OSC	Promedio de Promedio
ASISTENCIA A LA NIÑEZ Y LA JUVENTUD	56.80
"CIUDAD DE LOS NIÑOS DE MORELIA" A.C.	54.76
CASA DE CUNA "FELÍCITAS DEL RÍO" A.C.	22.91
CASA HOGAR DE LA INMACULADA A.C.	61.05
HOGAR IREKANI, A.C.	50.78
HOGAR NUESTRA SEÑORA DE LA ESPERANZA A.C.	48.63
HOGAR PROVIDENCIA DE DON VASCO, I.A.P. (DELEGACIÓN)	77.87
MESE VASCO DE QUIROGA I.A.P.	81.57
ASISTENCIA AL ANCIANO	53.18
ASILO DE ANCIANOS SR. CURA JOSÉ GARCIDUEÑAS, I.A.P.	71.20
ASILO DE TACÁMBARO, I.A.P.	37.31
CASA HOGAR DE LA TERCERA EDAD DE PURÉPERO I.A.P.	64.66
CASA HOGAR PARA ANCIANOS "NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA", A.C.	31.27
HOGAR DE DESCANSO DON VASCO DE PÁTZCUARO, I.A.P.	55.32
ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS ASISTENCIALES PARA ANCIANOS Y NIÑOS, A.C.	71.56
RESIDENCIA VASCO DE QUIROGA A.C.	40.89
ASISTENCIA AL REZAGO COMUNITARIO	62.95
JANIKUA, EMPRENDEDORA Y PROMOTORA DE DESARROLLO DE MÉXICO, I.A.P.	71.58
MARÍA SALUD, A.C.	48.54
MARIFER UN ANGEL DE ESPERANZA, A.C.	43.87
REFUGIO SANTA FE I.A.P.	75.75
VOLUNTARIAS VICENTINAS VALLISOLETANAS, A.C. NUESTRA SEÑORA DE LOURDES	75.00
ASISTENCIA MÉDICA Y PERSONAS CON DISCAPACIDAD	54.44
ASOCIACIÓN LAZARENA DE MEXICO, A.C. (DELEGACIÓN)	22.38
CENTRO DE REHABILITACIÓN INTEGRAL PURUÁNDIRO, I.A.P.	51.76
CENTRO DE REHABILITACIÓN PARA DISCAPACITADOS SAN RAFAEL, I.A.P.	51.50
DAME TU MANO, I.A.P.	62.52
FUNDACIÓN RECUPERA, I.A.P.	57.62
PROYECTO INTEGRAL DOWN DE MICHOACÁN, A.C.	72.58
SIEMPRE HAY UNA ESPERANZA, A.C.	46.08
TZINTZUNI. I.A.P.	71.09
Total general	56.30

Organización Junta de Asistencia Privada del Estado de Michoacán

Objetivos Atender a niños y jóvenes en situación vulnerable

Alcance Actividad Atención a problemas de menores en situación vulnerable

Financiación Externa, donaciones y beneficios de la política social.

Fecha ago-18

Periodo de 5

Tiempo años

http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/

http://www.cdi.gob.mx/coneval/evaluacion_albergues_escolares_2006.pdf

http://www.ineed.com.mx/salanes/Administrador/a-S

2018

Cálculo del Retorno Social																							
Stakeholders	Cambios contemplados /no contemplados	Inputs		Outputs	Outcomes										Peso Muerto %	Atribución %	Decrecimiento %	Tasa de descuento					Referida por el Libro del Tesoro Británico
		Descripción	Valor		Descripción	Indicador	Fuente	Cantidad	Duración	Proxy Financiero	Valor	Fuente	Impacto	Año 1				Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Organizaciones pertenecientes al grupo uno de la JAP (3) atendiendo a la problemática del grupo asistencial.	Tendrá un enfoque de trabajo con base en resultados posterior a la publicación de la investigación.	Tiempo, dinero, experiencia, infraestructura.	\$3,852,606.34	Tres organizaciones integradas en el estudio.	Mejorar desempeño de una labor altruista que busca reducir la marginación de los menores en situación vulnerable	Incremento en la eficacia de la asignación de recursos.	Diagnostico participativo.	3.00	5 años	Atención residencial a menores de edad	\$3,848,568.33	PROGRAMA ALBERGUES ESCOLARES INDÍGENAS	50%	10%	3.50%	\$ 5,195,567.25	\$ 5,195,567.25	\$ 4,490,528.77	\$ 3,881,164.02	\$ 3,354,490.06	\$ 2,899,285.76		
Junta de Asistencia Privada del Estado de Michoacán	Obtienen información sobre las problemáticas internas de las organizaciones a las que vigilan en su cumplimiento normativo.	Trabajo asalariado, orientación y asesoría, regulación.	\$ 30,990.75	Atención a 242 OSC agremiadas a la JAP	Mejor administración de la información recaudada por la JAP en torno a las actividades asistenciales.	Información generada con mayor heterogeneidad	Expedientes documentales de la JAP	1.00	5 años	Atención al cumplimiento o gestión de OSC agremiadas	\$10,000.00	Indeed.com.mx	50%	10%	3.50%	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 3,889.35	\$ 3,361.57	\$ 2,905.40	\$ 2,511.14		
Sistema DIF Michoacán	Integran información sobre las organizaciones del estudio de investigación	Información, dinero, asesoría, donaciones en especie	\$ 6,229.28	400 menores en el sistema DIF Estatal	Disponer de información sobre el uso de recursos por parte de las organizaciones del estudio.	Expedientes de investigación integrados para su análisis.	Expedientes documentales de la JAP	3.00	5 años	Atención residencial a menores de edad	\$ 6,229.28	PROGRAMA ALBERGUES ESCOLARES INDÍGENAS	50%	20%	3.50%	\$ 7,475.14	\$ 7,475.14	\$ 6,460.76	\$ 5,584.03	\$ 4,826.28	\$ 4,171.35		
Centros penitenciarios femeniles	Dispondrán de información referente a atención a menores que ya no puedan ser atendidos por el sistema penitenciario femenil.	Información	\$ -	81 reclusas madres de familia	Disponer de información sobre alternativas de atención a menores en situación vulnerable.	Menores canalizados por el sistema penitenciario a las OSC del estudio	Internet	1.00	5 años	Atención residencial a menores de edad	\$ 6,229.28	PROGRAMA ALBERGUES ESCOLARES INDÍGENAS	80%	10%	3.50%	\$ 1,121.27	\$ 1,121.27	\$ 969.11	\$ 837.61	\$ 723.94	\$ 625.70		
Comisión estatal de derechos humanos	Dispondrán de información sobre las organizaciones del estudio de investigación	Información, vigilancia de respeto a los derechos humanos	\$ -	Una comisión en el Estado de Michoacán.	Disponer de información sobre alternativas de atención a menores en situación vulnerable.	Menores canalizados por la comisión de derechos humanos del Estado	Internet	1.00	5 años	Atención al respeto de derechos humanos	\$0.00	Conversación con personal de la comisión en el Estado	0%	0%	3.50%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Empresas del Sector privado	Asignación de donaciones a organizaciones adecuadamente reguladas y transparentes	Dinero	\$ -	605 empresas con más de 51 empleados en la ciudad.	Disponer de información para la toma de decisiones de responsabilidad social empresarial.	Incremento en la recaudación de fondos	DENUE-Inegi	2.50	5 años	Donación de fondos a objetos asistenciales	\$0.00	DENUE-Inegi	50%	80%	60.00%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Organizaciones que no han participado en el estudio agremiadas a la JAP.	Conciencia sobre el trabajo de las organizaciones integradas en el estudio de investigación.	Tiempo	\$ -	27 organizaciones agremiadas a la JAP	Disponer de información para el logro de objetivos con base a planeación.	Incremento en la recaudación de fondos	Directorio JAP	27.00	5 años	Donación de fondos a objetos asistenciales	\$0.00	Directorio JAP	0%	0%	9%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Otras organizaciones dedicadas a la asistencia a menores de edad	Conciencia sobre el trabajo de las organizaciones integradas en el estudio de investigación.	Tiempo	\$ -	No definidas	Disponer de información para el logro de objetivos con base a planeación.	Incremento en membresía de OSC agremiadas a la JAP en grupo uno	www.unicef.org	1.00	5 años	Donación de recursos a organizaciones asistenciales	\$0.00	www.unicef.org	0%	0%	0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		

Valor Inputs: \$3,889,826.36

Suma de decrecimientos 86.43% \$5,208,663.65

Valor Actual Total= \$ 5,208,663.65

VAN= \$19,870,998.51

Ratio SROI neto= 5.108453863 :1

Por cada peso invertido se redujeron cinco pesos con un centavo

SROI grupo: Asistencia a la niñez y a la juventud

Retorno Social de la Inversión (SROI) - Mapa de Impacto para el caso grupo Atención al anciano

Organización	Junta de Asistencia Privada del Estado de Michoacán	
Objetivos	Asistir a ancianos	
Alcance	Actividad	Atención residencial a ancianos
Financiación	Recaudación por cuotas de recuperación y donaciones.	

Fecha ago-18

Periodo de 5 años

Tiempo años

https://expansion.mx/mi-dinero/2015/03/04/cuanto-te-c

2018

Cálculo del Retorno Social

Stakeholders	Cambios contemplados / no contemplados	Inputs		Outputs	Outcomes								Peso Muerto %	Atribución %	Decrecimiento %	Impacto	Tasa de descuento					Referida por el Libro del Tesoro Británico
		Descripción	Valor		Descripción	Indicador	Fuente	Cantidad	Duración	Proxy Financiero	Valor	Fuente					Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Albergue integrado en el estudio de investigación	Atención digna en centros especializados en su cuidado.	Tiempo, dinero, experiencia, infraestructura.	\$ 4,757,801.00	30 ancianos en atención.	Alimentación, vestido, hospedaje y atención médica a ancianos desprotegidos. También brindan servicio de estancia diurna.	Personas atendidas por la organización.	DENUE	1.00	5 años	Cuidado a adultos mayores	\$15,000.00	Consulta telefónica a albergues	80%	10%	0.00%	\$ 2,700.00	\$ 2,700.00	\$ 2,524.50	\$ 2,360.41	\$ 2,206.98	\$ 2,063.53	
Junta de Asistencia Privada del Estado de Michoacán	Obtienen información sobre las problemáticas internas de las organizaciones a las que vigilan en su cumplimiento normativo.	Trabajo asalariado, orientación y asesoría, regulación.	\$ 30,990.75	Atención a 242 OSC agremiadas a la JAP	Mejor administración de la información recaudada por la JAP en torno a las actividades asistenciales.	Información generada con mayor heterogeneidad	Expedientes documentales de la JAP	1.00	5 años	Atención al cumplimiento o gestión de OSC agremiadas	\$10,000.00	Indeed.com.mx	80%	50%	30.00%	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 935.00	\$ 874.23	\$ 817.40	\$ 764.27	
Familias de ancianos.	Tranquilidad de recibir un servicio regulado por las autoridades.	Cuotas de recuperación, Confianza, tiempo.	\$ 15,000.00	30 familias	Servicio de cuidado a familiar anciano.	Personas atendidas por la organización.	DENUE	30.00	5 años	Estancia de familiar en el establecimiento	\$15,000.00	Expansión.com	50%	20%	30.00%	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 168,300.00	\$ 157,360.50	\$ 147,132.07	\$ 137,568.48	
Servicios de salud pública.	Vigilancia al sector asistencial con base a buenas prácticas.	Tiempo, Recursos varios, vigilancia.	\$ 6,229.28	Ancianos en atención residencial en la ciudad de Morelia.	Disponer de información sobre el uso de recursos por parte de la organización del estudio.	Expediente de investigación integrados para su análisis.	Expedientes documentales de la JAP	3.00	5 años	Atención al respeto de actividades recreativas	\$ 6,229.28	PROGRAMA ALBERGUES ESCOLARES INDÍGENAS	50%	10%	0.00%	\$ 8,409.53	\$ 8,409.53	\$ 7,862.91	\$ 7,351.82	\$ 6,873.95	\$ 6,427.14	
Comisión estatal de derechos humanos.	Vigilancia al sector asistencial con base a buenas prácticas.	Información, vigilancia de respeto a los derechos humanos	\$ -	1 comisión de Michoacán	Disponer de información sobre alternativas de atención a ancianos en situación vulnerable.	Ancianos canalizados por la comisión de derechos humanos del Estado	Internet	1.00	5 años	Atención al respeto de derechos humanos	\$0.00	http://cedhmi.choacan.org	0%	0%	3.50%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Organizaciones no participantes en el estudio.	Referencia de servicios de atención al adulto mayor.	Tiempo	\$ -	7 en Morelia; 31 en el Estado de Michoacán	Disponer de información para el logro de objetivos con base a planeación.	Incremento en la recaudación de fondos	Directorio JAP	31.00	5 años	Donación de fondos a objetos asistenciales	\$0.00	Directorio JAP	0%	0%	30%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	

Valor Inputs: \$4,810,021.03

Suma de decrecimientos 93.50% \$ 192,109.53 \$ 192,109.53 #####

Valor Actual Total= \$ 843,532.71

VAN= \$765,235.34

Ratio SROI neto= 0.17536986 :1

Por cada peso invertido se redevían diecisiete

SROI grupo: asistencia al anciano.

Retorno Social de la Inversión (SROI) - Mapa de Impacto para el caso grupo Atención médica y a personas con discapacidad

Organización	Junta de Asistencia Privada del Estado de Michoacán
Objetivos	Dar atención médica y a personas con discapacidades en situación de vulnerabilidad.
Alcance	Actividad Asistencia médica y a personas con discapacidad.
Financiación	Recaudación por cuotas de recuperación y donaciones.

Fecha ago-18

Periodo de 5

Tiempo años

2018

Cálculo del Retorno Social

Stakeholders	Cambios contemplados / no contemplados	Inputs		Outputs	Outcomes										Peso Muerto %	Atribución %	Decrecimiento %	Impacto	Tasa de descuento 3.50%					Referida por el Libro del Tesoro Británico
		Descripción	Valor		Descripción	Indicador	Fuente	Cantidad	Duración	Proxy Financiero	Valor	Fuente	Año 1	Año 2					Año 3	Año 4	Año 5			
Organizaciones pertenecientes al grupo tres de la JAP (4) atendiendo a la problemática del grupo asistencial.	Tendrá un enfoque de trabajo con base en resultados posterior a la ubicación de la investigación.	Tiempo, dinero, experiencia, infraestructura.	\$ 524,591.78	Cuatro organizaciones integradas en el estudio.	Mejorar desempeño de una labor altruista que busca reducir la marginación personas enfermas o con alguna discapacidad en situación vulnerable	Incremento en la eficacia de la asignación de recursos.	Diagnostico participativo.	4.00	5 años	Atención ambulatoria a personas con enfermedad o alguna discapacidad	\$524,591.78	Expedientes JAP	70%	80%	3.50%	\$ 125,902.03	\$ 125,902.03	\$ 88,760.93	\$ 62,576.45	\$ 44,116.40	\$ 31,102.06			
Familias de beneficiados	Acceso a servicios de salud y atención relacionados a sus problemas	Tiempo, dinero, apoyo voluntario	\$ -	Familias que acceden a la atención asistencial	Atención a personas vulnerables con necesidades médicas o por discapacidad.	Incremento en el numero de casos atendidos	Padrón de beneficiarios.	100.00	5 años	Atención ambulatoria a personas con enfermedad o alguna discapacidad	\$21,524.53	Expedientes JAP	70%	80%	3.50%	\$ 129,147.21	\$ 129,147.21	\$ 91,048.78	\$ 64,189.39	\$ 45,253.52	\$ 31,903.73			
Servicios de salud pública	Vigilancia al sector asistencial con base a buenas prácticas.	Tiempo, Recursos varios, vigilancia.	\$ 10,573.00	Expedientes de atención a personas vulnerables en la ciudad de Morelia.	Disponer de información sobre el uso de recursos por parte de las organizaciones del estudio.	Expediente de investigación integrados para su análisis.	Expedientes documentales de la JAP	4.00	5 años	Atención médica a personas con discapacidad o necesidades asistenciales	\$ 10,573.00	www.indeed.com.mx	50%	10%	0.00%	\$ 19,031.40	\$ 19,031.40	\$ 13,417.14	\$ 9,459.08	\$ 6,668.65	\$ 4,701.40			
Sistema DIF Michoacán	Integran información sobre las organizaciones del estudio de investigación	Información, dinero, asesoría, donaciones en especie	\$ 6,229.28	Atenciones a personas con discapacidad en situación vulnerable.	Disponer de información sobre el uso de recursos por parte de las organizaciones del estudio.	Expedientes de investigación integrados para su análisis.	http://dif.morelia.gob.mx	1.00	5 años	Atención casos con personas con discapacidad o necesidades asistenciales	\$ 6,229.28	PROGRAMA ALBERGUES ESCOLARES INDÍGENAS	80%	10%	3.50%	\$ 1,121.27	\$ 1,121.27	\$ 790.50	\$ 557.30	\$ 392.90	\$ 276.99			
Empresas del Sector privado	Asignación de donaciones a organizaciones adecuadamente reguladas y transparentes	Dinero	\$ -	605 empresas con más de 51 empleados en la ciudad.	Disponer de información para la toma de decisiones de responsabilidad social empresarial.	Incremento en la recaudación de fondos	DENUE-Inegi	2.50	5 años	Donación de fondos a objetos asistenciales	\$0.00	DENUE-Inegi	50%	80%	60.00%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			
Organizaciones que no han participado en el estudio agremiadas a la JAP.	Referencia de servicios de atención a personas con discapacidad o necesidades médicas.	Tiempo	\$ -	32 en Morelia; 61 en el Estado de Michoacán	Disponer de información para el logro de objetivos con base a planeación.	Incremento en la recaudación de fondos	Directorio JAP	31.00	5 años	Donación de fondos a objetos asistenciales	\$0.00	Directorio JAP	0%	0%	0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			

Valor Inputs: \$ 541,394.06

Suma de decrecimientos 70.50% \$ 275,201.90 \$ 275,201.90 ##### \$ 96,431.47 \$ 67,984.19

Valor Actual Total= \$ 770,417.13

VAN= \$711,657.87

Ratio SROI neto= 1.423024726 :1

Se reditúa un peso con cuarenta y dos centavos por cada peso invertido

SROI grupo: Asistencia médica y a personas con discapacidad.

Retorno Social de la Inversión (SROI) - Mapa de Impacto para el caso grupo Atención al rezago comunitario.

Organización	Junta de Asistencia Privada del Estado de Michoacán
Objetivos	Dar atención al rezago comunitario
Alcance	Asistencia a problemas relacionados con el desarrollo comunitario
Financiación	Recaudación por recursos públicos y privados

Fecha: ago-18
 Período de: 5 años
 Tiempo: años

2018

Cálculo del Retorno Social

Stakeholders	Cambios contemplados / no contemplados	Inputs		Outputs	Outcomes								Peso Muerto %	Atribución %	Decrecimiento %	Impacto	Tasa de descuento 3.50%					Referida por el Libro del Tesoro Británico				
		Descripción	Valor		Descripción	Indicador	Fuente	Cantidad	Duración	Proxy Financiero	Valor	Fuente					Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Organizaciones pertenecientes al grupo seis de la JAP (3) atendiendo a la problemática del grupo asistencial.</i>	Tendrá un enfoque de trabajo con base en resultados posterior a la ubicación de la investigación.	Tiempo, dinero, experiencia, infraestructura.	\$ 1,135,703.09	Tres organizaciones integradas en el estudio	Mejorar desempeño de una labor altruista atendiendo al rezago comunitario	Proyectos desarrollados por las organizaciones del estudio	Expedientes JAP	3.00	5 años	Proyectos ejecutados por las OSC del estudio	\$798,021.70	Expedientes JAP	60%	10%	3.50%	\$ 861,863.44	\$ 861,863.44	\$ 120,660.88	\$ 16,892.52	\$ 2,364.95	\$ 331.09					
<i>Grupos sociales beneficiados de la actividad de las OSC del estudio</i>	Nuevas perspectivas de vida y de su propia realidad social.	Tiempo, compromiso, honestidad.	\$ -	Cantidad de grupos sociales por cada organización que les atiende.	Incrementar la participación social en términos de convocatorias públicas y privadas	Proyectos desarrollados por las organizaciones del estudio	Expedientes JAP	0.00	5 años	Proyectos ejecutados por las OSC del estudio	\$0.00	Expedientes JAP	60%	10%	3.50%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -					
<i>Dependencias de gobierno que apoyan el desarrollo comunitario</i>	Vigilancia al sector asistencial con base a buenas prácticas.	Tiempo, Recursos económicos.	\$ 113,570.31	Costo de diseño e implementación de proyectos sociales a tres OSC	Disponer de información sobre el uso de recursos por parte de las organizaciones del estudio.	Proyectos desarrollados por las organizaciones del estudio	Expedientes JAP	3.00	5 años	Proyectos ejecutados por las OSC del estudio	\$ 40,000.00	Expedientes JAP	60%	10%	3.50%	\$ 43,200.00	\$ 43,200.00	\$ 37,337.76	\$ 32,271.03	\$ 27,891.85	\$ 24,106.92					
<i>Empresas del sector privado</i>	Vigilancia al sector asistencial con base a buenas prácticas.	Tiempo, Recursos económicos.	\$ 11,357.03	Costo de diseño e implementación de proyectos sociales a tres OSC	Disponer de información sobre el uso de recursos por parte de las organizaciones del estudio.	Proyectos desarrollados por las organizaciones del estudio	Expedientes JAP	605.00	5 años	Empresas vinculadas a proyectos sociales	\$ 10,000.00	DENUE- 605 empresas con más de 51 empleados en la ciudad.	60%	10%	3.50%	\$ 2,178,000.00	\$ 2,178,000.00	\$ 1,882,445.40	\$ 1,626,997.56	\$ 1,406,213.99	\$ 1,215,390.75					
<i>Organizaciones del grupo asistencial que no han participado en el estudio.</i>	Referencia de servicios de atención al rezago comunitario.	Tiempo	\$ -	69 en el estado, 32 organizaciones son de Morelia	Disponer de información para el logro de objetivos con base a planeación.	Incremento en la recaudación de fondos	Directorio JAP	32.00	5 años	Donación de fondos a objetos asistenciales	\$0.00	Directorio JAP	0%	0%	0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -					

Valor Inputs: \$1,260,630.43

Suma de decrecimientos 14.00% \$3,083,063.44
 Valor Actual Total= \$9,475,968.15
 VAN= \$8,691,086.75
 Ratio SROI neto= 7.516848632 :1
 Se reditúan siete pesos con cincuenta y un centavos por cada peso invertido.

SROI grupo: asistencia al rezago comunitario.

Modelo del plan de trabajo para mejoras en el desempeño organizacional. Desarrollo de capacidades humanas y organizativas. Con base en el modelo de trabajo propuesto por Fundación Merced y Nacional Monte de Piedad IAP se presenta el plan de trabajo a desarrollar por parte de las OSC a fin de incrementar su potencial con base a un diagnóstico previo.

1	Definir estrategia	Voluntad fundacional	Objetivo	Implementación de mejoras					Meta
				Acción	Responsable	Resultado	Evidencia	Cumplido /Fecha	
	1.1		a				Estatutos, Manual de organización o Manual de inducción		El trabajo institucional y la operación cotidiana garantiza y satisface el cumplimiento de la voluntad que tuvo (tiene) el fundador.
			b				Estatutos y Programa de Trabajo		
			c				Estados financieros		
			d				Objeto asistencial		
			e				Oficio de aprobación de reformas al Objeto		

			propósitos de los fundador(a/as/es)				Asistencial		
	1.2	Misión y Visión			Responsable	Resultado	Evidencia	Cumplido /Fecha	
			a Definir una misión clara y concisa que refleje el objeto social, valores, beneficiarios (población objetivo), y el ámbito geográfico donde debe trabajar.				Misión		Revisar después de varios años (3 - 5) la vigencia de la misión y visión y realizar ajustes cuando es necesario
			b Definir una visión clara y concisa que refleja su dirección futura por lo menos a 3 años.				Visión		
			c La Institución ha definido sus valores y éstos se traducen en políticas, normas y procedimientos, así como en las actividades que realiza.	Acción			Valores		
			d Todos conocen la misión y visión y llevan a cabo sus actividades diarias conforme a ellas.				Manual de inducción, programa de difusión, Manual de organización		
			e Los planes y programas están alineados a la misión y visión y se les da seguimiento				Plan estratégico, programas y plan de trabajo		
	1.3	Proceso Estratégico			Responsable	Resultado	Evidencia	Cumplido /Fecha	Confirmar o ajustar las

		a	Se cuenta con un diagnóstico o una autoevaluación de la necesidad que atendemos, considerando sus antecedentes, contexto y sus tendencias.				Informe de diagnóstico con antigüedad de 5 años o menos		estrategias con base en resultados para obtener logros consistentes y a largo plazo.
		b	Se ha analizado mediante el FODA u otra metodología para conocer las capacidades de la Institución.				Análisis FODA (Fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas), Diagnóstico Institucional o informe de otro diagnóstico		
		c	Tenemos un plan estratégico con líneas, programas y responsables para su instrumentación.	Acción			Plan estratégico, programas y plan de trabajo		
		d	El plan estratégico incluye un plan o programa financiero.				Plan estratégico, programas y plan de trabajo el cual incluya el programa financiero		
		e	se Revisa, analiza y evalúa periódicamente el avance del plan estratégico.				Plan estratégico, informes de avances, evaluaciones		
1.4	Proceso de Innovación				Responsable	Resultado	Evidencia	Cumplido /Fecha	Mejorar los servicios agregando

		a	Se Desarrollan e implementan cambios en los servicios con base en las capacidades organizativas				Plan de Trabajo		elementos que hacen que el servicio sea más integral (atender más pasos en la cadena de valor al beneficiario) o buscamos llegar a más beneficiarios
		b	Se Desarrollan e implementan cambios en los servicios para mejorar la eficiencia				Plan de trabajo y programa financiero		
		c	Se Mejoran los servicios implementando mejores prácticas	Acción			Casos de mejores prácticas e informe de incorporación, plan de trabajo actualizado		
		d	Se Desarrollan e implementan cambios a los servicios con base en los resultados obtenidos en los objetivos				Informe de evaluación de servicios y plan de implementación de mejoras		
		e	Se Diversifican o mejoran nuestros servicios a través de alianzas				Convenios, alianzas, redes, seguimientos de servicios.		
	1.5	Proceso decisional			Responsable	Resultado	Evidencia	Cumplido /Fecha	Que Las decisiones sobre los servicios ofrecidos se deriven de un análisis de las capacidades operativas, los
		a	Las decisiones sobre los servicios se basan en factores externos a la institución (población existente, recursos disponibles, ubicación geográfica)				Actas de sesiones de patronato y directivos		

			Las decisiones sobre los servicios ofrecidos son dictadas por patrono fundador o patrono presidente de acuerdo a sus criterios con poca participación de otros miembros de la institución				Actas de sesiones de patronato y directivos		resultados obtenidos, las necesidades de los beneficiarios meta, la misión de la institución y partes interesadas
			Las decisiones sobre los servicios ofrecidos son dictadas por el patronato, alineados con la misión de la institución	Acción			Actas de sesiones de patronato y directivos, misión institucional		
			Las decisiones sobre los servicios son dictadas por el patronato incluyendo opinión de directivos, grupo operativo y algunas partes interesadas basándose en capacidades y recursos existentes				Actas de sesiones de patronato y directivos, sesiones con operativos, presupuesto		
			Las decisiones sobre los servicios son dictadas por el patronato apoyados en la información de la operación y alineados a la misión de la institución				Actas de sesiones de patronato y directivos, informes operativos, misión institucional		
1.6	Responsabilidad Social				Responsable	Resultado	Evidencia	Cumplido /Fecha	Cumplimos las leyes y reglamentos

			Proporcionar los servicios de la manera más eficaz posible con los recursos disponibles.				Evaluación de resultado de los servicios, presupuesto programado		respetando los contratos y compromisos adquiridos.
			a						
			Ofrecer a todos los empleados condiciones de trabajo dignas, en cumplimiento con la normatividad legal.				Recibo de nómina, pagos de cuotas IMSS, etc.		
			b						
			Promover el desarrollo humano y profesional de nuestros empleados	Acción			Programa de capacitación, evaluación de desempeño, mecanismos de promoción, políticas y programas		
			c						
			Realizar acciones de cuidado al medio ambiente minimizando la generación de residuos (basura), reutilizando materiales y desechando los residuos peligrosos de acuerdo a la normatividad.				Políticas y Programas/ Guía de Observación		
			d						
			Fomentar el cuidado del medio ambiente haciendo uso racional de los recursos naturales y energéticos (luz, agua y papel, entre otros).				Políticas y Programas/ Guía de Observación		
			e						
	1.7	Transparencia			Responsable	Resultado	Evidencia	Cumplido /Fecha	Publicar las actividades

			Proporcionar información clara sobre los requisitos de los servicios a los beneficiarios potenciales.				Folletos, carteles, documentos donde se plasmen los requisitos.		realizadas, proyectos, logros y experiencias al público en general.
			a	Proporcionar información sobre el logro de objetivos y proyectos a los donantes			Informes a donantes		
			b	Proporcionar información detallada sobre el uso de los recursos donados a los donantes	Acción		Informes a donantes		
			c	Solicitar a los beneficiarios retroalimentación sobre los servicios que proporcionamos.			Sistema de retroalimentación con los usuarios, evaluaciones del servicio		
			d	Auditar los estados financieros, informar a las autoridades obligatorias y en caso necesario informar a otras partes interesadas.			Estados financieros auditados, informes a las autoridades		
			e						
2	Patronato								
	2.1	Estructura del Patronato			Responsable	Resultado	Evidencia	Cumplido /Fecha	Contar con un calendario anual de reuniones, sesiona por lo menos cada 3 meses, se elaboran actas
			a	Contar con un perfil definido de los integrantes del Patronato considerando:			Evidencia documental: Políticas de reclutamiento, perfiles de		

			trayectoria, formación, experiencia y funciones				patronos		y minutas.
		b	Las personas que integran el patronato son distintas al personal operativo (obligación legal).				Organigrama, descripción de funciones y responsables		
		c	El Patronato está nombrado en términos de los estatutos, reconocido por la Junta y formalizado en escritura pública	Acción			Evidencia documental: estatutos		
		d	Las funciones, facultades y obligaciones de los Patronos son claras en los estatutos, se entienden y aplican puntualmente				Evidencia documental: Estatutos, actas de sesiones de patronato		
		e	Los estatutos cuentan con un mecanismo de renovación periódica de integrantes del Patronato que es observado a cabalidad				Evidencia documental: Estatutos		
	2.2	Participación			Responsable	Resultado	Evidencia	Cumplido /Fecha	
		a	Los patronos asisten ocasionalmente a las sesiones, no se toman decisiones colegiadas				Actas de sesiones de patronato		Los patronos asistan a las sesiones, participan activamente en la toma de decisiones colegiadas, se
		b	Los patronos asisten esporádicamente a las sesiones y delegan las decisiones sólo al				Actas de sesiones de patronato		

		Presidente.						comprometen con las actividades de permanencia de la institución, dan seguimiento a las decisiones y ajustan si es necesario
		c Los patronos asisten a las sesiones y colaboran activamente en la toma de decisiones colegiadas.	Acción			Actas de sesiones de patronato		
		d Los patronos asisten a las sesiones, participan activamente en la toma de decisiones colegiadas y en la búsqueda de la permanencia de la institución, vigilando sus finanzas.				Actas de sesiones de patronato, información financiera, presupuesto		
		e Los patronos asisten a las sesiones, participan activamente en la toma de decisiones colegiadas, se comprometen con las actividades de permanencia de la institución vigilando sus finanzas y participando en la recaudación de fondos				Actas de sesiones de patronato, minutas de reuniones, programas de procuración de fondos		
	2.3	Funciones		Responsable	Resultado	Evidencia	Cumplido /Fecha	
		a El patronato vigila y/o establece la misión, visión y objetivos de la institución				Minuta donde se indique la participación del patronato en la construcción de la misión y visión; políticas		Promover la transparencia y visibilidad de la organización para fortalecer su imagen pública.

							de vigilancia	
			b El patronato define los lineamientos de operación, ética y valores institucionales, coordina la aplicación de plan estratégico y delega la operación				Minuta donde se indique la participación del patronato en las líneas de operación, valores, ética y plan estratégico.	
			c El patronato define controles y vigila la correcta administración de la institución	Acción			Minuta donde se indique la participación del patronato en la definición de controles y vigilancia de los procesos administrativos.	
			d El patronato revisa el presupuesto anual y los estados financieros				Actas de patronato donde se revise el presupuesto anual	
			e Se Identifican riesgos para asegurar la operación y la integridad legal de la Institución				Actas de patronato	
3	Generación de Recursos							
	3.1	Estrategia			Responsable	Resultado	Evidencia	Cumplido /Fecha

			Se cuenta con donativos esporádicos que no provienen de convocatoria o de alguna campaña o plan de procuración				Recibos de donativos		
			Se realizan actividades de recaudación anuales o según surgen necesidades				Registro de donativos o de actividades de recaudación		Redefinir el plan estratégico con base en resultados para incrementar la eficacia de los mecanismos de recaudación.
			Se cuenta con un plan estratégico para la generación de recursos en que se incluyen las metas de recaudación y presupuestos.	Acción			Plan de recaudación y presupuesto		
			Se generan indicadores de desempeño para las campañas y se toman decisiones con base en ellos				Sistema de evaluación de las campañas de recaudación, con indicadores.		
			Se analizan los resultados de las campañas y los costos asociados a cada una para la toma de decisiones				Indicadores de campañas en función de resultados y costos		
	3.2	Diversidad de Fuentes			Responsable	Resultado	Evidencia	Cumplido /Fecha	
			Se reciben donativos esporádicos, se cobran cuotas de recuperación y /o se obtienen rentas, ingresos de un fondo patrimonial y/o intereses y/o rentas				Registros de cuotas, estados de cuenta bancarios, recibos de renta, recibos de donativos		Obtener recursos de manera estratégica de donantes internacionales .

		b	Se realizan eventos de recaudación como rifas, bazares, ventas, etc.				Documentación de eventos.	
		c	Se participa en convocatorias públicas o privados	Acción			Solicitudes o formatos de convocatorias	
		d	Se obtienen recursos de manera estratégica mediante diversas campañas (anual, de capital o patrimonial) con donantes nacionales .				Registros de donativos (recibos), campañas de recaudación.	
		e	Periódicamente realiza actividades de autogeneración de ingresos				Registros de ingresos.	
	3.3	Información de Donantes			Responsable	Resultado	Evidencia	Cumplido /Fecha
		a	Los donantes son esporádicos, por contactos personales. No se registran ni se da seguimiento sistemático.				Ninguna	Investigar nuevos prospectos en base a perfiles que complementan la base de datos y se plantean estrategias de cultivo y recaudación para los donantes potenciales.
		b	Se conoce a los benefactores más importantes. Se proporciona información general sobre donativos recibidos o si se solicita				Directorio de donantes, cartas o informes a donantes.	
		c	Se lleva un registro básico de los donantes, los prospectos son por contactos personales.	Acción			Directorio de donantes, cartas o informes a donantes.	

			Contar con una base de datos organizada que permite clasificar a los benefactores, el tipo de recaudación y antigüedad, así como mantener una comunicación personalizada				Base de datos de donantes.		
			Utilizar la información de donantes para definir las estrategias y planes de recaudación				Base de datos de donantes, clasificación de donantes.		
	3.4	Comunicación con Donantes			Responsable	Resultado	Evidencia	Cumplido /Fecha	
			Contar con información básica de la institución que permite presentar los servicios y objetivos de la misma				Cartas o informes dirigidos a donantes		Mantener una comunicación periódica y personalizada con los donantes.
			Contar con información anual de planes y actividades (informe anual)				Informe anual o equivalente.		
			Elaborar un caso institucional para dar a conocer causa, metas, planes, historia, etc.	Acción			Caso institucional		
			Elaborar casos para presentar los programas y/o proyectos, objetivos, ejemplos de éxito, etc.				Casos para programas		

			Mantener una comunicación masiva con los donantes, ya sea a través de comunicados generales, revistas, informes de actividades.				Comunicados, cartas, revistas, informes enviados a donantes		
	3.5	Efectividad			Responsable	Resultado	Evidencia	Cumplido /Fecha	
			a Los mecanismos aplicados permiten obtener recursos para cubrir las necesidades más básicas de la Institución				Presupuesto, informes de recaudación, estados financieros		Definir estrategias de recaudación que permitan pensar/planear en crecimiento o expansión.
			b Los mecanismos aplicados permiten obtener recursos para operar de acuerdo a un plan de trabajo establecido				Presupuesto, informes de recaudación, estados financieros		
			c Los mecanismos aplicados permiten obtener recursos para operar y cumplimos con obligaciones (IMSS, impuestos).	Acción			Presupuesto, informes de recaudación, informes de mejoras realizadas.		
			d Los mecanismos aplicados permiten obtener recursos para operar, realizar mejoras, proyectos de inversión o fortalecimiento institucional				Presupuesto, informes de recaudación, documentación de proyectos de inversión		
			e Las estrategias de recaudación han permitido incrementar nuestro patrimonio				Presupuesto, informes de recaudación, estados		

							financieros		
4	Equipo Operativo								
	4.1	Suficiencia			Responsable	Resultado	Evidencia	Cumplido /Fecha	
			a	El equipo operativo es insuficiente y el mínimo que opera no está contratado formalmente			Organigrama, nómina		Contar con suficiente personal que permita planear el crecimiento y/o mejora del servicio.
			b	Cuenta con personal mínimo indispensable contratado y prestadores de servicio social o voluntarios que apoyan a las áreas para resolver la operación			Organigrama, nómina, registro de voluntarios o servicio social.		
			c	Cuenta por lo menos con una persona responsable e indispensable en cada área o función específica	Acción		Organigrama, nómina, contratos		
			d	Cuenta con el personal necesario y diferente para la operación estable, administración y dirección			Organigrama, nómina		
			e	Contamos con la cantidad de recurso humano necesario para alcanzar objetivos y metas, así como resolver las cargas de trabajo y demanda del servicio			Organigrama, nómina, reportes de actividades o cumplimiento de metas.		

	4.2	Aptitud			Responsable	Resultado	Evidencia	Cumplido /Fecha	
			a	El personal cuenta al menos con conocimientos básicos sobre el servicio que se proporciona			Descripciones de puestos, Perfil de puestos, expedientes, curriculums del personal		Tener el personal apto para adaptarse a cambios e implementar propuestas y mejora en los servicios
			b	El personal posee conocimientos y capacidades técnicas o profesionales para realizar el servicio			Descripciones de puestos, Perfil de puestos, expedientes, curriculums del personal		
			c	El personal se capacita y actualiza permanentemente para incrementar los conocimientos o competencias según los objetivos de su trabajo	Acción		Programas de capacitación, registros de capacitación, planes de capacitación de personal		
			d	El personal implementa en su trabajo los conocimientos o competencias que adquiere en la capacitación			Evaluaciones de desempeño		
			e	El personal esta capacitado para generar propuestas innovadoras para mejorar la operación o el servicio			Evaluaciones de desempeño, minutas de reuniones de trabajo		
	4.3	Identidad			Responsable	Resultado	Evidencia	Cumplido /Fecha	
			a	El personal se identifica con la misión y visión de la institución			Testimonial		Incentivar el desarrollo profesional de

		b	Se cuenta con mecanismos para guiar, reconocer y retroalimentar el desempeño personal				Políticas de evaluación y reconocimiento, evaluaciones de desempeño.		nuestro personal
		c	Se Reconocen los logros individuales y grupales de nuestro personal y procuramos mantener un buen clima laboral	Acción			Políticas de evaluación y reconocimiento, evaluaciones de desempeño, evaluaciones o encuestas de clima laboral.		
		d	El personal reconoce su propio esfuerzo como factor importante en la atención a la población vulnerable				Políticas de evaluación y reconocimiento, evaluaciones de desempeño, evaluaciones o encuestas de clima laboral.		
		e	El personal se compromete en eficientar su trabajo y calidad, aportando iniciativas, acciones, conocimiento y/o propuestas para beneficio de la institución.				Políticas de evaluación y reconocimiento, evaluaciones de desempeño, evaluaciones o encuestas de clima laboral.		
	4.4	Voluntariado			Responsable	Resultado	Evidencia	Cumplido /Fecha	
		a	Promueve y acepta la participación abierta de voluntarios para actividades y funciones específicas				Registro de voluntarios, registro de actividades para voluntarios, organigrama.		Lograr un grupo profesional de voluntarios, que permite la eficiencia en el

			Se identifican características e intereses de los voluntarios para integrarlos en las áreas o actividades más convenientes según nuestros perfiles institucionales				Perfiles de puestos voluntarios, perfiles de voluntarios.		trabajo y el ahorro de recursos institucionales
			Se cuenta con un programa de inducción /capacitación	Acción			Manual de inducción, material de capacitación		
			Cuenta con mecanismos internos de agradecimiento al voluntariado y promovemos su reconocimiento hacia el exterior				Mecanismos de reconocimiento, documentos de reconocimiento		
			Evalúa y retroalimenta el desempeño y actitudes del voluntariado				Evaluaciones de desempeño, reportes de retroalimentación.		
	4.5	Condiciones de Trabajo			Responsable	Resultado	Evidencia	Cumplido /Fecha	
			Cuenta con personal contratado (remunerado) en puestos clave.				Contratos.		Contar con un sistema de evaluación de desempeño del personal y se aplica anualmente
			Contrata al personal con base en el perfil y la descripción de puestos				Perfiles y descripciones de puestos, curriculums, contratos, expedientes.		

			c	El personal está afiliado al IMSS y cuenta con prestaciones de ley.	Acción			Comprobantes de pago de cuotas de obligaciones obrero patronales, recibos de nómina.	
			d	Ofrece al personal prestaciones superiores a las de la Ley.				Condiciones generales de trabajo, contratos y nómina	
			e	Cuenta con un programa de incentivos al personal según su desempeño				Programa de incentivos, nómina, evaluaciones de desempeño	
5	Modelo de atención								
	5.1	Diagnóstico de necesidades			Responsable	Resultado	Evidencia	Cumplido /Fecha	
			a	Se realizó un análisis de la problemática que trabaja, para entender su dimensión, causas y consecuencias.			Documento de diagnóstico, otros documentos institucionales donde se explique la problemática que se atiende.		Redefinir los resultados o cambios esperados en los beneficiarios como producto de la intervención.
			b	Se ha desarrollado una hipótesis como base para construir el modelo o éste se ha basado en un modelo existente con resultados			Documento de diagnóstico, descripción del modelo de atención propio o de un tercero.		

			probados					
			Se ha desarrollado un perfil detallado para conocer las características de las personas que más se benefician del modelo de atención planteado	Acción			Documento de diagnóstico, Documentos de entrevistas con la población beneficiaria o grupos de enfoque, encuestas o documento de resultados de dichas actividades.	
			Se conocen otras alternativas de servicio equivalentes o complementarias que están disponibles para los beneficiarios ya sea por parte de otras instituciones o programas gubernamentales				Documento de diagnóstico, documento de análisis de alternativas, Catálogo de instituciones relacionadas, Mapeo de actores	

			Se ha considerado en el diagnóstico las necesidades, demandas y expectativas de los beneficiarios en la localidad o comunidad donde se encuentran (diagnóstico participativo)				Documento de diagnóstico participativo, Documentos de entrevistas con la población beneficiaria o grupos de enfoque, encuestas o documento de resultados de dichas actividades, evidencia de canales de comunicación con beneficiarios.		
	5.2	Beneficiarios			Responsable	Resultado	Evidencia	Cumplido /Fecha	
			Se han establecido criterios para la selección o atención de población, y los beneficiarios se seleccionan con base en éstos				Política o procedimiento para selección de beneficiarios, estudio socioeconómico, hoja de registro de datos de beneficiarios.		Recopilar sistemáticamente la información sobre los cambios o beneficios generados por la intervención
			Se proporciona información al beneficiario sobre los requisitos, procedimientos y servicios a los que puede acceder, así como sus obligaciones y derechos de				Folletos informativos de los servicios que se ofrecen, reglamentos para beneficiarios, manual de procedimientos		(a través de entrevistas telefónicas, visitas de seguimiento, encuestas u otro mecanismo)

			participación					
			Se ha generado un directorio o base de datos detallada que permite ubicar, localizar, caracterizar e identificar a los beneficiarios que se están atendiendo.	Acción			Directorio o base de datos de beneficiarios.	
			El archivo o sistema de registro de beneficiarios se actualiza constantemente y se depura, para permitir un seguimiento de la situación de los beneficiarios				Registro de actualización de datos de beneficiarios, directorio o base de datos de beneficiarios actualizados	
			Se recopila información esporádica sobre los cambios o beneficios generados por la intervención (entrevistas aisladas, conversaciones informales)				Testimonios de beneficiarios, casos de éxito, reportes de problemas.	
	5.3	Operación			Responsable	Resultado	Evidencia	Cumplido /Fecha

			Se han establecido metas periódicas para definir la cantidad de actividades e insumos que se deben generar en la prestación de los diferentes servicios que integran el modelo de atención				Documento de planeación anual de actividades, programa de trabajo		
			Se han establecido políticas y procedimientos para orientar la forma en que se realizan las actividades de forma sistemática, con certidumbre para los beneficiarios y en cumplimiento de las NOM correspondientes.				Documento de políticas y procedimientos que cubra las actividades asistenciales. Identificación de NOM que regulan su servicio y evidencias de su aplicación		Llevar a cabo actividades para conocer el grado de satisfacción de los beneficiarios sobre la implementación de servicios, para identificar áreas de oportunidad o mejora
			Se asegura que se esté ejerciendo adecuadamente el presupuesto, para que no haya errores, omisiones, etc. derivadas del retraso en la aplicación de recursos.				Presupuesto, informes de seguimiento del presupuesto, minutas de reuniones de revisión del presupuesto.		
			Se revisa el cumplimiento de metas y la presencia de factores que están facilitando y obstaculizando la implementación de los servicios, y se toman medidas para corregir u				Reporte de cumplimiento de metas, minutas de reuniones de seguimiento a las metas.		

Acción

			optimizar la operación.						
			Se identifican cuáles son los eventos o situaciones externas a la institución que están perjudicando la prestación de los servicios o que impiden que se generen los efectos deseados, y se interviene oportunamente para reducir la afectación.				Cambios documentados al plan de trabajo o al modelo de intervención, análisis de la intervención, análisis de escalamiento		
	5.4	Seguimiento	e		Responsable	Resultado	Evidencia	Cumplido /Fecha	
			a	Se registra la información básica de los servicios proporcionados			Registro de actividades realizadas por la institución o servicios proporcionados a beneficiarios		Utilizar la información recopilada para realizar mejoras al modelo de intervención
			b	Se lleva un registro del número total de servicios proporcionados a los beneficiarios			Registro de actividades realizadas por la institución o servicios proporcionados a beneficiarios		
			c	Se registra cada servicio proporcionado por beneficiario, ya sea en	Acción		Registro de servicios a beneficiarios,		

			un expediente u otro tipo de registro)				expediente de beneficiarios.		
			Se revisan los registros por beneficiario para identificar avances individuales				Registro de servicios a beneficiarios, Base de datos, expediente de beneficiarios		
			Se utiliza la información recopilada para analizar los cambios o efectos generados en la población atendida				Reporte de análisis de cambios en la población atendida. Sistematización de información		
6	Aspectos Administrativos								
	6.1	Estructura Organizacional			Responsable	Resultado	Evidencia	Cumplido /Fecha	
		a	Tiene un organigrama.				Organigrama		Tener un manual de organización actualizado
		b	Cuenta con la descripción de funciones generales por áreas				Descripciones de funciones		
		c	Cuenta con el perfil y descripción de puestos	Acción			Perfiles y descripciones de puestos		
		d	Cuenta con un manual de organización aprobado				Manual de organización		
		e	Efectúa revisiones periódicas al manual de organización				Manual de organización		

	6.2	Dirección General							
			a	Cuenta con una persona encargada de la operación				Oficio de nombramiento	Se reconoce que la dirección general ha tenido resultados importantes para nuestra institución.
			b	Cuenta con una persona remunerada de tiempo completo que coordina y supervisa la operación				Contrato.	
			c	Cuenta con un director con experiencia y habilidades para conducir a la Institución				Curriculum, contrato.	
			d	El Director lleva un buen control administrativo y financiero de la institución.				Evaluación de desempeño del director	
			e	El director muestra habilidades de liderazgo y motivación.				Evaluación de desempeño del director	
	6.3	Manual de Políticas y Procedimientos							
					Responsable	Resultado	Evidencia	Cumplido /Fecha	
			a	Tiene documentadas algunas actividades, procedimientos y/o políticas de operación.			Documentos o guías de actividades, procedimientos, políticas.		Actualizar manual periódicamente y según los resultados y observaciones en su aplicación.
			b	Cuenta con un manual de políticas y procedimientos			Manual de políticas y procedimientos		
			c	Los empleados conocen el manual de procedimientos.	Acción		Evidencia de difusión del manual de políticas y		

							procedimientos		
			El manual de procedimientos se utiliza en la operación diaria.				Registro de controles de cumplimiento de políticas y procedimientos. Mecanismo de monitoreo o vigilancia.		
			El manual de procedimientos incluye la revisión de indicadores de cumplimiento de procedimientos y /o detección de riesgos.				Manual de políticas y procedimientos. Mecanismo de monitoreo o vigilancia		
	6.4	Sistemas de Información Financiera			Responsable	Resultado	Evidencia	Cumplido /Fecha	
			Cuenta con políticas, procedimientos y controles internos para el manejo de los recursos.				Políticas y procedimientos		Auditar e instrumentar recomendaciones para cambios necesarios.
			Registra de manera puntual la información financiera.				Registros contables		
			La información financiera cumple con las disposiciones del Servicio de Administración Tributaria de la SHCP y demás leyes aplicables (Normas de Información	Acción			Estados financieros		

			Financiera, Catálogo de cuentas, entre otros).						
			d Los estados financieros están dictaminados.				Dictamen fiscal		
			e La información contable y financiera se utiliza para la toma de decisiones en el seguimiento, aplicación y, en su caso, ajuste del presupuesto aprobado				Seguimiento del presupuesto.		
	6.5	Obligaciones Fiscales			Responsable	Resultado	Evidencia	Cumplido /Fecha	
			a Por los ingresos que obtenemos expedimos comprobantes con requisitos fiscales				Comprobantes emitidos		Cumplir con la presentación del aviso anual oportunamente.
			b Retiene y entera impuestos (incluyendo los derivados de actividades de autogeneración de ingresos)				Formatos de pago de impuestos		
			c Presenta oportunamente las declaraciones del ejercicio y las anuales informativas	Acción			Declaraciones de impuestos		
			d Tiene autorización para recibir donativos deducibles de impuestos				Publicación en el diario oficial como donataria autorizada.		

			Presenta oportunamente la información de transparencia sobre los donativos recibidos, el uso y destino de los mismos				Acuse de presentación ante el SAT de la información de transparencia.		
	6.6	Cumplimiento de Obligaciones con la JAP			Responsable	Resultado	Evidencia	Cumplido /Fecha	
			a Cuenta con la documentación contable en el domicilio fiscal y está a disposición para la práctica de visitas de la JAP.				Documentación contable disponible.		Enviar copia de Dictamen Fiscal de cada ejercicio
			b Remite estados financieros y balanza de comprobación mensualmente				Acuse de entrega de los últimos estados financieros		
			c Esta al corriente con el pago de las cuotas.	Acción			Comprobante de pago de cuotas.		
			d Remite oportunamente para su aprobación, el Presupuesto y Programa de Trabajo e Informe Anual de Actividades de cada ejercicio				Acuse de entrega del último presupuesto y programa de trabajo.		
			e Presenta oportunamente los libros diario y mayor de cada ejercicio				Acuse de presentación de los últimos libros contables.		

	6.7	Cualidades del Inmueble		Responsable	Resultado	Evidencia	Cumplido /Fecha	
		a	Cuenta con la autorización de uso de suelo para las actividades que desarrolla			Constancia de uso de suelo		El /Lo(s) inmueble(s) cumplen con especificaciones normativas y cuentan con aprobación o certificación de autoridades competentes en el servicio que desempeña.
		b	Ha realizado las acciones necesarias para tener el inmueble en orden con diversos requerimientos y obligaciones (agua, luz, predial, registro propiedad, entre otros).			Pagos de servicios, predial, etc.		
		c	Operamos en un(os) inmueble(es) adaptados para las necesidades de la población atendida	Acción		Evidencia de observación testimonial.		
		d	Opera un(os) inmuebles diseñados para el desarrollo de nuestro servicio y las necesidades de nuestra población			Evidencia de observación testimonial.		
		e	El /Lo(s) inmueble(s) cuentan con la infraestructura, equipamiento, diseño y espacios que permiten brindar un servicio de calidad para la población			Evidencia de observación testimonial.		

	6.8	Seguridad y protección en el Inmueble		Responsable	Resultado	Evidencia	Cumplido /Fecha	
		a	Dado el bajo flujo de personas el inmueble no cuenta con programa interno de protección civil y se apega al programa del inmueble donde se encuentra.			Evidencia de observación testimonial (menor a 50 usuarios)		Contar con programa interno de protección civil vigente y autorizado por la delegación o el órgano regulador correspondiente.
		b	Además de apearse al programa interno de protección civil del inmueble donde se encuentra, aplica medidas básicas de seguridad tales como prevención, acciones ante contingencias, instalación de señalamientos y extintores.			Programa de protección del inmueble, señalamientos, extintores, alarma, etc.		
		c	El personal se capacita en atención en emergencias y formación de brigadas en protección civil.	Acción		Programa de capacitación, constancias de capacitación.		
		d	Periódicamente realiza labores de mantenimiento en el/lo(s) inmueble(s) y registra en bitácora			Bitácora de mantenimiento del inmueble.		

			Realiza periódicamente simulacros y aplica procedimientos probados de atención a emergencias con tareas asignadas para el personal que atiende la institución.				Programa Interno de protección civil, procedimiento de atención a emergencias, comité interno de Protección Civil del inmueble.		
	6.7	Control de Información de sesiones del Patronato			Responsable	Resultado	Evidencia	Cumplido /Fecha	
			Protocolizas toda modificación a los estatutos de la IAP e identificados claramente todos los cambios realizados				Escrituras públicas con reforma de estatutos.		Contar con un(os) profesional(es) en derecho, que da seguimiento a nuestros juicios y/o situación corporativa, y registramos sus actividades en un expediente.
			Levanta las actas correspondientes a las sesiones de patronato o asambleas de asociados y cumplen con los requisitos de los estatutos				Actas de sesión de patronato que cumplan con los requisitos de los estatutos.		
			Cuenta con el libro de sesiones de patronato o de asambleas de asociados en que se transcriben las actas levantadas.	Acción			Libro de sesiones de patronato o de asambleas de asociados.		
			Cuenta con un expediente y registro confiable respecto de los poderes que ha				Expediente de poderes otorgados y revocados por la		

			otorgado y revocado la Institución				institución		
			Cuenta con expedientes y registros confiables respecto de los juicios en que interviene la IAP (como actora o demandada) y avisa a la JAP				Expediente de los juicios, acuse de recibo de la junta relativo a tales documentos		
7	Comunicación y Difusión		e						
	7.1	Comunicación Interna			Responsable	Resultado	Evidencia	Cumplido /Fecha	
			a	Cuenta con un proceso de inducción sobre la Misión y visión de la institución para el personal remunerado y voluntariado.			Manual de inducción, documento de misión y visión		
			b	Informa recurrentemente nuestra razón de ser, así como las actividades más importantes a difundir entre el personal remunerado y voluntariado.			Boletines internos con actividades de la IAP, periódico mural, correos informativos al personal.		Evaluar y actualizar periódicamente los mecanismos y contenidos en la comunicación interna
			c	Cuenta con boletines internos, mails, intranet o algún otro canal de comunicación para difundir los mensajes de la razón de ser de la institución	Acción		Boletines internos, boletines de prensa, mensajes clave escritos en una estrategia de comunicación para directivos/vocer		

							os. Folletos.		
			d El personal cuenta con algún canal de comunicación para dar retroalimentación.				Buzón de sugerencias, mecanismo de retroalimentación.		
			e Contar con Manuales y políticas de comunicación interna.				Manuales y políticas de comunicación interna		
	7.2	Comunicación con Autoridades			Responsable	Resultado	Evidencia	Cumplido /Fecha	
			a Conoce a las autoridades que son parte fundamental del trabajo pero no se tiene comunicación con ellos				Directorio de contactos general		Resolver problemas ya que existe colaboración para trabajar a la par sobre casos en común.
			b Desarrolla algunas prácticas de comunicación con autoridades sobre las actividades				Directorio de contactos con email, celular u otros datos a detalle.		
			c Algunas autoridades conocen la labor institucional y hay una relación limitada con ellos.	Acción			Boletines mensuales, correos electrónicos con información de la institución		

			Tener canales de comunicación permanente lo que garantiza una buena relación con las autoridades				Contactos con autoridades relacionadas con los que se mantiene relación periódica por una persona específica, comunicados, acuerdos.		
			Tener la capacidad para incidir en políticas públicas y con todas las autoridades que se relacionan con la institución.				Documentos de propuestas de cambios para políticas, documento de seguimiento de propuestas.		
	7.3	Comunicación externa			Responsable	Resultado	Evidencia	Cumplido /Fecha	
			a ¿La comunicación y difusión es aislada o esporádica?				Información enviada a contactos.		Ser conocidos y reconocidos ante instancias públicas y privadas, público en general, así como medios de comunicación.
			b ¿La comunicación es formal y frecuente?				Envío de boletines a base de datos, materiales impresos, plan de difusión		
			c Tener un Plan estratégico de comunicación y Relaciones Públicas así como voceros para la campaña de comunicación.	Acción			Kits de comunicación, campaña creativa de comunicación en medios		

			Evaluar el plan de difusión y cuenta con un mensaje claro que difundimos de manera efectiva.				Plan de difusión, informes de evaluación del plan.		
			Tener excelente comunicación con organismos, medios de comunicación y/o líderes varios que conocen la causa y difunden información para apoyar				Kits de comunicación: boletines, newsletters, comunicados. Artículos publicados.		
	7.4	Comunicación en Redes Sociales y Página Oficial			Responsable	Resultado	Evidencia	Cumplido /Fecha	
			Recibir y dar comunicación hacia el público a través de diferentes vías de comunicación, sin contar con página web oficial.				Cartas, fax, correos electrónicos.		Planear estrategias específicas de comunicación con base en los datos y seguidores que tenemos en las redes que puedan recomendar la causa.
			Contar con página web oficial de la institución y la usarla como otro canal de comunicación con la comunidad				Página web de la IAP		
			Cuenta con cuentas de Facebook, Twitter u otras herramientas de redes sociales	Acción			Cuentas de face/twitter de la IAP		

			Tiene comunicación Estratégica en las redes sociales y gracias a ello ser un referente en los medios de comunicación que consideran nuestra información para difundirla y replicarla.				Calendario de actividades en redes sociales, notas de comunicación, mensajes clave.		
			Las redes sociales y la página son los medios de comunicación más importantes, gracias a ellos se contacta a donantes, además se recibe y atiende a solicitudes de apoyo o ayuda.				Correos electrónicos, estrategias de comunicación vía redes sociales		
8	Tecnologías de la información y Comunicación								
	8.1	Aplicación de las TIC			Responsable	Resultado	Evidencia	Cumplido /Fecha	
			Utilizar herramientas de TIC para controles contables únicamente.				Inventario de aplicaciones, reportes contables generados del sistema		Con las TI dar seguimiento a objetivos y costos de programas, apoyando la toma de decisiones estratégicas
			Utilizar herramientas de TIC para llevar controles contables y operativos básicos				Inventario de aplicaciones, hojas de Excel, reportes generados del sistema		

			Utilizar herramientas de TIC para llevar controles contables y operativos eficientes y confiables	Acción			Inventario de aplicaciones, hojas de Excel, reportes generados del sistema		
			Contar con herramientas que permitan integrar de manera confiable y eficiente la información de las diferentes áreas de la institución.				Inventario de aplicaciones, registro de reportes de problemas.		
			Actualizar periódicamente para resolver las necesidades de la operación y permitir la que la información esté disponible cuando se requiere.				Registro de actualizaciones a las aplicaciones		
	8.2	Administración de Infraestructura			Responsable	Resultado	Evidencia	Cumplido /Fecha	
			Contar con correo electrónico y acceso a internet				Cuentas de correo y acceso a internet.		Contar con personal interno y/o servicio externo para la atención de requerimientos y soporte de tecnologías de la organización
			Contar con antivirus y software relacionado con la protección del equipo y la información.				Inventario de licencias		
			Contar con una red de cómputo que permite compartir información y/o recursos	Acción			Red instalada		

			Contar con un plan de renovación de equipos de cómputo para evitar obsolescencia				Plan de renovación de equipos o su inclusión en el presupuesto.		
			Contar con un plan de renovación de software y aplicaciones para evitar la obsolescencia				Plan de renovación de licencias o su inclusión en el presupuesto.		
	8.3	Seguridad de Información y Control de Riesgos			Responsable	Resultado	Evidencia	Cumplido /Fecha	
			a Cuenta con una política sobre el control de la información que puede acceder el personal según sus funciones en la institución, así como aquella que es sensible en su manejo interno y externo.				Documento de políticas.		Contar con un sistema de vigilancia para asegurar la aplicación de las políticas y prevenir pérdida o uso inadecuado de la información
			b Realizar respaldos programados de la información institucional sensible				Bitácora de respaldos.		
			c Se cuenta con un sistema o procedimiento para controlar el acceso a equipos de cómputo y sistemas (claves de acceso, contraseñas)	Acción			Documento de política para generar usuarios, registro de usuarios		

			Contar con una regla interna de manejo de información sensible de terceros				Documento de política de manejo de información de terceros, aviso de privacidad		
			El personal está capacitado en el uso correcto de las aplicaciones y/o herramientas para el análisis y control de la información operativa.				Registros de capacitación, manuales de usuarios.		

Metas de trabajo propuestas a las OSC

Dichas metas son relacionales a las dimensiones desagregadas de cada aspecto evaluado en el diagnóstico participativo, mismo material obtenido de las consultorías realizadas por Nacional Monte de Piedad IAP así como de Fundación Merced.

Definir estrategia:

Meta 1.-; Voluntad fundacional: El trabajo institucional y la operación cotidiana garantiza y satisface el cumplimiento de la voluntad que tuvo (tiene) el fundador.

Meta 2.- Misión y Visión: Revisar después de varios años (3 -5) la vigencia de la misión y visión y realizar ajustes cuando es necesario

Meta 3.- Proceso Estratégico: Confirmar o ajustar las estrategias con base en resultados para obtener logros consistentes y a largo plazo.

Meta 4.- Proceso de Innovación: Mejorar los servicios agregando elementos que hacen que el servicio sea más integral (atender más pasos en la cadena de valor al beneficiario) o buscamos llegar a más beneficiarios.

Meta 5.- Proceso decisional: Las decisiones sobre los servicios ofrecidos se derivan de un análisis de las capacidades operativas, los resultados obtenidos, las necesidades de los beneficiarios meta, la misión de la institución, partes interesadas.

Meta 6.- Responsabilidad Social: Cumplir las leyes y reglamentos respetando los contratos y compromisos adquiridos.

Meta 7.- Transparencia: Publicar las actividades realizadas, proyectos, logros y experiencias al público en general.

Patronato:

Meta 8.- Estructura del Patronato: Contar con un calendario anual de reuniones, sesiona por lo menos cada 3 meses, se elaboran actas y minutas.

Meta 9.- Participación: Que los patronos asistan a las sesiones, participen activamente en la toma de decisiones colegiadas, se comprometan con las actividades de permanencia de la institución, den seguimiento a las decisiones y ajustan si es necesario.

Meta 10.- Funciones: Promover la transparencia y visibilidad de la organización para fortalecer su imagen pública.

Generación de Recursos:

Meta 11.- Estrategia: Redefinir el plan estratégico con base en resultados para incrementar la eficacia de los mecanismos de recaudación.

Meta 12.- Diversidad de Fuentes: Obtener recursos de manera estratégica de donantes internacionales.

Meta 13.- Información de Donantes: Investigar nuevos prospectos en base a perfiles que complementan la base de datos y se plantean estrategias de cultivo y recaudación para los donantes potenciales.

Meta 14.- Comunicación con Donantes: Mantener una comunicación periódica y personalizada con los donantes.

Meta 15.- Efectividad: Definir estrategias de recaudación que permitan pensar/planear en crecimiento o expansión.

Equipo Operativo:

Meta 16.- Suficiencia: Contar con suficiente personal que permita planear el crecimiento y/o mejora del servicio.

Meta 17.- Aptitud: Tener el personal apto para adaptarse a cambios e implementar propuestas y mejora en los servicios.

Meta 18.- Identidad: Incentivar el desarrollo profesional de nuestro personal.

Meta 19.- Voluntariado: Lograr un grupo profesional de voluntarios, que permite la eficiencia en el trabajo y el ahorro de recursos institucionales.

Meta 20.- Condiciones de Trabajo: Contar con un sistema de evaluación de desempeño del personal y se aplica anualmente.

Modelo de atención:

Meta 21.- Diagnóstico de necesidades: Redefinir los resultados o cambios esperados en los beneficiarios como producto de la intervención.

Meta 22.- Beneficiarios: Recopilar sistemáticamente la información sobre los cambios o beneficios generados por la intervención (a través de entrevistas telefónicas, visitas de seguimiento, encuestas u otro mecanismo)

Meta 23.- Operación: Llevar a cabo actividades para conocer el grado de satisfacción de los beneficiarios sobre la implementación de servicios, para identificar áreas de oportunidad o mejora.

Meta 24.- Seguimiento: Utilizar la información recopilada para realizar mejoras al modelo de intervención.

Aspectos Administrativos:

Meta 25.- Estructura Organizacional: Tener un manual de organización actualizado.

Meta 26.- Dirección General: Se reconoce que la dirección general ha tenido resultados importantes para nuestra institución.

Meta 27.- Manual de Políticas y Procedimientos: Actualizar manual periódicamente según los resultados y observaciones en su aplicación.

Meta 28.- Sistemas de Información Financiera: Auditar e instrumentar recomendaciones para cambios necesarios.

Meta 29.- Obligaciones Fiscales: Cumplir con la presentación del aviso anual oportunamente.

Meta 30.- Cumplimiento de Obligaciones con la JAP: Enviar copia de nuestro Dictamen Fiscal de cada ejercicio.

Meta 31.- Seguridad y protección en el Inmueble: Contar con programa interno de protección civil vigente y autorizado por la delegación o el órgano regulador correspondiente.

Meta 32.- Control de Información de sesiones del Patronato: Contar con un(os) profesional(es) en derecho, que da seguimiento a nuestros juicios y/o situación corporativa, y registramos sus actividades en un expediente.

Comunicación y Difusión:

Meta 33.- Comunicación Interna: Evaluar y actualizar periódicamente los mecanismos y contenidos en la comunicación interna.

Meta 34.- Comunicación con Autoridades: Resolver problemas ya que existe colaboración para trabajar a la par sobre casos en común.

Meta 35.- Comunicación externa: Ser conocidos y reconocidos ante instancias públicas y privadas, público en general, así como medios de comunicación.

Meta 36.- Comunicación en Redes Sociales y Página Oficial: Planear estrategias específicas de comunicación con base en los datos y seguidores que tenemos en las redes que puedan recomendar la causa.

Tecnologías de la información y Comunicación:

Meta 37.- Aplicación de las TIC: Con las TI dar seguimiento a objetivos y costos de programas, apoyando la toma de decisiones estratégicas.

Meta 38.- Administración de Infraestructura: Contar con personal interno y/o servicio externo para la atención de requerimientos y soporte de tecnologías de la organización.

Meta 39.- Seguridad de Información y Control de Riesgos: Contar con un sistema de vigilancia para asegurar la aplicación de las políticas y prevenir pérdida o uso inadecuado de la información.

Listado de decretos, normas, leyes y políticas aplicables a la Junta de Asistencia Privada del Estado de Michoacán

Tipo de normatividad	Denominación de la norma	Fecha de publicación	Fecha de última modificación,
CONSTITUCIÓN	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	05/02/1917	24/02/2017
Tratado internacional	Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos	20 mayo 1981	20 mayo 1981
Tratado internacional	Convención Interamericana de Derechos Humanos	03/02/81	03/02/81
Tratado internacional	Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales	12 mayo 1981	12 mayo 1981
CONSTITUCIÓN	Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Michoacán de Ocampo	14/03/1918	18/11/2016
CÓDIGO	Código de Procedimientos Civiles para el Estado de Michoacán de Ocampo	06/09/2008	29/12/2016
LEY	Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Michoacán de Ocampo.	29/09/2015	30/06/2017
	Ley de Instituciones de Asistencia Privada del Estado de Michoacán de Ocampo	09/06/2004	24/08/2007
	Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Michoacán de Ocampo	18/05/2016	18/05/2016
	Ley de Planeación del Estado de Michoacán de Ocampo	17/04/1989	27/06/2014
	Ley de Planeación Hacendaria, Presupuesto, Gasto Público y	20/03/2014	

	Contabilidad Gubernamental del Estado de Michoacán de Ocampo		
	Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Michoacán	30/09/2015	30/09/2015
	Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios Relacionados con Bienes Muebles e Inmuebles del Estado de Michoacán de Ocampo	11/06/1998	23/08/2007
	Ley de Entidades Paraestatales del Estado de Michoacán	30/03/1992	01/03/2011
REGLAMENTO	Reglamento Interior de la Administración Pública Centralizada del Estado de Michoacán	27/01/2014	18/04/2016
	Reglamento Interior de la Junta de Asistencia Privada	06/09/2007	
	Reglamento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información del Poder Ejecutivo del Estado de Michoacán de Ocampo	08/05/2009	
	Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios Relacionados con Bienes Muebles e Inmuebles del Estado de Michoacán de Ocampo.	11/11/1999	12/12/2014
MANUAL	Manual de Organización de la Junta de Asistencia	14/02/2008	

Privada

Acuerdos

Decreto Administrativo 25/02/2016
de
Mediadas de
Austeridad,
Trasparencia y Eficacia
del
gasto público de la
Administración Pública
del
Estado de Michoacán
de
Ocampo.