

XIV

ASAMBLEA GENERAL DE ALAFEC

Ciudad de Panamá, Panamá
del 21 al 24 de Octubre de 2014



**Organizaciones culturales privadas no lucrativas
de mazatlán, sinaloa. Gestión, Financiamiento,
Marketing y Dirección Estratégica**

Organizaciones culturales privadas no lucrativas de Mazatlán, Sinaloa. Gestión, Financiamiento, Marketing y Dirección Estratégica

Área Temática:
Mercadeo

Sub área temática:
Mercadeo social

Autor:
Edgar Estrada Eslava
Rosa del Carmen Lizárraga Bernal
Blanca Isela Ramírez

**Facultad de Ciencias Económico Administrativas
de Mazatlán de la Universidad Autónoma de
Sinaloa**

Avenida de los deportes s/n. Ciudad Universitaria. Col. Centro
Tel 669 9 81 03 10
edgareslava@hotmail.com
rclizarragab@hotmail.com
resistencia20112011@hotmail.com

RESUMEN

Los estudios sobre las organizaciones de la sociedad civil en México han tenido un importante desarrollo en las últimas dos décadas del siglo pasado y la primera de este siglo XXI, una explicación lógica es que precisamente en la década de los ochenta del siglo XX ocurrió un acelerado incremento de las –hasta entonces definidas- Organizaciones no Gubernamentales, y así como fueron apareciendo a lo largo y ancho del país, aunque con una alta concentración en el centro (Estado de México y Distrito Federal), al mismo tiempo fue creciendo el interés por estudiarlas y entenderlas desde el punto de vista sociológico, filosófico y operacional. Sin embargo, la adopción de medidas administrativas para el funcionamiento de las OSCs en México es muy reciente y más aun la utilización del marketing y la dirección estratégica.

La aplicación de las técnicas del marketing social y de la dirección estratégica de marketing puede darle un dinamismo desarrollador a las organizaciones sociales culturales. Esta investigación se ha propuesto examinar y describir a las Organizaciones de la Sociedad Civil de Mazatlán, específicamente aquellas cuyo objeto central son las actividades artísticas como: danza, teatro, música, canto, pintura, artes plásticas, etc., cuyo objetivo central de su constitución es el de la creación, promoción y difusión de valores artísticos.

El interés de este trabajo es describir la dinámica actual de las organizaciones culturales privadas no lucrativas de Mazatlán en materia de gestión, financiamiento y dirección estratégica de marketing social, para posteriormente, si es pertinente, proponer la adopción y adaptación de estrategias de marketing social para las organizaciones de la sociedad civil. El diseño de investigación se enmarcó en el enfoque cualitativo, no experimental, transeccional, del tipo descriptivo.

Palabras clave: Organizaciones culturales privadas no lucrativas, Gestión, Financiamiento, Marketing social y Dirección Estratégica.

INTRODUCCIÓN

Uno de los fenómenos inéditos en el siglo XX, es el concerniente a la aparición de nuevos actores en la esfera social de los Estados. Los actores institucionales tradicionales como las estructuras del sector público (gobierno) y las organizaciones lucrativas (sector privado), le tuvieron que abrir paso a nuevos actores que se organizaron y participaron usando nuevas formas y vías de representación social: las Organizaciones de la Sociedad Civil, (OSC's).

Estos nuevos actores se concretizaron con fines diversos; así, una organización bien podía proponerse un fin de lucro por un lado, o el interés común por otro lado. Es decir las organizaciones empresariales y las organizaciones con fines de asistencia social sin el objetivo de obtener por sus actividades algún tipo de remuneración o ganancia económica, respectivamente.

Las actividades de las organizaciones de la sociedad civil sin fines de lucro son variadas y en la mayoría de los casos cubren espacios en áreas donde el poder público fue quedando poco a poco rebasado: en la asistencia social, en el ámbito de la educación, en el tema de la salud o en el de los derechos humanos; en la investigación o la participación ciudadana.

Aquellas organizaciones de la sociedad civil sin fines de lucro cuyas actividades se circunscriben en las áreas artístico-culturales como: teatro, danza, artes plásticas, música, etc., en este trabajo se denominan Organizaciones Culturales Privadas no Lucrativas (OCPNL's).

Esta investigación pretende insertarse en el mosaico de trabajos que giran en torno del fenómeno de las organizaciones de la sociedad civil en Mazatlán y que pueda contribuir a la comprensión del fenómeno y la generación de conocimientos que eventualmente pudiesen incidir en el mejoramiento de las relaciones sociales de la comunidad mazatleca.

En un primer apartado de este trabajo se desarrollan los conceptos de organización de la sociedad civil, Organizaciones Culturales Privadas no Lucrativas y cultura. De igual manera se desarrollan los conceptos de marketing social, gestión, estrategia y planeación

estratégica. En esta parte se define el camino teórico que guía y da sentido a la investigación.

El segundo apartado, presenta el diseño de la investigación y los resultados obtenidos a través de la investigación cualitativa, para finalmente exponer las conclusiones.

I. ACERCAMIENTO TEÓRICO

Para este estudio se entiende por organización al conjunto de individuos de una sociedad que deciden coaligarse para conjuntar capacidades y esfuerzos con el fin de conseguir cumplir unos objetivos previamente establecidos y que a la vez son la génesis de su unión (Estrada, 2012).

1. Organizaciones no lucrativas privadas

Existen diversos tipos de organizaciones, tales como: Organizaciones Gubernamentales, Privadas o empresariales y Organizaciones de la Sociedad Civil. Las Organizaciones Gubernamentales tienen una función de carácter público y su objeto es proveer de normatividad para una buena convivencia entre los miembros de una sociedad que promueva el bien común. Las Organizaciones privadas o empresariales se orientan a producir bienes y servicios que además de satisfacer necesidades, generan ganancias.

Por su parte, las Organizaciones de la Sociedad Civil comparten características de ambas. Son instituciones cuyo trabajo se realiza en el ámbito social y público y está encaminado al bien público. Debido a este rol y sobre todo cuando el Estado se ve rebasado para responder a las necesidades específicas de la sociedad, las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC's) incursionan en funciones del quehacer gubernamental.

Las OSC's presentan las siguientes características en común: persiguen fines de interés general; su forma de financiamiento es fundamentalmente privada, (aunque también recurren a fondos privados de financiamiento nacionales y extranjeros); la participación ciudadana es voluntaria; su funcionamiento y operación no obedece las leyes del mercado ya que la rentabilidad económica no es su fin; no buscan el poder de gobernar ya que el voto no es su meta; son un sector intermedio entre el sector público y el sector privado (de ahí que se les defina como el tercer sector); desarrollan los más eficaces modelos de intervención social (INDESOL, 2007). Las OSC's se conocen de distintas formas, bien como Organizaciones No Gubernamentales (ONG's); Organizaciones No Lucrativas (ONL's); Organizaciones de Desarrollo Social (ODS); u Organizaciones del Tercer Sector (OTS).

Las Organizaciones no lucrativas privadas –objeto de este estudio- son otro tipo de Organización Civil. Estas organizaciones tienen como característica principal – el estar dirigidas hacia la comunidad y el bienestar social y cultural de las entidades. Tradicionalmente se les denomina organizaciones culturales.

2. Organizaciones culturales privadas no lucrativas.

Según la UNESCO (2005), “las actividades, bienes y servicios culturales” se refieren a las actividades, los bienes y servicios que, considerados desde el punto de

vista de su calidad, utilización o finalidad específica, encarnan o transmiten expresiones culturales, independientemente del valor comercial que puedan tener. Las actividades culturales pueden constituir una finalidad de por sí, o contribuir a la producción de bienes y servicios culturales.

La cultura es una fuerza económica dinámica e innovadora, tanto a nivel nacional como global, pues permite generar empleos e ingresos y, por tanto, fomenta el crecimiento económico y produce externalidades sociales. Los sectores culturales y creativos, se refieren a individuos, organizaciones y actividades relacionadas con la creación, producción y distribución de bienes y servicios relacionados en áreas tales como la edición, las artes escénicas, los medios audiovisuales, la artesanía o el diseño.

Como manifestación creativa y fuente de expresión individual y colectiva, que está continuamente en el proceso de reinventar y reinterpretar las tradiciones históricas y el patrimonio, la cultura da forma a las maneras de “vivir juntos” de una sociedad. Dado que ofrece una salida creativa a la expresión, la cultura fomenta un sentido de bienestar individual y fomenta una mayor comprensión y más respeto a la diversidad social y cultural.

Para los fines que persigue la presente investigación el concepto que se utiliza de cultura alude a una comunidad que tiene una tradición cultivada a lo largo de varias generaciones y que en esta comunidad se comparte una lengua, una historia, valores, creencias, instituciones y prácticas (educativas, religiosas, etc.). Se parte, de la concepción planteada por la UNESCO, por la siguiente premisa fundamental: la definición per se, refiere a la cultura como un marco sostenible para la cohesión social y la paz; indispensable para el desarrollo humano.

Se entiende a las organizaciones de la sociedad objeto de esta indagación como un conjunto de individuos organizados entre sí, que comparten un conjunto de afinidades, en primera instancia del factor interno: creencias, propósitos, intenciones y por supuesto un marco general de tradiciones. Estas últimas dan pauta al factor externo que complementa el marco común: costumbres, ritos, reglas, lenguaje, los productos histórico-artísticos que se ensamblan como parte de un todo cultural y definen una comunidad. Y finalmente el fin común que les reúne es la continuidad, reproducción, difusión, socialización de este conjunto de factores culturales a las nuevas generaciones.

Aquellas organizaciones de la sociedad civil sin fines de lucro cuyas actividades se circunscriben en las áreas artístico-culturales como: teatro, danza, artes plásticas, música, etc., en este trabajo se denominan Organizaciones Culturales Privadas no Lucrativas (OCPNL's).

Las organizaciones culturales privadas no lucrativas constituyen una alternativa a la propuesta cultural que ofrece el sector público (gobierno) y el sector privado. Este tipo de organizaciones civiles juegan un papel importante en la vida cotidiana del

espacio geográfico donde operan. Alimentan, por un lado, el entramado social, y las propuestas que generan, forman parte de la memoria colectiva y la identidad de la comunidad. Por otra parte, estas organizaciones articulan todas las etapas en el ciclo de vida de los bienes y servicios culturales que se ofrecen, desde la creación y posterior producción, hasta la distribución y el consumo.

3. La gestión en las organizaciones de la sociedad civil

Gestión es un término ampliamente utilizado en el mundo de la administración de empresas, su significado básico es el de administrar algo, tal definición ubica al concepto en un plano universal de afectación en cualquier aspecto de la vida humana, pues cualquier acción del humano puede ser objeto de una administración básica o compleja (Diccionario de la Lengua Española)

Gestionar por tanto, es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. De tal suerte que ésta acepción se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

Si bien es cierto que el término gestión tiene un acercamiento muy estrecho al mundo empresarial, también es cierto que el término no se circunscribe exclusivamente al mantenimiento y aumento de renta o capital. Es un concepto holístico, aplicable a toda actividad humana y por tanto a cualquier organización social. También hay que apuntar que aunque una organización no lucrativa no busque el lucro, no quiere decir que no busque la obtención de recursos económicos para su sostenimiento o para el apoyo a otras organizaciones de la sociedad civil. De tal suerte que la gestión viene a ser un elemento importante en el funcionamiento y el logro de objetivos de una organización, ya que ésta en última instancia, es un conjunto de medios humanos (contratados o voluntarios), materiales y financieros que se organizan para suministrar bienes o servicios y conseguir así un objetivo social.

Gestionar una organización de este tipo exige responsabilidad, se deben optimizar los recursos disponibles, para garantizar el logro del fin social que se haya propuesto. Los gestores son responsables ante los socios fundadores y ante los organismos que han depositado su confianza en la entidad, pero sobre todo, ante las personas a quienes se atiende, que podrían verse desamparadas si la entidad desapareciera. Como sucede con otro tipo de organizaciones, las entidades sin ánimo de lucro se articulan por medio de distintas funciones, por función se entiende la acción que corresponde a todo órgano de ejecución y que se realiza dentro de un sistema organizado para alcanzar un resultado.

La entidad se convierte así en una organización en marcha. Se establece una misión, fijándose unos resultados que se han de alcanzar, necesariamente, mediante la realización de una serie de actividades en un tiempo determinado y con unos

recursos definidos. Las organizaciones de la sociedad civil sin fines de lucro, deben adoptar y adaptar estrategias de gestión en cada una de sus funciones con el fin de efficientar todos los recursos con que disponen, y de paso sea dicho, recursos muy escasos: humanos y financieros y este último es el que encamina el próximo apartado: el financiamiento de la OSC'S.

4. Financiamiento en las organizaciones de la sociedad civil

Este es un concepto ampliamente conocido, una actividad del hombre moderno en el contexto actual. Financiar es aportar dinero para –realizar- una empresa...sufragar los gastos de una actividad, de una obra (Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española). En este orden de ideas el financiamiento puede darse a un individuo, una empresa o una organización.

Las fuentes de financiamiento de que pueden disponer las personas físicas o morales, así como las organizaciones son innumerables, varios autores Herrea, (1998), Finnerty (1996) abordan y explican este mecanismo desde diversos ámbitos y latitudes. Nos enfocaremos a aquellos tipos de financiamiento de que pueden disponer de manera directa, relativamente poco costosa para las organizaciones y que no implican un grado alto de complejidad para las OSC's que son objeto de análisis de esta investigación: el financiamiento público, el privado y el autofinanciamiento.

Un elemento importante digno de ser rescatado es que el tipo de financiación pública, a través de la Ley de Fomento permite autonomía en las OSC's, dado que no las limita en sus fines u objetivos,

La Ley de Fomento a las Actividades realizadas por las Organizaciones de la sociedad Civil fue aprobada en 2003, a partir de una alianza de organizaciones encabezada por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), la Convergencia de Organizaciones Civiles (CONVERGENCIA), el Foro de Apoyo Mutuo (FAM) y la Fundación Miguel Alemán. En el marco de esta ley, un gran número de organizaciones de la sociedad civil del país se inscriben en el padrón de las organizaciones levantado por el Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL), para ser reconocidas legalmente por el gobierno y tener acceso a los fondos públicos destinados para su apoyo. Organizaciones de la sociedad civil recibieron el apoyo económico de distintas instancias del gobierno federal. Indesol, a través de Coinversión Social, Banobras, Pemex y la Lotería Nacional han sido las instituciones del poder ejecutivo que han asignado la mayor parte de los recursos (Aguilar, 2006).

La financiación pública para las organizaciones de la sociedad civil en México tiene gran importancia y esta viene de la mano de su reconocimiento jurídico y llevado a rango constitucional. Que por lo demás para el caso de obtención de recursos

financieros uno de los requisitos primordiales es la figura jurídica y estatus legal del sujeto a financiar: persona física o moral. A través de la cual se pueden establecer jurídicamente los convenios o contratos de que son sujetos ambas partes.

En lo que respecta al financiamiento privado las OSC's pueden gestionar con empresas locales, nacionales o internacionales la obtención de recursos y a través de su figura jurídica y su registro ante el Sistema de Administración Tributaria son capaces de emitir recibos para las empresas que a su vez servirán como deducibles de impuestos. Sin embargo, los recursos que se obtienen por esta vía aun son pocos para el caso mexicano

El autofinanciamiento es una herramienta que para el caso de las OSC's mexicanas está comenzando a tener un impacto medio, pues no todas son capaces de generar servicios y productos susceptibles de ser vendidos para la obtención de recursos que servirán de autofinanciamiento.

La mayor fuente de financiación de las OSC's en México es el gobierno desde sus tres esferas: federal, estatal y municipal. Fenómeno que ya se veía aun antes de ser aprobada la Ley de Fomento de 2003.

De tal suerte que igual que la gestión, las fuentes de financiamiento han de ser parte del análisis para poner en marcha a la organización y han de ser coherentes los objetivos que se planteen con los recursos financieros disponibles y aquellos por elegir pues escoger una forma de financiación implica tomar una decisión estratégica muy importante para la entidad. La preponderancia de una determinada fuente de financiación marcará seguramente el carácter y las actuaciones de la organización. Tener sólo una fuente de financiación para una OSC resulta peligroso para el futuro de la organización, en este caso la diversificación de fuentes es una estrategia fundamental para la supervivencia y el mantenimiento de la autonomía y la preservación de sus principios fundamentales, pero sobre todo para continuar con la labor de asistencia hacia la población en desamparo o vulnerable.

5. El marketing de las Organizaciones no Lucrativas

Desde la perspectiva de la Asociación Americana de Marketing (American Marketing Association, AMA (por sus siglas en ingles), el marketing es una función organizacional y una serie de procesos para crear, comunicar y entregar valor al cliente y para administrar relaciones con los clientes de manera que satisfagan las metas individuales y las de la empresa (citado en Lamb, 2006). Por este motivo, señalan algunos autores, el marketing tiene dos facetas: la primera, es una filosofía, una actitud, perspectiva u orientación administrativa que pone énfasis en la satisfacción del cliente. La segunda, consiste en que el marketing es una serie de actividades que se utilizan para implantar esta filosofía.

La definición pone de relieve un concepto toral para el marketing, como es el caso del concepto de Intercambio. A efecto de servir a compradores y vendedores se

busca: 1) identificar las necesidades y deseos de los clientes potenciales; 2) satisfacerlas. (...) La clave para el logro de esos objetivos es la idea de intercambio, que es el cambio de objetos de valor entre comprador y vendedor, de modo que cada uno esté mejor después de realizarlo (Kerin, 2004)

Fontrudona (1999) distingue, bajo la denominación de Marketing Social, dos especialidades: el Marketing de Cambio Social y el Marketing Social Corporativo. El primero lo define como la aplicación de conceptos y técnicas probadas en el sector comercial en orden a promover cambios en diversos comportamientos sociales. El segundo, lo concibe como el conjunto de actividades que desarrolla una empresa o sector con el objetivo de lograr el compromiso de los consumidores con un determinado comportamiento de interés social, favoreciendo al mismo tiempo y de forma directa los intereses de la empresa con relación a su posición en el mercado y/o su imagen.

Considerando los propósitos que se persiguen en la presente investigación, se entiende el Marketing Social como instrumento para promover diversos comportamientos sociales.

Una organización no lucrativa –desde la perspectiva del marketing– es aquella que existe para alcanzar algún objetivo distinto a las metas usuales de los negocios; es decir, la obtención de utilidades, participación de mercado o rendimiento sobre la inversión. Las organizaciones no lucrativas comparten características importantes con las empresas de servicios del sector privado: ambas venden productos intangibles. (Lamb, 2006)

La base del marketing de una organización no lucrativa se sintetiza precisamente en la condición que distingue a la propia organización. El marketing es el esfuerzo realizado por las compañías sin fines de lucro para realizar intercambios mutuamente satisfactorios con sus mercados meta. Según algunos autores, las organizaciones no lucrativas realizan las siguientes actividades de marketing: a) Identifican a los clientes a los que desean servir u atraer (aunque no suelen llamarlos clientes, sino que utilizan otros términos, como pacientes, miembros o patrocinadores); b) Especifican, implícita o explícitamente sus objetivos; c) Crean, administran y eliminan programas y servicios; d) Deciden los precios que van a cobrar (aunque usen otros términos, como honorarios, donativos, colegiaturas, tarifas, multas o contribuciones); e) Realizan reuniones o programas y determinan dónde se efectuarán o se ofrecerán los servicios, f) Comunican su disponibilidad por medio de folletos, carteles, anuncios de servicios públicos o publicidad. A menudo las organizaciones no lucrativas realizan estas actividades sin conocimiento de causa de que desarrollan actividades de marketing (Lamb, 2006).

6. Planeación Estratégica

El concepto de planificación está indisolublemente ligado al concepto de estrategia, ya que ambos conceptos designan a un proceso secuencial encaminado a la obtención de uno o más objetivos.

El concepto de estrategia es utilizado en varios ámbitos, tanto en lo que respecta al terreno de las empresas, los negocios, la política, la milicia, así como en la gestión administrativa. En el marco de la gestión administrativa, se tienen algunas líneas que permiten una clara delimitación del concepto: a) La estrategia siempre se refiere al enfoque (scope) de la actividad de la organización; b) La estrategia siempre relaciona las actividades con el entorno en el cual opera; c) La estrategia siempre relaciona las actividades con los recursos y capacidad de que se dispone; d) Las decisiones estratégicas suelen tener un gran impacto sobre las organizaciones (Garrido, 2006).

Ansoff (1998), señala que el concepto consiste en una serie de normas para la toma de decisiones. Apunta que existen cuatro tipos diferentes de normas: a) Criterios con los que se mide el rendimiento presente y futuro de la empresa. La calidad de estos criterios se conoce comúnmente como objetivos y la cantidad deseada de meta; b) Normas para desarrollar la relación de la empresa con su ambiente externo: qué tecnología de productos desarrollará la empresa, donde y a quién se venderán los productos, cómo obtendrá la empresa ventaja sobre sus competidores. Esta serie de normas se denominan estrategias de mercados y productos o estrategia empresarial; c) Pautas para establecer las relaciones y los procesos internos dentro de la organización, las cuales se designan frecuentemente como concepto de organización; d) Reglas por medio de las cuales la empresa dirige sus negocios diarios, conocidas como políticas operativas.

Existen diferentes niveles de planificación estratégica y estos se diferencian dependiendo de la complejidad de la organización y de la necesidad de que sean más o menos los implicados en la toma de decisiones y consecuentemente en su planificación. Se distinguen tres niveles de planificación estratégica: a) Planificación corporativa, b) Planificación divisional, c) Planificación funcional (Garrido, 2006).

II. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente estudio el diseño de investigación se enmarcó en el enfoque cualitativo, no experimental, transeccional, del tipo descriptivo (Hernández, 2008). Se analizó el objeto de estudio en un periodo dado, el tercer cuatrimestre del 2011 y el primero del 2012. En este trabajo se analizaron las organizaciones privadas no lucrativas agrupadas en torno al ámbito cultural, las cuales cuentan con las siguientes características:

1. **Ámbito temático:** son organizaciones que desarrollan actividades en el área de música, literatura, artes plásticas, danza, teatro, artesanías, carnaval, patrimonio y producción audiovisual; b) **Ámbito territorial:** las organizaciones culturales

entrevistadas pertenecen todas al municipio de Mazatlán, Sinaloa; c) **Ámbito institucional:** organizaciones que deben reunir las siguientes condiciones: **Privadas:** son gestionadas y administradas por personas de la vida privada, con intereses de resolver algún problema social. **Sin fines de lucro:** los beneficios obtenidos no se distribuye entre los socios o directores, sino que deben ser reinvertidos de acuerdo a los objetivos de la institución. **Formales:** deben de presentar algún grado de institucionalización, lo que no implica necesariamente tener registros legales, sino contar con encuentros regulares y la persistencia de objetivos y actividades. **Autogobernados:** las organizaciones deben controlar su actividad y contar con un nivel de autonomía significativo

La recolección de la información se hizo a través de un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, diseñado para hacer un diagnóstico sobre el desarrollo, la situación organizativa y el grado de profesionalización de las OSC de servicios a terceros en el municipio de Mazatlán. Elaborado y validado por el Consejo de Organizaciones de la Sociedad Civil de Sinaloa A.C., la W. K. Fundación Kellogg y la Facultad de Trabajo Social de la Universidad Autónoma de Sinaloa; con el apoyo de la encuesta para OSC's del Instituto Nacional de Desarrollo Social 2010.

La encuesta se aplicó a las OCNL de Mazatlán, in situ, se solicitó un espacio dentro de la agenda de los principales miembros de la organización (presidente o director), para aplicar el instrumento; la duración estimada de aplicación del instrumento fue de 60 minutos.

III. RESULTADOS

Cuatro de las OCPNL's de Mazatlán, están registradas como Asociación Civil (A.C.) y una como Institución de Asistencia Privada (I.A.P.), es el caso de Cultura y Sociedad IAP. Las cinco OCPNL's tienen en sus archivos el acta constitutiva que sustenta jurídicamente su organización. En cuanto a la antigüedad de las organizaciones Cultura y Comunidad, Delfos, y Amigos de la Ópera se ubican en el rango de 7 a 10 años en activo. Por su parte Mazteatro y Museo La Casa de los Pérez Meza en el rango de 1 a 3 años, y de 3 a 6 respectivamente.

Todas cuentan con algún tipo de órgano que guía o acompaña el desarrollo de la organización. Sin embargo, sólo las entidades de Amigos de la Ópera y Delfos tienen un consejo de asesores. En los demás casos son los propios miembros fundadores, ubicados en patronato o consejo directivo, quienes tienen esta responsabilidad; al mismo tiempo, en conjunto, esta responsabilidad la asumen, en su mayoría para todos los casos, las mujeres.

En cuanto a la supervisión del cumplimiento de la misión y los principios de la organización, en todas sin excepción tal tarea recae en sus propios miembros.

En lo que toca a la información sobre la problemática que las organizaciones atienden, una indica no tener información actualizada del caso: Mazteatro. Las demás se actualizan en

primera instancia con información propia, posteriormente por información académica, luego por información de organismos internacionales.

Con respecto al recurso humano directamente involucrado en tareas intrínsecas a la organización y aquellos que ocasionalmente en forma de voluntariado participan de actividades o proyectos de la organización el instrumento arroja los siguientes datos .

Las organizaciones con mayor número de personal dedicado a los trabajos de la organización son Delfos en primer lugar con 21 personas, Cultura y comunidad con 12; posteriormente, con una estructura más básica, Amigos de la ópera con cuatro; Mazteatro y La casa de los Pérez Meza, ambas con tres personas. De estas dos últimas organizaciones ninguno de sus integrantes percibe remuneración por su trabajo. De las tres restantes, 50% del personal de Amigos de la ópera percibe un emolumento, en Delfos el 71%, y de Comunidad y cultura el 75%.

El otro tipo de recurso humano del que pudiese servirse la organización para la realización de sus tareas es el voluntariado. En este sentido, ninguna tiene voluntariado permanente, sólo Cultura y Comunidad manifiesta servirse del voluntariado de manera frecuente.

En general, todas las organizaciones, excepto Mazteatro, proporcionan algún tipo de capacitación o inducción al personal que colabora con ellos, sin embargo es de destacar que en ninguno de los casos se presentan capacitación o inducción en áreas de gestión, estrategia o administración.

Concerniente a las instalaciones, equipo, mobiliario y vehículos de que disponen las organizaciones para la realización de sus actividades el instrumento presenta a las organizaciones objeto de estudio en esta situación: a) Ninguna tiene instalaciones propias, tres de las cinco tienen instalaciones prestadas en comodato, solo una La casa de los Pérez Meza renta sus instalaciones y Mazteatro no tiene instalaciones, ni renta, ni tiene prestadas. b) Todo el equipo y mobiliario con que cuentan es propio y, c) Únicamente dos instituciones cuentan con vehículos propios.

¿Cuentan las OCNL's con alguna estrategia de Marketing Social (planeación o dirección estratégica), para la difusión y promoción de sus productos culturales?, ¿Bajo qué mecanismos difunden su oferta cultural?

El total de los casos de estudio ubican sus actividades dentro del ámbito de fomento educativo y cultural, sólo el caso de Cultura y comunidad indica que sus principales actividades además del fomento educativo y cultural es el de desarrollo comunitario.

La forma cómo socializan sus actividades mayormente es a través de la utilización de las nuevas tecnologías y a través de reuniones con la comunidad que atienden o se relacionan. De las cinco organizaciones cuatro tienen página web oficial, solo Mazteatro no cuenta con esta herramienta. Otro elemento que utilizan para la difusión de sus actividades es el correo electrónico y las redes sociales. Se puede observar que salvo Cultura y comunidad, en todas las demás los mecanismos de rendición de cuentas van encaminados en primera instancia

para tener esta información de manera interna, y hacia el exterior, solo para aquellos de los que obtienen recursos económicos como Instituto Nacional de Desarrollo Social y para el Servicio de Administración Tributaria.

Por lo que se refiere a la filosofía que guía los objetivos trascendentales de la organización y la forma de tratar de alcanzarlos, se ha encontrado que todas tienen institucionalizados su visión y misión de la organización. Empero, solo Delfos y Comunidad y cultura cuentan con instrumentos procedimentales para lograr perseguir cumplir su misión y visión, es decir solo ellas cuentan con objetivos estratégicos.

Cuando se observan a las organizaciones a sí mismas, frente al contexto en el que interactúan la mayoría lo hacen a través del análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). La frecuencia con que se diagnostican las organizaciones presenta que 3 de las 5 lo hacen cada semestre Amigos de la ópera, La casa de los Pérez Meza y Delfos, Mazteatro cada año y Comunidad y cultura no tienen establecido un periodo definido.

Elementos importantes para el desarrollo de las operaciones de las organizaciones vienen a ser los cursos y talleres a los que sus miembros pueden llegar a tener acceso, en este sentido de los cursos que han tenido los miembros de las OCPNL. Para tres de ellas, Amigos de la ópera, La Casa de los Pérez Meza y Delfos, les han servido para aplicar los conocimientos adquiridos en el diseño de planeación estratégica. Mazteatro no recuerda cursos tomados y menos aun si alguno sirvió para la operación de la organización. Para Cultura y Comunidad los cursos que han tomado han tenido aplicación práctica en la comunicación interna de la organización, mejorar la comunicación social y lograr mejor impacto social.

Además de los cursos y talleres para el desarrollo de la organización otro mecanismo de fortalecimiento organizacional son las asesorías externas. La mayoría de las organizaciones analizadas en este estudio no reciben asesoría externa, sólo dos de ellas: Comunidad y Cultura y Delfos.

Al analizar si las OCPNL de Mazatlán utilizan estratégicamente la alianza con otras organizaciones como medida y estrategia de desarrollo y crecimiento se observa que no es así en la mayoría de los casos, únicamente Delfos establece alianza con otras organizaciones.¹

Inmediatamente después del análisis de la situación de la organización a través del método FODA, de la actualización y profesionalización de las mismas a través de cursos y talleres y después de haber puesto en marcha proyectos, lo que sigue es el análisis de los resultados, para ello hay una pregunta ¿Cómo miden el éxito de sus programas o proyectos?

¹ De acuerdo a información recabada en la aplicación del instrumento de recolección de información, se pudo saber que dicha alianza es con la A.C. amigos de Delfos. asociación de reciente creación y que no aparece en los registros del Consejo de las Asociaciones Civiles de Sinaloa, ni en el Registro Federal de las Organizaciones Civiles.

En el reactivo podemos observar que se pueden obtener, de manera genérica dos formas de hacerlo: de manera cuantitativa y de manera cualitativa, al observar los resultados podemos apreciar que tres de ellas, Amigos de la Ópera, La Casa de los Pérez Meza y Delfos miden el éxito de sus programas mayormente de manera cuantitativa, es decir por el número de sus beneficiarios, por la cantidad de recursos invertidos y por el número de actividades realizadas.

Cultura y comunidad trata de medir de manera mixta, esto es, cuantitativamente y cualitativamente. Mide por el número de sus beneficiarios y el número de actividades realizadas, deja de lado la cantidad de recursos invertidos, adicionalmente se mide a través de evaluaciones internas y de evaluaciones de los beneficiarios.

1. ¿Cuentan las Organizaciones Culturales No Lucrativas con personal directivo o gerencial profesionalizado?

Un primer análisis de los resultados de la recolección de la información para esta pregunta es que del total del personal que trabaja en las organizaciones objeto de este estudio, la mayoría son mujeres con el 62.5% y 37.5% hombres. Todos los integrantes tienen estudios profesionales. De éstos, cuatro presentan estudios de postgrado, uno de la organización Amigos de la ópera, uno de La casa de los Pérez Meza y dos de Delfos.

Se presenta una paridad del 50% en cuanto a los puestos directivos más altos de las organizaciones que se analizan. Este último dato se obtiene porque, aun cuando son solo cinco organizaciones, Delfos presenta la modalidad de tener dos directores generales un hombre y una mujer.

En cuanto a la profesionalización de los miembros de la organización, la mayoría de los cursos que: a) Han tomado sus miembros, tienen que ver con la organización y administración interna, así como la mejor gestión para la producción de sus servicios y productos artísticos, y cursos para procuración de fondos. b) Les gustaría tomar, la mayoría desea aquellos cursos similares a los que ya han tomado, solo Delfos presenta una variante, les gustaría tomar cursos sobre relaciones públicas con énfasis en comunicación con el gobierno y marketing social.

2. ¿Cómo se financian este tipo de organizaciones y cuál es su fuente principal de ingreso?

Las organizaciones tienen tres fuentes de obtención de recursos: financiamiento público, financiamiento privado y autofinanciamiento. Algunas organizaciones operan con una de esas fuentes, otras con alguna posible combinación de estas y algunas otras organizaciones generan la posibilidad de obtener recursos de las tres fuentes. En lo que toca a las OCPNL de Mazatlán que aquí estudiamos, los resultados de la encuesta muestran que Delfos obtiene recursos económicos por las tres vías. Las demás se financian sólo de una opción. Para Amigos de la ópera y Cultura y Comunidad su única fuente de ingresos es el financiamiento público. Casa de los Pérez Meza y Mazteatro obtienen recursos económicos exclusivamente a través del autofinanciamiento.

Tres son las fuentes de financiamiento público: municipal, estatal y federal. De nuevo, Delfos obtiene recursos de los tres órdenes de gobierno, Comunidad y cultura obtiene recursos municipales y federales y, Amigos de la ópera solo de la instancia municipal. Respecto al financiamiento privado, solo Delfos (como se señala arriba), obtiene recursos mediante esta vía y lo hace a través de empresas nacionales y de asociaciones privadas. Las asociaciones Mazteatro, Casa de los Pérez Meza y Delfos logran el autofinanciamiento a través de la venta de sus servicios y/o productos. Cabe señalar una vez más que el caso de Mazteatro aun cuando señala la venta de sus servicios y/o productos como vía de financiamiento, tiene aproximadamente diez meses en inactividad. Otra forma de obtención de recursos económicos, en dinero o en especie, son las campañas de recaudación de fondos. Casa de los Pérez Meza y Mazteatro no realizan este tipo de actividades, Cultura y comunidad, Amigos de la ópera y Delfos realizan campañas de obtención de fondos de manera anual.

IV. CONCLUSIONES

La presente investigación presenta las siguientes conclusiones.

Cinco organizaciones civiles cuya misión son la producción y difusión de las bellas artes como medio para generar cambio en una sociedad como la de Mazatlán, son muy pocas. Más aun, cuando para dos de ellas el motivo de su constitución como A.C. ha sido exclusivamente para poder participar de los fondos públicos que dispone el gobierno para el funcionamiento de estas.

Una de ellas, Mazteatro, una vez que en 2009 dejó de percibir el recurso federal por cerca de setecientos mil pesos anuales dejó de hacer actividades hasta llegar a la inactividad total desde 2011 a la fecha. Delfos por su parte ha logrado mantenerse y crecer, esto ha sido posible gracias a que ha modificado la forma de gestionarse y diversificado su forma financiarse y ha logrado estándares muy altos en sus productos y servicios artísticos, tanto que su labor es reconocida a nivel nacional e internacional.

Por supuesto que no estamos argumentando que la socialización de valores culturales a través de las bellas artes recaer solo en las OSC's., es una responsabilidad de todas las instituciones de la sociedad. Sin embargo, frente a la debilidad de las instituciones tradicionales como las escuelas y las bibliotecas públicas o los institutos de cultura nacionales, estatales o municipales; las OSC's vienen a ser un bálsamo en el que se pueden asentar grandes esperanzas de contrarrestar la ola de antivalores que trae consigo fenómenos como el narcocorrido, la corrupción y la amplísima difusión de violencia en medios de comunicación.

Empero, cuando se observa a las ONG's de Mazatlán, específicamente las Organizaciones Culturales Privadas no Lucrativas, se les ve atomizadas, con poco trabajo conjunto, sin alianzas estratégicas, cada quien por su lado. Concentradas en un territorio específico: lo que aquí se denomina el centro de la ciudad.

Las OCPNL's de Mazatlán, son relativamente nuevas, no sobrepasan los 10 años, pero la edad promedio de sus directivos y miembros prominentes oscila los 45 años. Su nivel académico es elevado, 75% con licenciatura y 25% con postgrado. Por otra parte, el número de personas que colaboran con las organizaciones de este tipo en Mazatlán es muy reducido, y más pocos aun, los que reciben emolumentos por estas actividades. El trabajo voluntario es muy reducido también.

En la encuesta se observa que cuatro de las OCPNL's dijeron tener página electrónica en la red a través de las cuales difunden sus actividades. Pero, cuando visitamos sus páginas, solo Amigos de la Ópera y Cultura y Comunidad se identifican como A.C., y por lo demás, únicamente Amigos de la Ópera y La Casa de los Pérez Meza tienen actualizada su página. En la página de Delfos, por ejemplo, se puede ver que no la actualizan desde el 31 diciembre de 2010. Es decir que socializan sus actividades a través de sus páginas web, pero la mayoría no las tienen actualizadas. Quedan las reuniones con la comunidad a la que atienden, pero la información que proporcionan son a través de informes de trabajo y estos solo son para sus fuentes proveedores de recursos económicos.

Estas organizaciones dependen para su funcionamiento, en gran medida de los recursos públicos, el caso más ilustrativo, y que ya se ha mencionado, es el de Mazteatro. Delfos es un caso aparte, esta organización ha alcanzado un equilibrio en su financiamiento por cuanto ha logrado integrar el autofinanciamiento a través de la venta de sus productos artísticos y más aun, es la única organización que obtiene financiamiento de todas las fuentes posibles: público, privado, autofinanciamiento y de otras OSC's. Es la única con una alianza estratégica con una organización de reciente creación denominada Amigos de Delfos.

En general, se observa un escenario de alta dependencia financiera del sector público, pero al mismo tiempo este tipo de recursos son cada vez menores, por ejemplo: en los registros de apoyos económicos a OSC's del municipio de Mazatlán para 2011 y lo que va de 2012 se observa que se otorgan ministraciones mensuales por 10,000.00 pesos y ninguna de las asociaciones que son objeto de estudio de esta investigación figura en tales registros. El apoyo que Delfos obtiene del municipio es el préstamo de una parte de las instalaciones de la Escuela Municipal de las Artes, Empero, este préstamo no está sustentado en ningún documento firmado por las partes, ni comodato, ni contrato, ni convenio. Antes de la aplicación de la encuesta no habían reparado en tal observación; esto habla de una debilidad administrativa.

Se observa también, en la mayoría de la OCPNL's de Mazatlán analizadas, que sus esfuerzos por la creación de servicios y productos encaminados a cumplir su misión y visión, son carentes de una planeación estratégica definida. Delfos identifica esta debilidad con mucha claridad, en la entrevista la directora general, Claudia Lavista dice: "no hay en Mazatlán especialistas en marketing social, hacemos nuestras cosas planeando más o menos bien, pensando en hacer las cosas bien, de manera ordenada. Y tenemos personal que se encarga de cosas de la organización bien definidas, por ejemplo hay un contador, una responsable de relaciones públicas. Pero no tenemos un especialista en marketing social."

Finalmente, cumplir la misión de las OCPNL's que es la de generar cambios en el comportamiento social, enfrentar tendencias culturales de antivalores ampliamente difundidos por variados medios, implica para las organizaciones un cambio en su tipo de gestión administrativa, implica la diversificación de sus fuentes de financiamiento, una mejor y más amplia difusión de la organización y sus actividades. En suma, creemos que la adopción, pero sobre todo, la adaptación del marketing social y la dirección estratégica en las OCPNL's, pueden resultar medidas eficaces para efficientar el trabajo de las organizaciones y lograr con ello el engrandecimiento y fortalecimiento de la organización así como su cobertura e impacto social.

V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acotto, L. (2003). *Las Organizaciones de la Sociedad Civil. Un camino para la construcción de ciudadanía*. Argentina: Espacio.
- Aguilar, L. (1994). *Cuidemos a las ONG's*. En L. Aguilar, & y compañía, *Sociedad Civil, Organizaciones no Gubernamentales y Transición a la Democracia*. México D.F.: Purruá.
- Aguilar, R. (2006). *Historia de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México: su evolución y principales retos*. (D. e. www.bib.uia.mx/tesis, Ed.) México, D.F.: Universidad Iberoamericana.
- Ansoff, I. (1998). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México, D.F.: Pearson.
- Charry, C. I. (2003). *Geoestadísticas de las ONG's en México*. Polis 02. *Investigacion y Análisis Sociopolítico y Psicosocial.*, 185-204.
- De Asís, A. (2002). *Manual de Ayuda para la Gestión de Entidades no Lucrativas*. España: Fundación Luis Vives.
- *Diccionario de la Lengua Española*. Real Academia Española. 2012. España.
- Recuperado de www.rae.es
- Estrada, E. E. (2012). *Gestión, financiamiento y dirección estratégica de las organizaciones culturales privadas no lucrativas de Mazatlán, Sinaloa*" (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Sinaloa. Sinaloa.
- Figueroa, J. (2011). *Elementos para un diagnóstico de las OSC's. caso Sinaloa*. Acapulco, Guerrero: FATS-UAS.
- Fontrodona, J. (1999). *Ética del marketing*. Madrid, España: Unión.
- Garrido, S. (2006). *Dirección Estratégica*. Aravaca, Madrid, España: McGraw-Hill.
- Hernandez, R. (2008). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- INDESOL. (2007). *Curso de capacitación para Organizaciones de la Sociedad Civil*. (pág. 10). México, D.F.: Disponible en www.ecologia.edu.mx (visitado en marzo 2012).
- José Luis Mendez. (1998). *Organizaciones Civiles y Políticas públicas en México y Centroamérica*. México, D.F.: Academia Mexicana de Investigación en Políticas Públicas.
- Kerin, A. R. (2004). *Marketing*. México, D.F.: McGraw-Hill.

- Lamb, C. W. (2006). Marketing. México, D.F.: CENGAGE.
- León, O. (2003). Multiculturalismo y pluralismo. México, D.F.: Paidós.
- Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil. (2009). México.
- Mintzberg, H., & Quinn, B. (1993). El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. México, D.F.: Prentice Hall.
- Mónica Tapia & Gisela Robles. (2006). Retos institucionales del marco legal y financiamiento a las Organizaciones de la Sociedad Civil.
- Rodríguez, C. (2005). Tesis. "Diseño de una Dirección estratégica de Mercadotecnia Social para los Servicios que ofrecen las Organizaciones Culturales no Lucrativas en el Puerto de Acapulco Guerrero. México D.F.: IPN (Unidad Santo Tomás).
- Silvestre, S. Z. (1996). Diccionario de Economía. México, D.F.: Limusa.
- Stanton, W. (2007). Fundamentos del marketing. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Tinoco, R., & co. (1999). Organizaciones Sociales en el Estado de México. Toluca, Estado de México: Colegios Nacional y del Estado de México de Ciencias políticas y Administración Pública.
- UNESCO. (2005). Convención sobre la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales. París: UNESCO.
- UNESCO. Ver en www.unesco.org (visitado el día 20 de enero 2012)
- Verduzco, G. (2001). La evolución del tercer sector en México y el problema de su significado en la relación entre lo público y lo privado. Estudios Sociológicos(001), 27-48.