

PROTOCOLO PARA LA EVALUACIÓN  
DE ASOCIACIONES



# Protocolo para la evaluación de asociaciones

RED DE ESTUDIOS SOBRE DESEMPEÑO ASOCIATIVO

JORGE CADENA ROA, CARLOS CHÁVEZ BECKER, SARA GORDON,  
GLORIA GUADARRAMA, MATILDE LUNA, ALEJANDRO NATAL MARTÍNEZ,  
CRISTINA PUGA, RICARDO TIRADO Y JOSÉ LUIS VELASCO

CRISTINA PUGA Y MATILDE LUNA  
Coordinadoras



México, 2012

HM131

.P9401

Protocolo para la evaluación de asociaciones / Cristina Puga y Matilde Luna,  
Coordinadoras. -- México: UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales;  
El Colegio Mexiquense, 2012.

156 p.: cuadros y cuestionarios

ISBN 978-607-02-3657-0

1. Asociaciones. 2. Asociaciones – Organización. 3. Evaluación –  
Metodología. 4. Evaluación – Organización. I. Puga, Cristina. II. Luna,  
Matilde.

Este libro fue sometido a un proceso de dictaminación por académicos externos al Instituto, de acuerdo con las normas establecidas por el Consejo Editorial de las Colecciones de Libros del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Derechos exclusivos de la edición reservados para todos los países de habla hispana. Prohibida la reproducción parcial o total por cualquier medio sin el consentimiento por escrito de su legítimo titular de derechos.

Primera edición: 15 de octubre de 2012

D.R. © 2012, Universidad Nacional Autónoma de México

Instituto de Investigaciones Sociales

Ciudad Universitaria, 04510, México, D. F.

Proyecto DGAPA-PAPIIT IN 306007

Variables estructurales de la dinámica asociativa

El Colegio Mexiquense A.C.

Ex Hacienda Santa Cruz de los Patos, Zinacantepec, México

Correspondencia:

Apartado Postal 48-D

Toluca, 50120, México.

Página electrónica: <http://www.cmq.edu.mx>

Ventas: [ventas@cmq.edu.mx](mailto:ventas@cmq.edu.mx)

Coordinación editorial: Berenise Hernández Alanís

Cuidado de la edición: Marcela Pineda Camacho

Diseño y formación de textos: Angélica Nava Ferruzca

IMPRESO Y HECHO EN MÉXICO

ISBN: 978-607-02-3657-0

# CONTENIDO

Presentación .....	9
Introducción .....	11

## PRIMERA PARTE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

Instructivo para aplicar los instrumentos y calificar los resultados. ....	25
I. ¿A QUIÉN SE APLICA? .....	25
II. DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS .....	27
<i>A. Cuestionario de colocación (CC)</i> .....	27
<i>B. Cuestionario de evaluación         del desempeño asociativo (CD)</i> .....	27
<i>C. Ficha individual (FI)</i> .....	28
<i>D. Ficha de la asociación (FA)</i> .....	28
III. SUGERENCIAS GENERALES PARA LA APLICACIÓN DE TODOS LOS INSTRUMENTOS QUE CONFORMAN EL PROTOCOLO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	29
<i>A. Forma de calificación.</i> .....	30
1. Cuestionario de colocación (CC) .....	33
Notas para el entrevistador .....	33
Indicaciones .....	34

2. Cuestionario de evaluación del desempeño asociativo . . . . .	37
Notas para el entrevistador . . . . .	37
Presentación . . . . .	38
3. Ficha individual (FI) . . . . .	57
Indicaciones del entrevistador . . . . .	57
4. Ficha de la asociación (FA) . . . . .	61
Datos generales . . . . .	61
ANEXO 1. Instrucciones de captura y manejo del DISCO . . . . .	71
ORIENTACIÓN BÁSICA . . . . .	73
HOJA DE TRABAJO “GENERAL” . . . . .	74
HOJA DE TRABAJO “COLOCACIÓN” . . . . .	74
HOJA DE TRABAJO “R-ÓPTIMAS” . . . . .	74
HOJA DE TRABAJO “R-REALES” . . . . .	75
HOJA DE TRABAJO “CALIFICACIONES INDIVIDUALES” . . . . .	75
HOJA DE TRABAJO “RESULTADOS” . . . . .	75
ANEXO 2. Ficha técnica sobre el cálculo de las calificaciones . . . . .	77
<i>Pasos seguidos para calificar cada respuesta</i> . . . . .	80
<i>Integrar las calificaciones</i> . . . . .	81

SEGUNDA PARTE  
SOBRE LOS SUPUESTOS TEÓRICOS  
DEL MODELO DE EVALUACIÓN

Construcción del modelo . . . . .	85
I. LA COMPLEJIDAD COMO PRINCIPIO DE CLASIFICACIÓN . . . . .	85
II. LOS EJES DEL DESEMPEÑO . . . . .	90
<i>Eje A: Desempeño práctico o funcional.</i> . . . . .	90
1. Efectividad y eficacia . . . . .	91
2. Eficiencia. . . . .	92
<i>Eje B: Desempeño organizativo</i> . . . . .	93
Grupo 1. Reglas de decisión y esquemas de participación . . . . .	93
Grupo 2. Procedimientos y mecanismos de decisión . . . . .	97
Grupo 3. Cohesión . . . . .	99
Grupo 4. Dirigencia . . . . .	102
Grupo 5. Medios de observancia . . . . .	105
<i>Eje C: Relación con el entorno</i> . . . . .	106
1. La asociación en su relación con el entorno . . . . .	107
2. La importancia del entorno mismo . . . . .	110
III. CONSIDERACIONES FINALES . . . . .	112
ANEXO 3. Ejes, criterios y estándares del desempeño asociativo. . . . .	115
REFERENCIAS . . . . .	151



## Presentación

Este *Protocolo de evaluación de asociaciones* es resultado de un esfuerzo académico de carácter colectivo; en él hemos participado investigadores del Instituto de Investigaciones Sociales, la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, el Centro de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias y Humanidades y El Colegio Mexiquense, integrados en la Red de Estudios del Desempeño Asociativo (REDA).

La obra está dirigida a un público amplio que incluye estudiantes de licenciatura y de posgrado, académicos y profesionales de la evaluación así como miembros y directivos de asociaciones interesados en ejercicios de autoevaluación de sus propias organizaciones. Supone la existencia de un reciente y cada vez mayor interés académico por las organizaciones de la sociedad civil, así como de diversas asociaciones que hoy —por diversos motivos— requieren evaluar su actividad. El trabajo está orientado por un fin práctico: *la evaluación del desempeño asociativo*. En tal sentido, se trata de un producto de investigación aplicada.

A diferencia de otros instrumentos similares, el presente pone el acento en la dimensión organizativa de las asociaciones desde un enfoque institucional, tanto en lo que se refiere a su funcionamiento interno como a su relación con el medio en el que se desenvuelven; considera la naturaleza específica de las asociaciones en relación con otras organizaciones de carácter político o económico; asimismo, para evaluarlas toma en cuenta su diversidad en función de su nivel de complejidad.

## *Presentación*

El texto está estructurado en dos partes principales, además de una presentación general. La primera agrupa el instructivo para la recolección de datos y para la calificación de los resultados, así como los propios instrumentos de recolección de datos. Junto con el disco anexo, resulta autosuficiente para llevar a cabo la evaluación. El disco contiene la mascarilla de captura de las respuestas, al cual se encuentra integrado un programa para calcular las calificaciones de manera ponderada, en función del tipo de asociación cuyo desempeño se evalúa. Al final de la sección se incluye una ficha técnica que aclara los procedimientos matemáticos seguidos para calificar los resultados.

En la segunda parte de este protocolo, exponemos los supuestos teóricos a partir de los cuales se elaboró el instrumento, en caso de que los lectores pudieran tener algún interés en el enfoque y las bases conceptuales del diseño. Se incluye además un cuadro que permite identificar las preguntas que corresponden a las diferentes dimensiones y criterios de evaluación, así como interpretar los resultados.

Buena parte de la investigación realizada para elaborar este Protocolo se desarrolló en el marco del proyecto “Variables estructurales de la dinámica asociativa”, financiado por la Dirección General de Asuntos del Personal Académico de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), con sede en el Instituto de Investigaciones Sociales; los trabajos de dicho proyecto concluyeron en diciembre de 2008. El grupo continuó trabajando en 2009-2011, para concluir el documento.

Los autores esperamos que este protocolo sea de utilidad para evaluar diferentes aspectos del desempeño de una gran diversidad de asociaciones, en particular las que —de una u otra manera— participan en los espacios públicos.

REDA, noviembre de 2011.

## Introducción

En los años recientes se han multiplicado las formas asociativas que realizan algún tipo de acción pública y que han adquirido importancia a partir tanto de sus propias estrategias por hacer valer derechos civiles, políticos, sociales, culturales o colectivos en general, como del nuevo lugar que gobiernos locales, nacionales y organismos internacionales les han asignado en diversas tareas de desarrollo o fortalecimiento democrático. Junto con formas más comunes de agrupamiento, asociaciones de varios tipos (en su mayor parte no lucrativas, de carácter no gubernamental y de beneficio a terceros) han desempeñado un papel relevante en procesos tales como elaboración e implementación de políticas públicas, supervisión de la acción gubernamental, observación electoral, intervención en la solución de conflictos sociales o políticos, emisión de leyes y reglamentos así como —en términos generales— promoción de la vida ciudadana y el debate público.

Entre otras consecuencias que acarrió este nuevo protagonismo de los actores sociales organizados, se ha generado una preocupación por evaluar su desempeño. Tal interés ha provenido principalmente de organismos públicos y privados (algunos de ellos de carácter internacional) que aportan fondos para el sostenimiento de varias de dichas organizaciones. Por otro lado, las propias asociaciones han manifestado también la necesidad de contar con procedimientos para apreciar dicho desempeño de manera sistemática. Ello ha favorecido la utilización de diversos enfoques de evaluación, entre

los cuales han predominado los siguientes: *a)* el que establece como criterio principal el cumplimiento de los objetivos fijados por la propia organización; *b)* el de su sustentabilidad financiera; *c)* el del impacto de la acción organizada más allá de sus objetivos o metas inmediatas; *d)* el de la satisfacción del cliente; y *e)* el de su capacidad de adaptación al entorno. Casi todos ellos han sido diseñados para otro tipo de organizaciones, en particular las de carácter productivo; por tanto sus resultados son parciales o insuficientes para apreciar el tipo de relación que sostienen las asociaciones en su interior y de acción que tiene lugar entre ellas.

A diferencia de tales enfoques, el protocolo de evaluación que aquí se presenta —aunque coincide con algunos de los elementos utilizados por ellos— pone el acento en la dimensión organizativa de las asociaciones, tanto en lo que se refiere a su funcionamiento interno como a su relación con el medio donde se desenvuelven, lo cual favorece una apreciación integral del desempeño.

El protocolo es resultado de un proceso de discusión teórica acerca de la figura de la asociación y de las variables que influyen en su desempeño,<sup>1</sup> al igual que de un conjunto de estudios de caso de muy diferentes tipos de asociación que permitió establecer generalizaciones sobre el desempeño a partir de la identificación de cuatro criterios generales: eficacia, eficiencia, legitimidad y relevancia social, así como de los efectos combinados de diversas variables sobre cada uno de dichos criterios.<sup>2</sup>

En su conjunto, las dimensiones consideradas para evaluar el desempeño de las asociaciones y los criterios utilizados en este protocolo

---

<sup>1</sup> Véase el libro *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*, coordinado por Matilde Luna y Cristina Puga (Barcelona: Anthropos/Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales, 2010). En este libro, los miembros de la REDA, al igual que algunos académicos invitados, discuten conceptualmente las mismas nociones de *evaluación*, *desempeño* y *asociaciones*, así como diversas variables clave utilizadas en el Protocolo, tales como las de toma de *decisiones*, *liderazgo*, *representación*, *relevancia social* y *entorno asociativo*.

<sup>2</sup> Véase el libro *Acción colectiva y organización: estudios sobre desempeño asociativo*, coordinado por Cristina Puga y Matilde Luna (México: Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales, 2008), en el que se analizan una gran diversidad de organizaciones y —en general— de experiencias asociativas.

## *Introducción*

(a los cuales se hará referencia más adelante), permiten conocer aspectos clave del funcionamiento de las asociaciones; además, pueden complementarse con otros criterios más especializados, como los relativos al financiamiento de la asociación o al impacto que tiene su actividad.

### PRINCIPALES CONSIDERACIONES

La construcción del protocolo parte de cuatro consideraciones:

- En primer lugar, entendemos a las asociaciones como cuerpos colectivos que tienen miembros más o menos permanentes y que comparten reglas, identidad y objetivos. Las reconocemos además como agrupaciones predominantemente voluntarias y no lucrativas. Hemos tendido a prestar atención a las que —de una u otra manera— están orientadas a resolver algún problema público. Por lo anterior, el universo de asociaciones que nos interesan incluye desde grandes organizaciones como la Cruz Roja hasta pequeñas uniones de productores, grupos vecinales o comisiones de trabajo, sin exceptuar asociaciones empresariales, colegios profesionales, asociaciones de atención a enfermos, niños o ancianos; redes de defensa de derechos humanos o ecología; así como organizaciones que forman parte de movimientos sociales. Partimos de la convicción de que las asociaciones con capacidad para llevar a cabo sus propósitos, usar adecuadamente sus recursos humanos (materiales como simbólicos), tomar decisiones y procesar sus diferencias, reconocer los problemas urgentes y colocarlos en la agenda pública —en suma: para participar de manera propositiva en la vida pública—, pueden ser actores tanto sociales como políticos cada vez más influyentes. Son reconocidamente significativas en los procesos de formulación de políticas, de conciliación de intereses y vigilancia ciudadana, al igual que en la promoción de virtudes políticas como la tolerancia y el diálogo.
- En segundo lugar, nos orienta la certidumbre de que los diversos tipos de asociación voluntaria requieren de sistemas de evaluación que tomen en cuenta aspectos diferentes de los que se aplican para evaluar el

desempeño de organizaciones básicamente orientadas por la obtención de ganancia económica o la búsqueda y ejercicio del poder político. Las asociaciones cuyo desempeño nos interesa evaluar mediante este instrumento, muchas veces no dejan utilidades monetarias o réditos políticos; empero, indudablemente permiten la práctica y la reproducción de una serie de valores que a su vez generan una amplia gama tanto de efectos virtuosos en la sociedad como de beneficios sociales. Que tales beneficios, valores y efectos no puedan cuantificarse en términos de dinero o de poder político no significa que sean inconmensurables: sólo muestra que su cálculo requiere de otras unidades de medida.

- La tercera consideración atiende el problema de la enorme diversidad del conjunto de asociaciones que nos ocupa y que permite una variedad de clasificaciones que no siempre son significativas en la evaluación del desempeño. Para este protocolo, hemos optado por distinguir a las asociaciones en función de su nivel de complejidad, criterio que remite a diversos grados de autonomía, interdependencia y “dinamismo” tanto entre los miembros de la asociación como entre la asociación y su entorno.<sup>3</sup> La mayor o menor complejidad se determina a partir de ciertas características de la asociación relativas a su tipo de membresía, a las formas de ingreso y permanencia de los asociados, al carácter de los objetivos y recursos de la asociación, a sus formas de organización interna, y a la manera como se relacionan con su entorno. De acuerdo con dichas características, la asociación puede ubicarse en algún punto específico entre dos tipos polares: las de muy alta complejidad y las de muy baja complejidad.

Resulta importante hacer hincapié en que la menor o mayor complejidad de una asociación no es algo que los miembros se propongan o elijan: está relacionada con ciertas propiedades constitutivas de una asociación determinada. En tal sentido, el propósito de distinguir las asociaciones consiste en evitar el error de evaluar del mismo modo a asociaciones que son básicamente diferentes. Por lo tanto, desde el punto de vista del buen desempeño, la mayor o menor complejidad de

---

<sup>3</sup> Véase el capítulo sobre la construcción teórica del modelo en la Segunda Parte del presente volumen.

una asociación no implica superioridad de un tipo frente a otro. En términos prácticos (para fines de la evaluación), ello significa que aunque las asociaciones en general comparten muchos estándares, algunos resultados deberán ser ponderados en función del nivel de complejidad que presente una asociación determinada.

Así por ejemplo, si atendemos al problema de la cohesión de las asociaciones, encontramos que mientras en las asociaciones de baja complejidad (ABC) la cohesión se basa en muy buena parte en la identidad (la cual genera un claro sentido de pertenencia, solidaridad y lealtad), en las asociaciones de alta complejidad (AAC) la cohesión se genera a partir de lograr un delicado equilibrio entre la confianza normativa, estratégica y técnica. En el terreno de la toma de decisiones, las ABC suelen generar decisiones más claras y rápidas gracias a líneas y ámbitos de autoridad previamente definidos. Las AAC —generalmente más proclives a utilizar los recursos de la deliberación y la negociación— suelen ser menos eficientes; en cambio, pueden favorecer un mayor nivel de compromiso de los miembros. En cuanto a su relación con el medio ambiente, las ABC suelen relacionarse fácilmente con personas u organizaciones similares; no obstante, a menudo ignoran otros intereses o causas legítimas, mientras que las AAC pueden formar amplios frentes para la consecución de un objetivo específico, aunque con frecuencia a costa de su permanencia.

- La cuarta consideración refiere a la dimensión normativa de la evaluación: *establecer el mérito relativo de algo*. Se puede evaluar a una persona, un grupo de personas, un programa de trabajo o una política pública. En todos los casos se busca establecer ciertos rangos o reconocer si se cumple con determinados requisitos o características. En los procedimientos formalizados de evaluación, se parte de criterios establecidos que —a su vez— dan lugar a *estándares*: es decir, a reglas no formales que se utilizan para definir conductas o formas de trabajo consideradas mejores que otras. Por ello, toda evaluación parte de conceptos mínimos previos acerca de lo que “debe ser” el objeto evaluado. En el caso del presente instrumento, se ha elaborado un conjunto de estándares para establecer las formas de acción organizativa que producen los efectos más favorables de acuerdo con

## *Introducción*

el grado de complejidad de la asociación. Eso significa que habrá ciertos estándares para organizaciones muy complejas y otros para organizaciones poco complejas, según el tipo de comportamiento o práctica que resulta más eficaz o relevante a cada extremo.

### ALCANCES DE ESTE PROTOCOLO Y USOS DE LA INFORMACIÓN

El interés por la evaluación del desempeño asociativo puede tener diversos orígenes; por ello los instrumentos que integran el presente protocolo fueron diseñados para poder ser utilizados por diversos tipos de interesados: desde los propios directivos de la asociación o algunos de sus miembros hasta reguladores, donantes, agencias que aportan financiamiento o analistas profesionales.

La fuente de información de la cual depende la evaluación del desempeño que presentamos aquí, consiste en las percepciones y opiniones tanto de los propios miembros como de las personas con las que regularmente interactúa la asociación. Esto supone que quienes participan en las asociaciones o colaboran de cerca con ellas, tienen la capacidad para juzgar las actividades de la asociación y derivar de su conocimiento elementos que contribuyan a su evaluación. Sin embargo, se busca evaluar el desempeño de las asociaciones como entidades colectivas: no como agregación de percepciones individuales ni de opiniones personales sobre lo que deberían ser. En suma, se trata de construir la visión de lo que prevalece en el conjunto de la asociación para compararlo con los estándares establecidos de acuerdo con lo dicho antes.

Una vez que se toma en cuenta su grado de complejidad, la evaluación de la asociación derivará de apreciar de manera balanceada las prácticas más comunes, los resultados que se están logrando, el desarrollo de sus procesos internos, sus tendencias y trayectorias, así como la relación que ha establecido con su entorno.

## *Introducción*

### *Instrumentos del protocolo*

En la primera parte del presente volumen se presentan cuatro instrumentos que se aplican para acopiar información, y un instructivo que contiene recomendaciones para su mejor aplicación, así como los pasos que se siguen para aplicar la calificación. Al final de este último se ha agregado una ficha técnica con los procedimientos matemáticos de la calificación. Los instrumentos son: 1) el “Cuestionario de colocación” (CC); 2) el “Cuestionario de desempeño” (CD); 3) la “Ficha individual” (FI), y 4) la “Ficha de la asociación” (FA). Para efectos de la evaluación, basta la aplicación de los cuestionarios (1 y 2) y de la ficha individual (3). La “Ficha de la asociación” (4) tiene un uso más analítico y permite realizar un estudio más a fondo de la organización evaluada. Aquí se explica brevemente la intención de cada uno de los instrumentos mencionados. Si se desea conocer los fundamentos teóricos en los que la evaluación se sustenta, puede consultarse la segunda parte de este Protocolo y el Anexo, donde se incluyen los supuestos y estándares aplicados en el cuestionario de desempeño (CD).

### *Cuestionario de colocación (CC)*

Permite clasificar las asociaciones según su cercanía a los polos de mayor o menor complejidad. Tal clasificación es utilizada después para interpretar las respuestas dadas al cuestionario de evaluación y ponderar su puntaje. Se basa en el supuesto de que determinadas prácticas y valores son más significativos, deseables o aconsejables, según el extremo de complejidad al que se acerque la asociación evaluada. Este instrumento se aplica a los entrevistados que sean miembros de la asociación, preferentemente antes de aplicarles el “Cuestionario de evaluación del desempeño asociativo”. Se responde eligiendo la opción más cercana a lo que es la asociación que está siendo evaluada. El conjunto de respuestas de una y otra opción se utiliza para determinar el grado de complejidad y más tarde llevar a cabo el proceso de calificación.

## *Introducción*

### *Cuestionario de evaluación del desempeño asociativo (CD)*

Es el instrumento básico para evaluar el desempeño de la asociación. Comprende tres ejes principales en torno a los que se agrupan las preguntas (a ellos se hace una referencia más específica en el siguiente apartado): *a)* desempeño práctico; *b)* capacidad organizativa; y *c)* relación con el entorno. En cada uno de dichos ejes se han considerado diversos aspectos del funcionamiento de la asociación que a su vez dieron lugar a una lista de estándares de buen desempeño. Hay estándares que se aplican a todo tipo de asociación; hay otros que dependen de su nivel de complejidad y por lo tanto requieren que las respuestas sean ponderadas. Idealmente, este cuestionario se aplica a todos los miembros de la asociación y a personas relacionadas de manera significativa con ella; cuando lo anterior no sea posible, se aplica a un grupo heterogéneo de personas que refleje lo mejor posible la diversidad de posiciones, situaciones y características del desempeño de la asociación.

### *Ficha individual (FI)*

Esta ficha reúne los datos de quienes participan en el proceso de evaluación, con el propósito de conocer el nivel y funciones que tienen en la asociación. Contiene datos necesarios para ordenar la información y estimar la representatividad de los entrevistados, o bien su relación con la asociación. La información que aporta no tiene efecto al evaluar la asociación.

### *Ficha de la asociación (FA)*

Contiene información general sobre la asociación. Sus fines son documentales y analíticos, más que propiamente de evaluación; por ello resulta opcional utilizarla. Contiene datos de identidad, objetivos, funciones y características específicas de la asociación. Los campos informativos que comprende pueden ser considerados de manera

## *Introducción*

separada o secuencial, de acuerdo con los intereses de quien la utiliza. Se considera una herramienta útil para quien desea conocer y estudiar con mayor profundidad las asociaciones que son evaluadas. Los datos que aporta resultan independientes de la evaluación del desempeño.

### EJES DEL DESEMPEÑO ASOCIATIVO

El “Cuestionario de desempeño” (CD) se encuentra organizado en tres ejes que se explican a continuación.

#### *Desempeño práctico o funcional*

El desempeño práctico de una asociación tiene que ver tanto con la eficacia como con la eficiencia con las cuales la asociación actúa para cumplir con los objetivos y metas que se ha fijado. Aunque es sabido que las organizaciones producen efectos imprevistos (deseables y no deseables) y generan procesos tanto de adaptación como de aprendizaje, se trata de estimar en un ámbito discreto el logro de resultados por parte de las asociaciones evaluadas. En términos muy generales, este eje responde a la pregunta: ¿en qué medida la asociación logra los resultados, alcanza las metas, resuelve los problemas y obtiene los beneficios que se propuso?

#### *Desempeño organizativo*

Este segundo eje se refiere a la aptitud de la asociación para desarrollar una acción colectiva concertada y fortalecer su vida institucional. El funcionamiento organizativo de la asociación, está relacionado en buena medida con su legitimidad interna. Permite observar si —al tomar decisiones, emprender acciones y resolver problemas— la asociación preserva, incrementa o destruye las capacidades internas que le facilitan obtener y organizar la cooperación de sus miembros.

## Introducción

El eje está integrado por 16 criterios de desempeño, reunidos en cinco grupos: 1) reglas de decisión y esquemas de participación; 2) procedimientos y mecanismos de decisión; 3) cohesión e identidad; 4) dirigencia; y 5) medios de observancia de las decisiones tomadas y los acuerdos logrados.

### *Relación con el entorno*

Este eje se ocupa de la manera como las asociaciones aprovechan las condiciones del entorno y lo benefician con su acción. La evaluación de tal dimensión supone que las asociaciones se encuentran insertas en un medio ambiente social que les abre oportunidades, les impone condiciones y les proporciona *medios de coordinación* particulares. Toda asociación depende del entorno en algún grado; en él —a su vez— concurren actores diversos que establecen diferentes relaciones con la asociación.

Con base en lo anterior —para analizar la relación asociación-entorno—, este eje considera seis criterios que se refieren a distintos aspectos de la relación que la asociación establece con el entorno y de la manera como —por medio de ella— legitima socialmente su acción.

Con las características expuestas, el protocolo que aquí se presenta fue diseñado para ser utilizado por profesionales de la evaluación, así como por miembros y directivos de asociaciones interesados en ejercicios de auto-evaluación de sus propias organizaciones. De igual manera, puede servir a estudiantes y académicos interesados en estudios de carácter más analítico y comparativo del desempeño asociativo. En uno y otro caso, los instrumentos deben ser utilizados con cuidado y discreción. Los procesos de evaluación son delicados y controvertidos: desde la selección de los indicadores hasta los resultados, que no siempre dejan satisfechos a todos los participantes. Por ello hay que cuidar el proceso en su conjunto. Es preciso considerar que su confiabilidad depende en gran medida de la adecuada aplicación de los instrumentos; por ello debe tomarse en cuenta el tiempo que se requiere, la información previa

## *Introducción*

proporcionada al entrevistado, la imparcialidad y preparación previa de la persona que aplique los cuestionarios y el correcto procesamiento de los mismos al término del ejercicio (véase el instructivo). Es fundamental el carácter confidencial de las respuestas, así como el uso exclusivamente estadístico de los datos personales del entrevistado. En último término, debe destacarse que la calificación propuesta del protocolo (resultante del vaciado de los datos en el DISCO de calificación) sólo indica dónde pueden estar las fortalezas, debilidades, oportunidades y desafíos de la asociación. Su comparación con el cuadro de criterios y estándares (en la segunda parte del presente volumen) puede contribuir a elaborar un diagnóstico más puntual que tome en cuenta los diversos aspectos y permita emitir recomendaciones acerca de los que requieren ser fortalecidos o mejorados por los miembros o las dirigencias de la asociación.



## PRIMERA PARTE

### Instrumentos de evaluación



## Instructivo para aplicar los instrumentos y calificar los resultados

Como se mencionó en la Presentación, este protocolo consta de cuatro instrumentos para el acopio de información: 1) el “Cuestionario de colocación” (CC) permite ubicar a la asociación en un rango de menor a mayor complejidad; 2) el “Cuestionario de desempeño” (CD) constituye el principal instrumento para llevar a cabo la evaluación; 3) la “Ficha individual” (FI) consiste en un breve cuestionario sobre las principales características de las personas entrevistadas, con el fin de controlar y ordenar la información; y 4) la “Ficha de la asociación” (FA) permite conocer aspectos puntuales de la organización.

Para efectos de la evaluación, es suficiente aplicar los cuestionarios 1, 2 y 3 a todos los entrevistados para la evaluación, de preferencia en este mismo orden. Como se explica más abajo, el cuarto cuestionario sirve para fines analíticos, más que de evaluación.

### I. ¿A QUIÉN SE APLICA?

Siempre que sea viable, sugerimos aplicar el cuestionario de colocación y el de evaluación a todos los miembros de la asociación y a la mayor cantidad posible de informantes externos (personas que conocen a la asociación, las cuales se muestran interesadas en lo que hace o que interactúan regularmente con ella).

Sin embargo, en muchos casos ello resulta demasiado costoso o difícil. Una posibilidad es hacer una selección de personas representativas de los distintos niveles y tipos de miembros (directivos, asociados, empleados, voluntarios), así como otras personas interesadas (beneficiarios, donantes. . .), de manera que refleje lo mejor posible la diversidad de situaciones y características de las personas que integran la asociación, incluidos uno o más miembros de la dirigencia y —en su caso— algún otro “informante clave”. Es decir, personas que conozcan —de modo particularmente amplio— el funcionamiento de la asociación.

Lo más recomendable en estos casos es aplicar los cuestionarios a una muestra de informantes que dé cuenta de la diversidad de posiciones y situaciones dentro de la asociación y su entorno. En la muestra deberán estar representados —en su caso— los hombres y las mujeres, los diferentes grupos de edad, los grados de escolaridad, los niveles socioeconómicos y otras categorías que se considere pueden influir significativamente sobre el desempeño de la asociación.

Por supuesto, el tamaño de la muestra deberá adecuarse al tamaño de la asociación; esto es, la cantidad de asociados. Nuestra sugerencia en este sentido se halla contenida en el siguiente cuadro.

CUADRO 1  
Cantidad sugerida de entrevistados

<i>Tamaño de la asociación (cantidad de asociados)</i>	<i>Entrevistados internos</i>	<i>Entrevistados externos</i>	<i>Total</i>
Hasta 15	Todos los asociados	5	1-20
16-30	15	5	15-20
31-50	15-20	5-10	20-30
51-100	20-25	10	30-35
101-500	25-50	10-15	35-65
Más de 500	Muestra estadística	15-30	

En su caso, la muestra estadística deberá ser diseñada por una persona experta en la materia; incluirá todos los estratos y categorías relevantes: sexo, edad, escolaridad, nivel socioeconómico y otros que se consideren significativos.

## II. DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

### *A. Cuestionario de colocación (cc)*

Este instrumento consiste en un breve cuestionario de ocho preguntas; sirve para determinar cuál es el grado de complejidad de la asociación y resulta imprescindible para ponderar luego los resultados que arrojará el Cuestionario de desempeño (CD). Las preguntas que contiene obligan al entrevistado a emitir juicios en un sentido A o B (excepto la pregunta 0 que es abierta y la 5, que tiene tres opciones) de acuerdo con la situación a la que más se acerque su asociación en las opciones especificadas en cada pregunta. Como el CC constituye la base para determinar la complejidad de la asociación, resulta indispensable que se aplique a todos los entrevistados previamente al CD; además, debe procurarse que contesten todas las preguntas del cuestionario.

### *B. Cuestionario de evaluación del desempeño asociativo (CD)*

Consta de 91 preguntas, cuyos resultados se procesan para efectos de la evaluación de acuerdo con el procedimiento de calificación descrito al final de este manual. Se recomienda recordar a los entrevistados que el cuestionario no explora ni evalúa sus percepciones, opiniones o expectativas personales, sino las condiciones que ellos consideran predominantes en el conjunto de la asociación. Es importante seguir las instrucciones del cuestionario y anotar algunas observaciones que más tarde puedan servir para desechar respuestas, entender mejor el desempeño y emitir recomendaciones.

Se sugiere que el cuestionario sea aplicado por uno o varios entrevistadores. Es también aceptable que los entrevistados llenen personalmente el cuestionario. Para que la evaluación resulte consistente y homogénea, conviene que se utilice sólo uno de los dos métodos.

*C. Ficha individual (FI)*

La FI ha sido diseñada como un instrumento de información complementaria para los evaluadores, que permite conocer la representatividad del entrevistado o su relación con la asociación; por ello se recomienda aplicarla después de haber aplicado el cuestionario de desempeño, cuando el entrevistado se sienta más familiarizado con el proceso. La información que aporta la FI no repercute de manera directa en la evaluación de la asociación y deberá ser tratada de manera especialmente confidencial, lo cual debe hacerse del conocimiento del entrevistado.

*D. Ficha de la asociación (FA)*

El llenado de la FA ayuda a tener una imagen más completa de la asociación. Se recomienda llenarla con información obtenida de sitios *web*, visitas preparatorias a la asociación y diversas fuentes: noticias periodísticas, folletos y otros. Cuando falten datos, puede preguntarse por ellos en entrevista adicional al dirigente de la asociación, a un líder, a un miembro activo o —en general— a conocedores de la índole y trayectoria de la asociación.

La información de la ficha se recoge por separado y no se utiliza directamente en el proceso de evaluación. Su uso es de carácter más analítico, pues permite acercarse a aspectos adicionales del desempeño de la asociación: historia, reglas internas, elementos identitarios, y otros; incluso puede ser utilizada para hacer comparaciones entre asociaciones diversas. Es posible ampliar las preguntas, completarlas con diversas fuentes, o dejarlas en blanco.

III. SUGERENCIAS GENERALES PARA LA APLICACIÓN  
DE TODOS LOS INSTRUMENTOS QUE CONFORMAN  
EL PROTOCOLO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- *Recuerde* anotar el código en cada uno de los cuestionarios. Ya llevan indicadas las dos primeras siglas, por lo cual sólo debe completarse el resto del código, compuesto por 13 caracteres más: siglas iniciales de la asociación (dos letras mayúsculas, sin incluir artículos ni preposiciones); número de entrevista (tres dígitos, comenzando con 001); iniciales del entrevistador (dos letras mayúsculas); fecha: día, mes y año (00/00/00). Por ejemplo: CC-RE-001-JC-300310, sería la primera entrevista a la Red de Estudios sobre Desempeño Asociativo, realizada por Jorge Cadena el 30 de marzo de 2010. Una sugerencia: repetir el código en todas las hojas del mismo cuestionario, con el propósito de evitar confusiones posteriores.
- *Recuerde* explicar a los informantes que los instrumentos no constituyen una “prueba de conocimientos”; tampoco interesa en este ejercicio saber cómo “debería ser o funcionar” idealmente la asociación. Lo importante para evaluarla consiste en captar cuáles son las prácticas más comunes; qué resultados se logran, cómo desarrolla la asociación sus procesos internos y cómo se relaciona con su entorno.
- *Subraye* que, en el proceso de evaluación, se pretende captar la percepción de los entrevistados sobre el clima general que prevalece en la asociación; por ello resulta importante saber cuál es la opinión mayoritaria, aunque en lo particular se difiera de lo que esa mayoría piensa. Explique que, cuando se habla de “asociados”, la referencia se dirige a asociados individuales o colectivos (como empresas u otras organizaciones), según sea el caso.
- *Recomiende* que las respuestas sean referidas a la situación y condiciones actuales de la asociación; es decir, a lo que sucede en ella en el presente. Haga notar que algunas preguntas solicitan información sobre las tendencias y trayectorias del último año natural.
- *Considere* que la confiabilidad de una evaluación depende de varios factores: uno fundamental es la adecuada aplicación de los

instrumentos. En consecuencia, *Procure* que las condiciones de aplicación sean las mejores: lugar cómodo, bien iluminado, sin interrupciones, y así por el estilo. El tiempo reservado a la entrevista deberá ser suficiente: parta de la base de que se requieren —por lo menos— 45 minutos para la aplicación de los cuestionarios.

### *A. Forma de calificación*

La realización de las entrevistas y el llenado de los instrumentos tienen como fin calificar el desempeño de la asociación evaluada. Una vez que se han llevado a cabo las entrevistas necesarias, para obtener esas calificaciones el evaluador deberá recurrir al disco compacto adjunto (DISCO), el cual contiene un archivo de cálculo electrónico Excel, denominado “Plantilla de captura y calificaciones”. En dicho archivo aparece una máscara para capturar las respuestas dadas al cuestionario. Puesto que ahí se hallan insertas las fórmulas matemáticas necesarias, el evaluador sólo tendrá que vaciar las respuestas y automáticamente se realizarán los cálculos, con lo cual se obtendrán las calificaciones correspondientes a cada pregunta y eje, así como la calificación total de la asociación.

Para cerciorarse de que el archivo electrónico calcule correctamente las calificaciones, es necesario que el evaluador lea con detenimiento y siga de manera escrupulosa las instrucciones contenidas en el Anexo 1 de esta primera parte (“Instrucciones de captura y manejo del DISCO”).

Quienes quieran conocer el método seguido para la construcción de las fórmulas matemáticas que permiten arribar a las calificaciones del desempeño asociativo, pueden consultar el Anexo 2 de esta primera parte (“Ficha técnica sobre el cálculo de las calificaciones”). Sin embargo, tal consulta no es indispensable, pues —como ya se aclaró— basta con seguir las instrucciones de captura contenidas en el disco para que Excel calcule y presente automáticamente los resultados de la evaluación.

Los resultados referidos constituyen las calificaciones del desempeño asociativo y deben interpretarse en una escala de 0 a 10, donde 0 es pésimo y 10, excelente. La ventaja de usar esta escala consiste en que resulta similar a la que se utiliza para calificar a los alumnos en el sistema educativo mexicano. Sin embargo, tal similitud puede ser engañosa. En las evaluaciones escolares, se considera que un puntaje menor a 6.0 es reprobatorio. No obstante, las calificaciones que arroje nuestro método para evaluar el desempeño asociativo posiblemente tiendan hacia el punto medio de la escala. De esa manera, es probable que la mayoría de las asociaciones evaluadas obtenga calificaciones entre 3.0 y 7.0. Por lo tanto, deberá interpretarse que las asociaciones cuyo nivel de desempeño se encuentre dentro de ese rango, despliegan un desempeño normal. Las calificaciones menores a 3.0 o mayores que 7.0 deberán ser consideradas inusualmente bajas o excepcionalmente altas.

Las calificaciones que se proporcionarán de manera “automática” serán: *a)* la calificación general del desempeño de la asociación; *b)* las calificaciones correspondientes a cada uno de los tres ejes de desempeño: el práctico o funcional, el organizativo, y el que atañe a la relación con el entorno; *c)* las calificaciones parciales obtenidas según los diferentes criterios y subcriterios que se presentan desglosados en el apartado “Ejes de desempeño asociativo” de esta publicación” y que —desde luego— también aparecen en la hoja de cálculo del DISCO. Al final, el evaluador podrá saber cuán bueno o malo es el desempeño general de la asociación; en cuáles aspectos la asociación tiene fortalezas, así como en cuáles se encuentra débil y deberá poner atención para reforzarlos.



# 1. Cuestionario de colocación (CC)

Código

C	C																		
---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

## NOTAS PARA EL ENTREVISTADOR

Aplique este cuestionario antes que cualquier otro. Permita al entrevistado contestarlo directamente.

El código está integrado por 13 caracteres que se agregan a las iniciales CC con la siguiente composición: siglas iniciales de la asociación (dos letras mayúsculas, sin incluir artículos ni preposiciones); número de entrevista (tres dígitos, comenzando con 001); iniciales del entrevistador (dos letras mayúsculas); fecha: día, mes y año (00/00/00). Por ejemplo: CC-RE-001-JC-300310 sería la primera entrevista a la Red de Estudios sobre Desempeño Asociativo, realizada por Jorge Cadena el 30 de marzo de 2010. El código debe corresponder con el de los otros cuestionarios aplicados a la misma asociación.

Nombre de la asociación

---

*Voy a hacerle unas cuantas preguntas sobre su asociación, con el fin de identificar el tipo de grupo que estamos considerando. Agradecemos mucho su disposición para responder a las preguntas.*

## *Instructivo*

### INDICACIONES

- *En este cuestionario, no hay opciones intermedias, así que por favor elija la opción más cercana a lo que es su asociación.*
- *Al responder, por favor piense en TODA la asociación: no en alguna de sus partes, organismos o componentes.*
- *Marque su respuesta con una "X".*
- *Por favor, tome en cuenta que cuando se habla acerca de miembros o asociados, el cuestionario se refiere tanto a asociados individuales (personas físicas) como a colectivos (organizaciones), según sea el caso.*

0. Aproximadamente, ¿cuántas asociaciones tiene su asociación?

---

#### *1. Pertenencia*

- A) La mayoría de los asociados pertenecen a la asociación por necesidad u obligación.
- B) La mayoría de los asociados pertenecen a la asociación por su propia voluntad.

#### Observaciones

---

#### *2. Criterios para la membresía*

- A) Hay criterios explícitos que definen quién puede pertenecer a la asociación; por ejemplo: ejercer cierta profesión, vivir en un lugar determinado, trabajar en una misma empresa o en empresas diferentes de un mismo ramo económico, y otros.
- B) No hay criterios que definan explícitamente quién puede pertenecer a la asociación.

## *Cuestionario de colocación*

Observaciones

---

### *3. Procedencia de los miembros*

- A) La mayoría de los asociados procede de sectores o ámbitos sociales semejantes.
- B) La mayoría de los asociados procede de sectores o ámbitos sociales diferentes.

Observaciones

---

### *4. Conducta de los asociados*

- A) Suelen expresar sus opiniones, pero en general se pliegan fácilmente a las decisiones de la organización.
- B) Son muy autónomos y no están dispuestos a ceder por disciplina.

Observaciones

---

### *5. Recursos*

- A) La mayor parte de los recursos (dinero, máquinas, edificios, y otros) que la asociación utiliza son de su propiedad.
- B) La mayor parte de los recursos que la asociación utiliza no son de su propiedad, sino de sus asociados. La asociación funciona con recursos que sus asociados le proporcionan.
- C) La mayor parte de los recursos que la asociación utiliza son propiedad de una entidad externa.

Observaciones

---

*6. Relación con el entorno*

Las asociaciones deben estar sujetas al marco jurídico vigente en el país. Las siguientes opciones se refieren a lo que ocurre más allá de ese hecho básico.

- A) La asociación puede tomar sus propias decisiones; pero sus reglas más importantes, su misión y sus objetivos, son determinados por alguna entidad externa: una agencia gubernamental, una empresa. . .
- B) La asociación no sólo puede tomar sus propias decisiones, sino que también establece libremente sus reglas, su misión y sus objetivos. No depende de una entidad externa.

Observaciones

---

*7. Objetivos*

- A) Los objetivos de la asociación están definidos explícitamente, y es necesario seguir un procedimiento predeterminado para reformarlos.
- B) Los objetivos de la asociación cambian fácilmente, y no es necesario seguir un procedimiento predeterminado para reformarlos.

Observaciones

---

*¡Gracias! Pasaremos ahora a la entrevista.*

## 2. Cuestionario de evaluación del desempeño asociativo

Código

C	E												
---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

### NOTAS PARA EL ENTREVISTADOR

1. El código está integrado por 13 caracteres que se agregan a las iniciales CD con la siguiente composición: siglas iniciales de la asociación (dos letras mayúsculas, sin incluir artículos ni preposiciones); número de entrevista (tres dígitos, comenzando con 001); iniciales del entrevistador (dos letras mayúsculas); fecha: día, mes y año (00/00/00). Por ejemplo: CE-RE-01-JC-300310 sería la primera entrevista a la Red de Estudios sobre Desempeño Asociativo, realizada por Jorge Cadena el 30 de marzo de 2010. El código debe corresponder con el de los otros cuestionarios aplicados a la misma asociación.
2. Para facilitar la captura de los datos, indique siempre el número de la respuesta en el espacio asignado (\_\_\_/) o en la columna de la extrema derecha de los cuadros. Cada pregunta incluye las siguientes anotaciones que en su caso deberán marcarse según corresponda: NS (No sabe), NC (No contesta), NA (No se aplica la pregunta a la asociación).

Hora de inicio \_\_\_\_\_

Nombre de la asociación

---

Nombre de quien responde el cuestionario

---

## Desempeño asociativo

### PRESENTACIÓN

*Voy a hacer a usted una entrevista sobre diversos temas relacionados con la vida de la asociación a la que pertenece. La entrevista tiene una duración aproximada de 40 minutos. La mayor parte de las preguntas se responde con opciones que yo iré presentándole.*

*Para responder a las preguntas, le ruego que piense en lo que —en términos generales— sucede actualmente en la asociación, o —en su caso— en lo que usted considera que percibe la mayoría de los miembros.*

1. ¿Cuáles fueron los objetivos originales de la asociación?

\_\_\_\_\_.

2. ¿Han cambiado esos objetivos?

\_\_\_\_\_.

Especifique:

\_\_\_\_\_.

*Elija, por favor, la opción que más se acerque al comportamiento de su asociación/grupo en los últimos 12 meses.*

3. ¿Cuenta la asociación con un plan de acción (estratégico) para alcanzar esos objetivos? \_\_\_/

1) Sí.

2) No.

(97) NS \_\_\_ (98) NC \_\_\_ (99) NA \_\_\_

4. Los resultados obtenidos por la asociación, ¿coinciden con los valores que sostiene? \_\_\_/

*Questionario de evaluación*

- 1) Sí.  
2) No.

(97) NS \_\_\_\_ (98) NC \_\_\_\_ (99) NA \_\_\_\_

*En una escala de 0 a 3 (donde 0 es NADA y 3, MUCHO), conteste por favor las siguientes preguntas.*

	(0)	(1)	(2)	(3)	N S (97)	N C (98)	N A (99)	—
5. ¿Cuán significativos considera los logros de la asociación en el último año?								
6. Desde el punto de vista técnico o profesional, ¿cuán <i>adecuadas</i> han sido las acciones realizadas por la asociación para lograr sus objetivos?								
7. ¿Cuán <i>provechosas</i> para la asociación son las relaciones que ha establecido con otras asociaciones o personas?								
8. ¿Cuán <i>justa</i> es la distribución de las tareas que se realizan en la asociación?								

## *Desempeño asociativo*

Para lograr los fines de la organización, ¿cuán bien o cuán mal se han utilizado en la asociación los siguientes recursos?

	(0) <i>Muy mal</i>	(1) <i>Mal</i>	(2) <i>Bien</i>	(3) <i>Muy bien</i>	NS (97)	NC (98)	NA (99)	—
9. El tiempo								
10. Sus instalaciones								
11. La participación voluntaria								
12. Los recursos financieros								

*Califique de 0 a 3 (donde 0 es NADA y 3, MUCHO) si la asociación proporciona a sus miembros algunos de los siguientes beneficios.*

	0	1	2	3	N S (97)	N C (98)	N A (99)	—
13. Prestigio								
14. Contactos útiles								
15. Beneficios económicos								
16. Satisfacción personal								

*Elija en cada caso la opción que más se acerque al modo de funcionamiento de su organización.*

17. Los procedimientos para la toma de decisiones \_\_\_\_/

- 1) Están formalmente establecidos.
- 2) No están formalmente establecidos.

*Cuestionario de evaluación*

(97) NS \_\_\_ (98) NC \_\_\_ (99) NA \_\_\_

18. En cuanto a la toma de las principales decisiones, \_\_\_/

- 1) Todos los asociados participan.
- 2) Participan las personas que dirigen la asociación y algunas más.
- 3) Sólo participan las personas que dirigen la asociación.

(97) NS \_\_\_ (98) NC \_\_\_ (99) NA \_\_\_

19. La mayoría de los asociados considera que la manera como se toman las principales decisiones es \_\_\_/

- 1) Muy adecuada.
- 2) Medianamente adecuada.
- 3) Poco adecuada.
- 4) Inadecuada.

(97) NS \_\_\_ (98) NC \_\_\_ (99) NA \_\_\_

20. En la organización, es usual \_\_\_/

- 1) Que los participantes establezcan alianzas internas duraderas.
- 2) Que los participantes establezcan alianzas internas de corta duración.
- 3) Que los participantes no establezcan alianzas.

(97) NS \_\_\_ (98) NC \_\_\_ (99) NA \_\_\_

21. ¿Cuenta la asociación con procedimientos bien definidos para rendir cuentas a sus asociados? \_\_\_/

- 1) Cuenta con procedimientos definidos.
- 2) No cuenta con procedimientos definidos.

*Desempeño asociativo*

(97) NS \_\_\_ (98) NC \_\_\_ (99) NA \_\_\_

¿Cuán a menudo informa la asociación al conjunto de los asociados?

	(1) <i>Al menos cada seis meses</i>	(2) <i>Al menos cada año</i>	(3) <i>Al menos cada 18 meses</i>	(4) <i>Cada dos años o más</i>	<i>N S (97)</i>	<i>N C (98)</i>	<i>N A (99)</i>	—
22. Sobre lo que ha hecho.								
23. Sobre sus estados financieros.								

24. Cuando hay que resolver un asunto importante, \_\_\_/

- 1) La asociación por lo general sigue los procedimientos establecidos en el reglamento.
- 2) La asociación se guía por reglas no escritas.
- 3) No se aplican reglas de ningún tipo. Los asuntos se resuelven de acuerdo con la situación.

(97) NS \_\_\_ (98) NC \_\_\_ (99) NA \_\_\_

25. Si un miembro desea salir de la organización, \_\_\_/

- 1) Puede irse, pero resulta una decisión costosa para él.
- 2) Se va sin mayor problema.

(97) NS \_\_\_ (98) NC \_\_\_ (99) NA \_\_\_

*Questionario de evaluación*

26. ¿Cuán activamente participa *la mayoría* de sus integrantes en las tareas que realiza la asociación? \_\_\_/

- 1) Muy activamente.
- 2) Activamente.
- 3) Poco activamente.
- 4) No participa.

(97) NS \_\_\_ (98) NC \_\_\_ (99) NA \_\_\_

En la misma escala de 0 a 3 (donde 0 es NADA y 3, MUCHO), ¿cuánto reflejan las siguientes afirmaciones la situación de la asociación?

<i>Quando debe resolverse un problema importante</i>	0	1	2	3	<i>N S (97)</i>	<i>N C (98)</i>	<i>N A (99)</i>	___/
27. Todos los asociados tienen acceso a la información necesaria.								
28. Todos los asociados pueden opinar.								
29. Todos los asociados tienen posibilidad de participar en la decisión final.								

30. ¿Es frecuente que personas externas a la asociación participen en sus decisiones? \_\_\_/

- 1) Sí.
- 2) No. (*Pase a la pregunta 32.*)

(97) NS \_\_\_ (98) NC \_\_\_ (99) NA \_\_\_

31. Regularmente, esas personas externas tienen \_\_\_/

- 1) Voz y voto.

2) Sólo voz.

(97) NS \_\_\_\_ (98) NC \_\_\_\_ (99) NA \_\_\_\_

32. ¿Con cuál de las siguientes opciones está usted más de acuerdo?  
\_\_\_\_/

1) La asociación cuenta con un organigrama que especifica las funciones de sus diferentes órganos o las tareas de los asociados.

2) La asociación cuenta con un organigrama que divide de manera muy general y flexible las diferentes funciones.

3) La asociación no cuenta con organigrama.

(97) NS \_\_\_\_ (98) NC \_\_\_\_ (99) NA \_\_\_\_

33. ¿Conoce usted casos de asociados que se hayan sentido gravemente afectados por alguna decisión interna?

1) Conozco muchos casos.

2) Conozco varios casos.

3) Conozco muy pocos casos.

4) No conozco ningún caso.

(97) NS \_\_\_\_ (98) NC \_\_\_\_ (99) NA \_\_\_\_

34. ¿Hay en la asociación algunas reglas, procedimientos o mecanismos para conciliar los intereses divergentes o contrapuestos de sus asociados?

1) Sí.

*Cuestionario de evaluación*

2) No.

(97) NS \_\_\_\_ (98) NC \_\_\_\_ (99) NA \_\_\_\_

35. ¿Cuenta la asociación con una instancia ante la cual sea posible inconformarse con alguna decisión tomada por una autoridad interna?

1) Sí.

2) No.

(97) NS \_\_\_\_ (98) NC \_\_\_\_ (99) NA \_\_\_\_

36. ¿Cuán a menudo se recurre a la votación para resolver diferencias de opinión importantes? \_\_\_\_/

1) Siempre.

2) Con mucha frecuencia.

3) Ocasionalmente.

4) Nunca.

(97) NS \_\_\_\_ (98) NC \_\_\_\_ (99) NA \_\_\_\_

37. Cuando hay diferentes opiniones dentro de la asociación, \_\_\_\_/

1) Se da un intenso intercambio de ideas.

2) La discusión, cuando la hay, se basa en unas cuantas ideas rectoras.

3) Hay poca discusión de ideas.

(97) NS \_\_\_\_ (98) NC \_\_\_\_ (99) NA \_\_\_\_

38. En el último año, la calidad de la discusión sobre asuntos importantes de la asociación \_\_\_\_/

1) Ha mejorado.

2) Sigue igual.

*Desempeño asociativo*

3) Se ha deteriorado.

(97) NS \_\_\_ (98) NC \_\_\_ (99) NA \_\_\_

39. Usualmente, ¿qué tiene mayor peso cuando se toma una *decisión importante* en la asociación? \_\_\_/

- 1) Las razones y argumentos que se exponen.
- 2) La negociación, en la que cada parte debe ceder algo para encontrar una solución intermedia.
- 3) La autoridad de los líderes.
- 4) Otra.

(97) NS \_\_\_ (98) NC \_\_\_ (99) NA \_\_\_

En cada caso, señale por favor lo que corresponda mejor a lo ocurrido en su asociación DURANTE EL ÚLTIMO AÑO.

<i>Entre los asociados</i>	<i>(1) Ha(n) aumen- tado</i>	<i>2) No ha(n) cambia- do</i>	<i>3) Ha(n) disminui- do</i>	<i>4) Nun- ca ha habi- do</i>	<i>NS (97)</i>	<i>NC (98)</i>	<i>NA (99)</i>	<i>___/</i>
40. La confianza								
41. La comunica- ción								
42. Los conflictos o malos enten- didos								
43. La coinciden- cia sobre valo- res y creencias								
44. La cohesión								

*Questionario de evaluación*

45. El compromiso con la asociación								
46. La solidaridad								

*Elija por favor la opción que considere más cercana a lo que ocurre en la asociación.*

47. Cuando hay individuos o grupos que por su origen profesional, edad o algún otro factor, utilizan “lenguajes” o perspectivas distintos, ¿hay alguien que facilite la comunicación entre ellos?  
 \_\_\_\_/

- 1) Sí.
- 2) No.

No se da el caso de que haya personas con “lenguajes” distintos.

(97) NS \_\_\_\_ (98) NC \_\_\_\_ (99) NA \_\_\_\_

48. ¿Prevalece en la asociación un clima de respeto mutuo? \_\_\_\_/

- 1) Sí prevalece un clima de respeto mutuo.
- 2) No prevalece un clima de respeto mutuo.

(97) NS \_\_\_\_ (98) NC \_\_\_\_ (99) NA \_\_\_\_

49. ¿Cómo participa la mayoría de los asociados en las instancias en las que se toman las decisiones de la asociación? \_\_\_\_/

*Desempeño asociativo*

- 1) Directamente. (*Pase a la pregunta 52.*)
- 2) Por medio de representantes.

(97) NS \_\_\_ (98) NC \_\_\_ (99) NA \_\_\_

50. En general, ¿cuán satisfechos están los representados con el trabajo de sus representantes dentro de la asociación? \_\_\_/

- 1) Nada satisfechos.
- 2) Poco satisfechos.
- 3) Bastante satisfechos.
- 4) Muy satisfechos.

(97) NS \_\_\_ (98) NC \_\_\_ (99) NA \_\_\_

51. En general, esos representantes \_\_\_/

- 1) Siguen las instrucciones de sus representados.
- 2) Actúan según su propio criterio.

(97) NS \_\_\_ (98) NC \_\_\_ (99) NA \_\_\_

*En una escala de 0 a 3 (en la que 0 es NADA y 3, MUCHO), ¿cuán importante es la influencia que tienen los dirigentes de la asociación respecto del resto de los asociados?*

	0	1	2	3	NS (97)	NC (98)	NA (99)	___/
52. En la formulación de planes de la asociación.								
53. En el conjunto de actividades que la asociación lleva a cabo.								

*Questionario de evaluación*

54. En general, los dirigentes \_\_\_\_/

- 1) Cuentan con la confianza de los asociados.
- 2) Tienen que ganarse su confianza.

*En una escala de 0 a 3 donde 0 es NADA y 3, MUCHO,*

	0	1	2	3	NS (97)	NC (98)	NA (99)	___/
55. ¿Cuánta confianza tienen los asociados en su(s) dirigente(s)?								
56. ¿Cuánta capacidad tienen los dirigentes para evitar que surjan conflictos en la asociación?								

57. ¿Acatan los asociados las decisiones importantes de la asociación?  
\_\_\_\_/

- 1) Siempre.
- 2) Con mucha frecuencia.
- 3) Ocasionalmente.
- 4) Nunca.

(97) NS \_\_\_\_ (98) NC \_\_\_\_ (99) NA \_\_\_\_

58. ¿Qué consecuencias tiene violar las reglas de la asociación?  
\_\_\_\_/

- 1) Ninguna consecuencia.
- 2) Una sanción.

(97) NS \_\_\_\_ (98) NC \_\_\_\_ (99) NA \_\_\_\_

59. En general, ¿consideran los asociados que son justos los

*Desempeño asociativo*

reconocimientos o estímulos que se otorgan en la asociación?  
\_\_\_/

- 1) En general, sí se consideran justos.
- 2) En general, no se consideran justos.

(97) NS \_\_\_ (98) NC \_\_\_ (99) NA \_\_\_

60. En general, ¿se consideran justas las sanciones que se aplican en la asociación? \_\_\_/

- 1) En general, sí se consideran justas.
- 2) En general, no se consideran justas.

(97) NS \_\_\_ (98) NC \_\_\_ (99) NA \_\_\_

¿Cuánto confían en la asociación? (*Marque según corresponda.*)

	(0) <i>Nada</i>	(1) <i>Poco</i>	(2) <i>Suficiente</i>	(3) <i>Mucho</i>	NS (97)	NC (98)	NA (99)	___/
61. Los beneficiarios.								
62. Los donantes.								
63. Otras asociaciones con objetivos similares.								
64. El gobierno.								

Durante el último año, para el logro de sus objetivos, la asociación ha estado relacionada con

	(1) <i>Sí</i>	(2) <i>No</i>	NS (97)	NC (98)	NA (99)	___/
65. Agencias gubernamentales.						
66. Empresas privadas.						
67. Organizaciones de la sociedad civil.						

En los últimos años, la asociación

*Cuestionario de evaluación*

	(3) <i>Sí, mucho</i>	(2) <i>Sí, bastante</i>	(1) <i>Muy poco</i>	(0) <i>Nada</i>	NS (97)	NC (98)	NA (99)	—/
68. Ha ampliado su cantidad de beneficiarios.								
69. Ha contribuido a crear otras asociaciones.								

Durante los últimos dos años, la asociación ha establecido relaciones o alianzas (*ocasionales o duraderas*) con. . .

	(0) <i>No</i>	(1) <i>Alianzas ocasionales</i>	(2) <i>Alianzas duraderas</i>	NS (97)	NC (98)	NA (99)	—/
70. <i>Personas</i> que comparten los valores o puntos de vista de la asociación.							
71. <i>Personas</i> que <i>no</i> comparten los valores o puntos de vista de la asociación.							
72. <i>Asociaciones</i> con posiciones similares.							
73. <i>Asociaciones</i> con posiciones diferentes.							

74. ¿Cuál afirmación refleja mejor lo que sucede en la asociación?  
—/

- 1) La asociación cuenta con diversas fuentes importantes de financiamiento.
- 2) La asociación cuenta con una sola fuente de financiamiento.

(97) NS \_\_\_ (98) NC \_\_\_ (99) NA \_\_\_

75. ¿Alcanzan los recursos económicos con los que cuenta la

*Desempeño asociativo*

asociación para cumplir sus objetivos? \_\_\_/

- 1) Sí, holgadamente.
- 2) Sí, con restricciones.
- 3) No, pero nuestra permanencia está asegurada.
- 4) No, y no sabemos si podremos continuar en estas condiciones.

(97) NS \_\_\_ (98) NC \_\_\_ (99) NA \_\_\_

76. ¿Cuán estables son las fuentes de financiamiento de la asociación? \_\_\_/

- 1) Muy estables.
- 2) Bastante estables.
- 3) Poco estables.
- 4) Muy inestables.

(97) NS \_\_\_ (98) NC \_\_\_ (99) NA \_\_\_

77. ¿Cuán fácil ha sido para la asociación adaptarse a los cambios del ambiente social en el que actúa? \_\_\_/

- 1) Muy fácil.
- 2) Relativamente fácil.
- 3) Difícil.
- 4) Muy difícil.

(97) NS \_\_\_ (98) NC \_\_\_ (99) NA \_\_\_

Respecto de los asuntos que le conciernen, en el último año la asociación

	(3) <i>Mucho</i>	(2) <i>Bastante</i>	(1) <i>Poco</i>	(0) <i>Nada</i>	<i>Otra</i>	NS (97)	NC (98)	NA (99)	___/
78. Ha logrado despertar la atención del público.									

*Questionario de evaluación*

79. Ha sido consultada por el gobierno.									
80. Ha sido consultada por otras organizaciones.									
81. Ha aumentado su influencia en la sociedad.									

82. Para adaptarse a los cambios de su entorno, la asociación actúa \_\_\_/

- 1) De manera cautelosa.
- 2) Asume riesgos.

(97) NS \_\_\_ (98) NC \_\_\_ (99) NA \_\_\_

83. Quienes representan a la asociación ante instancias externas, en general \_\_\_/

- 1) Están facultados para tomar decisiones y acuerdos según su criterio.
- 2) Deben seguir las instrucciones de sus representados (es decir, de la asociación).

(97) NS \_\_\_ (98) NC \_\_\_ (99) NA \_\_\_

*Desempeño asociativo*

84. Usted diría que las actividades de la asociación \_\_\_/

- 1) Han beneficiado mucho a la sociedad.
- 2) Han beneficiado mucho al menos a un grupo o sector de la sociedad.
- 3) Han beneficiado poco a la sociedad.
- 4) No han producido ningún beneficio para la sociedad.

(97) NS \_\_\_ (98) NC \_\_\_ (99) NA \_\_\_

85. ¿Contribuye significativamente la asociación a promover los siguientes valores?

	(1) <i>Sí</i>	(2) <i>No</i>	NS (97)	NC (98)	NA (99)	___/
a) Libertad						
b) Equidad						
c) Diversidad						
d) Tolerancia						
e) Solidaridad						
f) Paz						
g) Democracia						
h) Justicia						

¿Cuán reconocida es la asociación en. . . ? (*Marque según corresponda en cada caso.*)

	(0) <i>Nada</i>	(1) <i>Poco</i>	(2) <i>Bas- tante</i>	(3) <i>Mu- cho</i>	NS (97)	NC (98)	NA (99)	___/
86. La(s) localidad(es) donde desempeña su(s) actividad(es).								
87. Fuera de la(s) localidad(es) donde desempeña su(s) actividad(es).								

¿Cuán a menudo informa la asociación al público en general?

*Cuestionario de evaluación*

	(1) <i>Al menos cada seis meses</i>	(2) <i>Al menos cada año</i>	(3) <i>Al menos cada 18 meses</i>	(4) <i>Cada 2 años o más</i>	<i>N S (97)</i>	<i>N C (98)</i>	<i>N A (99)</i>	<i>___/</i>
88. Sobre lo que ha hecho.								
89. Sobre sus estados financieros.								

90. Si es el caso, ¿qué medio usa la asociación para informar al público sobre sus tareas y resultados? *Marque todas las opciones que correspondan.* \_\_\_/

- a) *Página web.*
- b) *Boletines a medios de comunicación.*
- c) *Declaraciones en los medios por parte de sus dirigentes.*
- d) *Publicación periódica propia.*
- 5) *Eventos informativos externos.*

91. ¿Cuánto prestigio proporciona a los individuos, o a los grupos externos, relacionarse con la asociación? \_\_\_/

- 1) *Ninguno.*
- 2) *Poco.*
- 3) *Bastante.*
- 4) *Mucho.*

(97) NS \_\_\_ (98) NC \_\_\_ (99) NA \_\_\_

*Eso es todo. Agradecemos su participación y su tiempo.*

Hora de conclusión\_\_\_\_\_

Entrevistador: Pase a la “Ficha individual”



### 3. Ficha individual (FI)

Código

F	I													
---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Hora de inicio \_\_\_\_\_

#### INDICACIONES AL ENTREVISTADOR

El código está integrado por 13 caracteres que se agregan a las iniciales FI con la siguiente composición: siglas iniciales de la asociación (dos letras mayúsculas, sin incluir artículos ni preposiciones); número de entrevista (tres dígitos, comenzando con 001); iniciales del entrevistador (dos letras mayúsculas); fecha: día, mes y año (00/00/00). Por ejemplo: FI-RE-01-JC-300310, sería la primera ficha individual de la Red de Estudios sobre Desempeño Asociativo, realizada por Jorge Cadena el 30 de marzo de 2010. El código debe corresponder con el de los otros cuestionarios aplicados a la misma asociación.

Debe permitirse al entrevistado que elija las preguntas que desea o incluso que no conteste. Al final hay un espacio para las observaciones del entrevistado sobre este cuestionario y la entrevista en general.

Nombre de la asociación

\_\_\_\_\_

Nombre de quien responde el cuestionario

\_\_\_\_\_

*Ahora voy a pedirle unos datos personales que serán utilizados de manera confidencial. Sólo responda a lo que desee.*

1. ¿Desde cuándo colabora usted con la asociación? Desde \_\_\_\_\_.

*Cuestionario*

2. Dentro de la asociación, usted es. . . (*Puede elegir más de una opción.*)

- 1) \_\_\_ Miembro fundador.
- 2) \_\_\_ Asociado/afiliado/miembro de la asociación.
- 3) \_\_\_ O ha sido directivo.
- 4) \_\_\_ Líder.
- 5) \_\_\_ Representante de un grupo/sector/organización ante la asociación.
- 6) \_\_\_ Donador.
- 7) \_\_\_ Voluntario.
- 8) \_\_\_ Empleado (remunerado).
- 9) \_\_\_ Beneficiario de la asociación.
- 10) \_\_\_ Sólo simpatizante de la asociación.
- 11) \_\_\_ Otro.

¿Cuál? \_\_\_\_\_

3. En el último año, ¿tomó usted parte en alguna de las siguientes actividades de la asociación? (*Puede elegir más de una opción.*)

- 1) \_\_\_ Participó en la toma de decisiones en una o más reuniones.
- 2) \_\_\_ Organizó o dirigió una o más reuniones.
- 3) \_\_\_ Expuso un tema o asunto en una o más reuniones.
- 4) \_\_\_ Escribió un texto o informe para la asociación.
- 5) \_\_\_ Realizó otras actividades para la asociación.
- 6) \_\_\_ Recaudó fondos.
- 7) \_\_\_ No ha participado.

*Ficha individual*

4. ¿Participa actualmente *de manera activa en otras asociaciones o grupos organizados?* \_\_\_/

1) No.

2) Sí.

5. ¿Hay alguna asociación diferente de ésta con la que siente mayor grado de compromiso?

1) No.

2) Sí.

¿Puede darnos el (los) nombre(s)? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿Puede decirme en qué año nació? 19 \_\_\_\_\_

7. ¿Cuál es su grado máximo de estudios?

1) \_\_\_ Primaria.

2) \_\_\_ Secundaria.

3) \_\_\_ Bachillerato o estudios técnicos.

4) \_\_\_ Licenciatura.

5) \_\_\_ Maestría o doctorado.

6) \_\_\_ Otro. ¿Cuál(es)? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Tiene usted un empleo remunerado? (*Distinto en su caso del de la asociación.*)

1) \_\_\_ Sí, de tiempo completo.

2) \_\_\_ Sí, de tiempo parcial.

*Cuestionario*

3) \_\_\_\_ No, estoy desempleado.

4) \_\_\_\_ No, soy jubilado.

5) \_\_\_\_ No, soy estudiante.

6) \_\_\_\_ No, realizo labores del hogar, sin otros ingresos.

7) \_\_\_\_

Otro \_\_\_\_.

9. Si tiene empleo remunerado, ¿qué tipo de trabajo desempeña actualmente?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Muchas gracias por su participación y su tiempo. ¿Puede darnos la referencia de alguna persona que, como usted, conozca bien la asociación para entrevistarla?* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Hora de conclusión \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistador \_\_\_\_\_

## 4. Ficha de la asociación (FA)<sup>1</sup>

Esta ficha NO se llena en el momento de la entrevista. Véase el instructivo.

Código

F	A																		
---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

### DATOS GENERALES

1. Nombre actual de la asociación/grupo \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Nombres anteriores (con fecha de cambio), si es el caso.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Dirección

Calle y número  
\_\_\_\_\_

Colonia \_\_\_\_\_

Delegación, ciudad, municipio \_\_\_\_\_

Código postal \_\_\_\_\_

Teléfono (52) ( ) \_\_\_\_\_

Correo electrónico \_\_\_\_\_

4. Página *web* \_\_\_\_\_

*Cuestionario*

Año de fundación \_\_\_\_\_

Año de inicio de operaciones \_\_\_\_\_

5. Año de fundación \_\_\_\_\_; año de inicio de operación.

6. Misión/propósito/principales objetivos explícitos: \_\_\_\_\_

---

---

---

7. Visión (si cuenta con ella).

---

---

---

8. Tipo de registro legal de la asociación, si lo tiene (como Asociación Civil, Institución de Asistencia Privada, Unión de Crédito, y otros) \_\_\_\_\_.

9. Número de Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil (en caso de que lo tenga)

---

10. Carácter de la asociación

Forma parte de una organización más amplia. (*Señale nombre.*)

---

Forma parte de alguna red o plataforma de organizaciones. (*Indique nombre y otros datos, si los hay.*)

---

---

---

*Ficha de la asociación*

Es una organización madre (federación o confederación). En este caso, cantidad y tipo de afiliados. \_\_\_\_\_

---

11. La asociación *actúa en*

- a) una localidad pequeña \_\_\_\_\_
- b) una parte de una ciudad \_\_\_\_\_
- c) una ciudad en general \_\_\_\_\_
- d) un estado \_\_\_\_\_
- e) una región del país \_\_\_\_\_
- f) el país \_\_\_\_\_
- g) el país y otras partes del mundo \_\_\_\_\_

12. Áreas de actuación. (*Señale con doble asterisco las que hayan sido prioritarias en el último año.*)

Actividades de ocio o recreativas	
Actividades profesionales	
Actividades religiosas/parroquiales	
Aficiones o tiempo libre	
Atención y cuidado de niños y menores	
Ayuda humanitaria	
Caridad o ayuda social	
Consumidores	
Cooperación internacional	
Cuestiones étnicas	
Cultura (música, teatro, y otros)	
Delincuencia	
Demandas vecinales o locales	
Deportes	
Derechos de los animales	
Derechos humanos	
Derechos políticos (democracia)	

## Cuestionario

Desarrollo económico	
Desarrollo local o comunitario	
Discapacitados	
Educación	
Empleo y capacitación	
Familia	
Homosexualidad	
Inmigración	
Investigación	
Jóvenes, niños	
Jubilados y personas mayores	
Medio ambiente	
Mujer	
Oferta de servicios de alojamiento	
Padres y madres	
Paz	
Pobreza	
Policía	
Representación de empresarios	
Representación de trabajadores	
Salud	
Vivienda	
Otra	

### 13. Tipo de acción(es) realizada(s) principalmente.

<i>Solicitudes o demandas ante las autoridades</i>	<i>Representación de intereses</i>	<i>Movilización de simpatizantes</i>	<i>Autoayuda o ayuda mutua</i>	<i>Servicios a afiliados/ socios/miembros</i>	<i>Servicios a otras personas u organizaciones</i>	<i>Otras (¿cuáles?)</i>
Promoción de voluntariado	Contacto con medios de comunicación	Cabildeo	Recaudación de fondos	Comunicación	Consultoría	

*Ficha de la asociación*

14. A la asociación se ingresa principalmente por

a) Invitación \_\_\_\_\_

b) Solicitud del interesado \_\_\_\_\_

c) Votación \_\_\_\_\_

d) Obligación \_\_\_\_\_

e) Otra \_\_\_\_\_

¿Cuál? \_\_\_\_\_

15. Requisitos para ser miembro de la asociación.

a) Formales \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) Informales \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16. ¿Hay algún reglamento que señale sanciones y reconocimientos para los asociados?

a) Sí.

b) No.

17. Cantidad de personas (u organizaciones) que forman parte de la asociación.

*Cuestionario*

	<i>Cifras</i>	
	<i>Precisas</i>	<i>Aproximadas</i>
Asociados colectivos (instituciones u organizaciones)		
Asociados individuales (personas físicas)		
Asociados que regularmente aportan cuotas		
Empleados de tiempo completo		
Empleados de tiempo parcial		
Colaboradores voluntarios (no asociados)		
Personas que se benefician sin ser miembros		

18. Cantidad de personas u organizaciones que han ingresado como asociados en los últimos dos años.

a) \_\_\_\_ personas    b) \_\_\_\_ organizaciones

19. Cantidad de personas u organizaciones que se han dado de baja como asociados en los últimos dos años.

a) \_\_\_\_ personas    b) \_\_\_\_ organizaciones

20. Categorías de asociados (porcentajes aproximados).

a) *Edad*

Menores de 30 años \_\_\_\_\_

Entre 30 y 60 \_\_\_\_\_

Mayores de 60 \_\_\_\_\_

b) *Sexo*

M \_\_\_\_ F \_\_\_\_

*Ficha de la asociación*

c) *Escolaridad*

Primaria \_\_\_\_\_

Secundaria \_\_\_\_\_

Bachillerato \_\_\_\_\_

Profesional y posgrado \_\_\_\_\_

21. Estructura organizativa y de gobierno.

En la asociación, hay un(a)/(os)

A) Presidencia

B) Consejo directivo

C) Secretario/a

D) Tesorero/a

E) Comités/comisiones para tareas específicas

F) Asamblea general

G) Estatutos escritos

H) Reglamento operativo

I) Publicación propia

<i>Sí/No</i>

22. Los reglamentos o estatutos de la institución fueron establecidos por

a) Un órgano interno de la asociación

\_\_\_\_\_.

b) Una organización externa a la asociación

\_\_\_\_\_.

c) Un órgano interno y una organización externa

\_\_\_\_\_.

*Cuestionario*

23. Cambios importantes en los estatutos o reglamentos internos: año(s) y motivos principales del cambio. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

24. Dirigencia

Manera de acceder a la dirigencia (de acuerdo con estatutos o reglamentos internos).

<i>Cargos principales</i>	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>
<i>Por elección</i>				
<i>Por designación de un órgano interno</i>				
<i>Por acuerdo entre la asociación y una autoridad externa</i>				
<i>Por rotación entre los miembros</i>				
<i>Por votación de todos los asociados (abierto)</i>				
<i>Por votación de todos los asociados (secreta)</i>				
<i>Por votación de sólo algunos miembros</i>				
<i>Otra ¿Cuál?</i>				
<i>Hay reelección (Sí/No)</i>				

*Ficha de la asociación*

25. De ser posible, anexe la siguiente información sobre los presidentes o dirigentes de la asociación.
- a) Los nombres de los dirigentes actuales.
  - b) Perfil de los dirigentes: edad, sexo, escolaridad, origen socio-económico, profesión, antigüedad en la asociación, cargos desempeñados en el ámbito económico, político o social, y otros. Se anotará si se percibe un liderazgo reconocido, ya sea formal o informal.
  - c) La lista de los dirigentes anteriores. Especifique el(los) periodo(s) del cargo.

Finanzas y recursos materiales

26. Monto del presupuesto anual de la institución (*año anterior*).  
(*Pueden utilizarse cifras exactas o aproximadas.*)

\_\_\_\_\_ pesos.

27. Fuentes de financiamiento de la asociación.

	<i>% del presupuesto (aprox.)</i>
Cuotas de afiliación	
Financiamiento por medio de la organización madre (federación o confederación)	
Ayudas/subvenciones del gobierno local	
Ayudas/subvenciones del gobierno estatal	
Ayudas/subvenciones del gobierno federal	
Ayudas/subvenciones de instituciones internacionales	
Ingresos por venta de bienes y servicios	
Eventos/campañas para recaudar fondos	
Donaciones	
Otros	
<i>Total</i>	<i>100</i>

*Cuestionario*

28. La asociación dispone de

- A) Local propio
- B) Equipo de cómputo
- C) Vehículos

*Si/No*


29. Distinciones recibidas por la asociación

\_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fuentes consultadas \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ANEXO I  
Instrucciones de captura y manejo del Disco



## ORIENTACIÓN BÁSICA

- El archivo de Excel “Plantilla de captura y calificaciones” se utiliza para capturar las respuestas dadas a las entrevistas, así como para calcular automáticamente las calificaciones asignadas a la asociación evaluada.
- Use un archivo para cada asociación. Importante: *Si necesita evaluar dos o más asociaciones, haga una copia del archivo por cada asociación que habrá de evaluarse.*
- El archivo contiene seis hojas de trabajo. Sólo debe modificar cuatro de ellas: “General”, “Colocación”, “R-reales” y “Resultados”. Sus casillas, las que deben ser modificadas, están marcadas con color amarillo. *Por favor, no modifique las que no están marcadas de esa manera.*
- Asimismo, resulta muy importante que no introduzca, elimine o modifique, algún dato o fórmula de las otras tres hojas de trabajo: “R-óptimas”, “Calificaciones individuales” y “Resultados”.
- La plantilla está diseñada para registrar hasta 30 entrevistas de colocación y hasta 100 entrevistas de desempeño. Si se rebasa cualquiera de tales cifras, será necesario modificar la plantilla, para lo cual puede utilizar la ficha técnica incluida en el presente protocolo.

## Anexo 1

- A continuación se proporcionan instrucciones para observarse en cada una de las seis hojas.

### HOJA DE TRABAJO “GENERAL”

- Contiene información general sobre la asociación y las entrevistas realizadas.
- Todas las casillas marcadas con amarillo deben ser llenadas.
- Por favor, tome en cuenta la nota que acompaña el asterisco (\*).

### HOJA DE TRABAJO “COLOCACIÓN”

- Sirve para capturar las respuestas obtenidas mediante el cuestionario de colocación.
- Introduzca el código de la primera entrevista de colocación en el lugar indicado (casilla B2). Debajo de ese encabezado, introduzca las respuestas a las siete preguntas.
- Repita dicha operación para cada una de las otras entrevistas de colocación realizadas.
- *Elimine las columnas no utilizadas.* Por ejemplo, si sólo realizó 10 entrevistas de colocación, deberá borrar todas las otras columnas (desde la L hasta la AE).
- No modifique las casillas que no se encuentren marcadas con amarillo.

### HOJA DE TRABAJO “R-ÓPTIMAS”

- Contiene tanto información como fórmulas indispensables para el procesamiento de las respuestas y el cálculo de las calificaciones.
- No modifique ninguna parte de esta hoja.
- Sólo contiene una función auxiliar (aunque indispensable) en

## *Captura y manejo del DISCO*

el proceso de evaluación. No genera ninguna información final sobre el desempeño de la asociación.

### HOJA DE TRABAJO “R-REALES”

- Sirve para capturar las respuestas obtenidas mediante el cuestionario de desempeño.
- Introduzca el código de la primera entrevista de desempeño en el lugar indicado (casilla B2). Debajo de ese encabezado, introduzca las respuestas a las 90 preguntas del cuestionario.
- Repita dicha operación para cada una de las otras entrevistas de desempeño realizadas.
- Elimine las columnas no utilizadas. Por ejemplo, si sólo realizó 30 entrevistas de desempeño, deberá borrar todas las otras columnas (desde la AF hasta la CW).
- No modifique las casillas que no se encuentren marcadas con amarillo.

### HOJA DE TRABAJO “CALIFICACIONES INDIVIDUALES”

- Contiene tanto información como fórmulas indispensables para el procesamiento de las respuestas y el cálculo de las calificaciones.
- No modifique ninguna parte de esta hoja.
- La mayor parte de ella sólo contiene una función auxiliar (aunque indispensable) en el proceso de evaluación.
- Al final (fila 94), usted podrá observar la calificación general (promedio) que resulta de las respuestas de cada entrevistado. En otras palabras, se trata de la calificación que cada entrevistado otorga al desempeño de la asociación evaluada.

### HOJA DE TRABAJO “RESULTADOS”

- Presenta el resultado del proceso de evaluación.

## *Anexo 1*

- Indica el nivel de complejidad de la asociación, la calificación global de su desempeño y las calificaciones parciales por eje, criterio y sub-criterio.
- También se incluye una sencilla gráfica de “radar”, que facilita la visualización del desempeño de la asociación en los tres ejes incluidos en el cuestionario. Es probable que dicha gráfica necesite arreglos menores para darle una apariencia óptima. Le sugerimos hacerlos en otro archivo de Excel, como se indica en el punto siguiente.
- La hoja no debe ser modificada; pero sí puede usted exportar la información a otro archivo de Excel o a algún otro programa informático. Para eso, le sugerimos “copiar” el contenido de esta hoja y “pegarla” en el archivo de destino.

ANEXO 2  
Ficha técnica sobre el cálculo  
de las calificaciones



A continuación se brinda una explicación del método que se utiliza para calcular y llegar a las calificaciones finales del desempeño asociativo, a partir de las respuestas dadas a los cuestionarios de colocación (cc) y de desempeño (CD).

*Como ya se anotó, el evaluador no necesita seguir el método que ella describe, pues el archivo de Excel está preparado para realizar automáticamente todos los cálculos necesarios.*

Las respuestas recogidas son transformadas en calificaciones del desempeño asociativo que permitan llegar a un resultado en la escala de 0 a 10. El método usado se ajusta a dos principios fundamentales: 1) la calificación del desempeño toma en cuenta las diferencias en el nivel de complejidad de las asociaciones evaluadas; 2) cualquier asociación —sea cual fuere su nivel de complejidad— debe, en principio, poder obtener tanto la calificación máxima como la mínima en cada una de las preguntas. La calificación específica obtenida se derivará de la calidad de su desempeño y no de su alta o baja complejidad.

En lo esencial, el método seguido consiste en definir (para cada pregunta del cuestionario de evaluación) la respuesta óptima que debería obtener una asociación que se desempeña muy bien, de acuerdo con su nivel de complejidad. A continuación se observa el grado en que la respuesta real se acerca o se aleja de ese óptimo. Si la respuesta real es idéntica a la óptima, la asociación recibe la máxima calificación (10); y al contrario: si la respuesta real se halla a la máxima distancia

posible de la óptima, la asociación recibe la calificación mínima (0). Si la distancia entre la respuesta real y la óptima muestra un nivel intermedio, la calificación también tendrá un valor intermedio (entre 0 y 10).

El método tiene dos etapas. La primera (y más compleja) convierte en calificaciones cada una de las respuestas aportadas por los cuestionarios. La segunda (mucho más sencilla) integra esas calificaciones en una calificación global y en parciales para cada uno de los ejes, así como los criterios y sub-criterios de desempeño que aquéllos incluyen.

### *Pasos seguidos para calificar cada respuesta*

1. Se obtiene el índice de complejidad de la asociación. Para ello, primero se suma la cantidad total de respuestas “B” obtenidas mediante el cuestionario de colocación; dichas respuestas corresponden a un alto nivel de complejidad. El resultado se divide entre la cifra total de entrevistados ( $NE$ ) de dicha asociación. Con ese paso, se obtiene el índice de complejidad de la asociación ( $IC$ ), expresado en una escala de 0 a 7 (puesto que el cuestionario de colocación tiene siete preguntas en total). Tal índice se transforma en otro referido a una escala de 0 a 10 ( $IC_{10}$ ), para lo cual se multiplica el resultado de la división anterior por el cociente  $10/7$ . Las fórmulas son:

$$IC_7 = \Sigma B / NE$$

$$IC_{10} = 10 \Sigma B / 7 NE$$

2. El índice de complejidad se transforma a una escala apropiada de acuerdo con la cantidad de opciones que tiene la pregunta por evaluar ( $IC_p$ ). Es decir, el objetivo consiste en expresar la complejidad de la asociación en una escala semejante a la escala de la pregunta. Debe observarse que la cantidad de opciones ( $NO$ ) que tienen las preguntas del cuestionario de evaluación varía de 2 a 9. La fórmula para este paso es

### *Cálculo de las calificaciones*

$$ICp = NO \sum B/7NE$$

A continuación, se redondea tal resultado, para que la congruencia entre la escala del  $ICp$  y la escala de la pregunta resulte perfecta.

3. También es necesario calcular la respuesta óptima ( $RO$ ) para la asociación evaluada en cada una de las preguntas de la evaluación. El punto de partida son las respuestas óptimas para las asociaciones de máxima complejidad ( $AC$ ) y mínima complejidad ( $BC$ ), que fueron definidas al diseñar el cuestionario. A partir de ahí —y tomando en cuenta el resultado del paso previo— se calcula la respuesta óptima para cada asociación, según su ubicación entre esos dos extremos. La fórmula es la siguiente:

$$RO = BC + [(ICp/NO) * (AC-BC)]$$

4. El último paso de esta etapa consiste en calcular cuánto se desvía la respuesta realmente obtenida ( $RR$ ) de la respuesta óptima, para de ahí obtener la calificación de la asociación en dicha pregunta ( $Cp$ ). Es importante considerar no el valor absoluto de tal desviación, sino su valor relativo; es decir: cuán grande es la desviación comparada con su máximo tamaño posible. La calificación (expresada en una escala de 0 a 10) será menor a medida que esta desviación relativa sea mayor. Para ello hay que aplicar la siguiente fórmula:

$$Cp = [10/Max (|RO-BC|, |RO-AC|)] * RR$$

Nota: “*Max*” significa que, de las dos diferencias consideradas, debe tomarse sólo la mayor (en términos absolutos, como lo indican los símbolos “|”).

### *Integrar las calificaciones*

Con el propósito de obtener los resultados finales, se realizan los pasos descritos anteriormente para cada una de las preguntas del

cuestionario de evaluación. Una vez que todas las respuestas han sido transformadas en calificaciones, la siguiente tarea consiste en integrar tales calificaciones parciales. Los pasos básicos son los siguientes:

1. Se calcula la *calificación general* que la asociación recibe de cada entrevistado. Para hacerlo, se suman las calificaciones resultantes de cada cuestionario y el sumando se divide entre la cifra total de preguntas del cuestionario.
2. Con base en las respuestas que dieron todos los entrevistados, se calcula la *calificación global* de una asociación. Se suman todas las calificaciones generales obtenidas en el paso anterior y se dividen entre la cifra de entrevistados.
3. Se calcula la *calificación por ejes de desempeño*, mediante un procedimiento similar al descrito en el punto anterior, sólo que aplicado a cada uno de los tres ejes de desempeño por separado.
4. Se calcula la *calificación por aspectos de cada uno de los ejes de desempeño*, mediante el mismo procedimiento antes explicado, pero aplicado sólo a aspectos aún más acotados del desempeño asociativo.

Con los dos pasos anteriores, se obtienen calificaciones promedio. Por supuesto, también podría resultar útil calcular las desviaciones estándar correspondientes. Además, pueden realizarse otras agregaciones: por pregunta, por ejes del desempeño asociativo, por tipo de entrevistado. . . , pero se trata de ejercicios más elaborados y prescindibles para quien no necesita llegar a resultados más refinados.

## SEGUNDA PARTE

### Sobre los supuestos teóricos del modelo de evaluación



## Construcción del modelo

El fenómeno asociativo ha sido estudiado desde muy diversos ángulos, al igual que las asociaciones de la sociedad civil, cada vez más comunes. A los desarrollos teóricos emanados de dichos trabajos, los estudios de caso y las reflexiones realizados por los responsables del presente protocolo, se agregan otras aportaciones provenientes del estudio de la democracia, el espacio público, la participación y las instituciones políticas, que nutren también la comprensión y explicación del funcionamiento de las asociaciones en general. Ello permitió utilizar propuestas y conclusiones propias y de otros autores para elaborar hipótesis que sirven de sustento teórico al modelo.

En principio hemos definido a las asociaciones —de manera amplia— como agrupaciones que se caracterizan por tener *a)* una membresía predominantemente voluntaria y más o menos formalizada; *b)* reglas aceptadas de funcionamiento; y *c)* el acuerdo de los asociados en los fines que persiguen, lo cual delimita su acción y les proporciona cohesión e identidad.

### I. LA COMPLEJIDAD COMO PRINCIPIO DE CLASIFICACIÓN

Dada la diversidad del mundo asociativo, nuestro modelo ha sido construido de manera que no se apliquen estándares similares de desempeño a organizaciones que en realidad resultan muy diferentes. Aunque hay diversos tipos de asociaciones de acuerdo con la

índole de la actividad (educación, filantropía, defensa de derechos), el objetivo final (asistencia a grupos vulnerables, defensa de derechos humanos, representación de intereses. . .) u otras características de la asociación (tamaño, recursos, antigüedad. . .), nuestro instrumento se encuentra diseñado para que los estándares exigibles de desempeño se ajusten al nivel de complejidad de las asociaciones.

En tal sentido, hemos distinguido dos tipos polares de arreglos asociativos según su grado de complejidad: asociaciones de alta complejidad (AAC) y asociaciones de baja complejidad (ABC). Desde nuestra perspectiva, el grado de complejidad de las asociaciones remite a sus propiedades constitutivas, independientemente de otros factores que han sido utilizados con más frecuencia para clasificarlas, tales como el sector de actividad donde operan, el tipo de bienes que generan, la cantidad de recursos que controlan, su estatuto jurídico o el tamaño de su membresía; aunque, sin duda, cada uno de los factores enumerados resulta útil para comprender el desempeño de una asociación y pueden combinarse de diferente manera con el grado de complejidad. Esto significa —por ejemplo— que podemos encontrar asociaciones con un nivel alto o bajo de complejidad en los mismos ámbitos de acción, con una cifra similar de integrantes, alcances geográficos equivalentes, y así sucesivamente.

Al hablar de “bajo nivel de complejidad” nos referimos —en términos generales— a asociaciones más bien estables, con objetivos conocidos y razonablemente bien definidos, apreciable grado de cohesión basada en la identidad, así como criterios relativamente estrictos de membresía. Tales características corresponden —en general— a una amplia diversidad de formas asociativas: cámaras empresariales, sindicatos, colegios profesionales y la mayor parte de las asociaciones no lucrativas de carácter voluntario (Tirado, 2010).

Por otro lado, en las últimas décadas se han generalizado diversos sistemas asociativos más complejos, como resultado de procesos simultáneos de diferenciación, autonomía e *interdependencia* entre subsistemas distintos: el Estado, el mercado y la sociedad civil (Messner, 1999); pero también como consecuencia de procesos de globalización y comunicación que han modificado las maneras como se integran las asociaciones que desarrollan alguna forma de

acción pública no gubernamental o como participan representantes tanto gubernamentales como de organizaciones sociales y del sector privado.<sup>1</sup> Entre los casos más conocidos se encuentran los consejos metropolitanos, en los que comúnmente participan representantes de diferentes agencias y niveles gubernamentales, organizaciones civiles, expertos y agentes económicos. Los objetivos de dichos consejos son muy variados; por ejemplo: mejorar los servicios de transporte, combatir la contaminación ambiental, coordinar la provisión de servicios públicos. . . También destacan las redes de asociaciones civiles; ellas funcionan como “asociaciones de asociaciones” y muchas veces se extienden desde el ámbito local hasta el global. Igualmente importantes son las asociaciones de “triple hélice”, en las que participan instituciones educativas, autoridades y empresas, con el fin de generar o aplicar conocimiento científicamente válido y económicamente redituable. Se trata de asociaciones con membresías heterogéneas y reglas de funcionamiento adaptables a las circunstancias en que operan, lo cual trae consigo mayor complejidad.

Precisamente para ajustar los estándares de evaluación al amplio abanico de asociaciones que hay entre el primero y el segundo tipo aquí descritos, hemos recurrido a la idea de *complejidad* entendida como la combinación de cuatro propiedades: la autonomía política de la asociación, la autonomía individual de sus miembros, la interdependencia y el dinamismo.

En términos generales, la *autonomía política* se refiere a la capacidad de autorregulación de la asociación; en otras palabras, a su capacidad para fijar sus propias reglas, definir tanto sus objetivos como sus metas, y decidir quiénes pueden participar en ella. Es una idea relacionada con conceptos como *auto-gobierno*, *auto-regulación* y *auto-gestión*, que corresponden a las asociaciones más complejas.<sup>2</sup> A su vez, la *autonomía individual* consiste —fundamentalmente— en la posibilidad de cada participante para decidir por sí mismo,

---

<sup>1</sup> Para una definición más amplia de las asociaciones de alta complejidad, véase Luna y Velasco (2010a).

<sup>2</sup> Se da por supuesto que la asociación se halla sujeta a un marco jurídico determinado y que éste cambia de país a país.

ya se trate de individuos que participen por su propio derecho, o bien de representantes de otras asociaciones, autoridades, empresas o algún tipo distinto de entidad colectiva. La complejidad será menor en la medida en que las opiniones de los miembros se encuentren más unificadas o alineadas.

La interdependencia significa el grado en que cada asociado depende de las acciones y recursos de los otros. Habrá mayor complejidad cuando la mayor parte de los recursos necesarios para el funcionamiento de la asociación no son de su propiedad como ente colectivo, sino de sus miembros. En tal caso, la asociación tiene menor autoridad sobre los participantes; por ello, la acción asociada requiere de la voluntad de cooperación de los miembros. Como diría Schmitter (2001), se trata de una situación en la que los actores son lo bastante independientes para que ninguno pueda imponer una solución a otro, y suficientemente interdependientes para que todos los involucrados pierdan si no se resuelve un problema determinado.

Finalmente, el *dinamismo* se refiere a la frecuente redefinición de las fronteras de la asociación, los criterios de membresía, los objetivos y los problemas que habrán de resolverse. Por lo general, ello sucede cuando la asociación se desenvuelve en un contexto también dinámico, en el que a menudo surge la creación de nuevas asociaciones, las fusiones entre sí, las separaciones, así como la redefinición de alianzas y conflictos. En la medida en que la complejidad es menor, el ritmo de cambio disminuye.

A partir de tales elementos definitorios, se diseñó un cuestionario preliminar de colocación que se aplica a las asociaciones previamente a la del cuestionario de desempeño, para caracterizarlas de acuerdo con su grado de complejidad. Dicha distinción analítica no implica que uno de estos tipos sea superior al otro, ni en términos prácticos ni normativos. Tampoco se trata de hacer que las asociaciones quepan forzosamente en una u otra categoría. Al contrario, difícilmente una asociación reunirá todas las propiedades y características que hemos identificado en esa dicotomía.

Consideramos la complejidad como un *continuum*, cuyos tipos extremos sirven sólo como construcciones teóricas que —a la manera de tipos ideales— permiten marcar las diferencias con mayor

## *La complejidad*

claridad y ponderar el desempeño de los tipos intermedios. Así, cuanto más cercana se encuentre una asociación al polo de las AAC, mayor peso tendrán los estándares de evaluación definidos para ese tipo extremo. Lo mismo vale en sentido contrario para los arreglos asociativos que se acerquen más al polo de las ABC.

CUADRO  
Criterios relativos a la complejidad de las asociaciones

<i>Criterios</i>	<i>Baja complejidad (ABC)</i>	<i>Alta complejidad (AAC)</i>
1. Ingreso y permanencia de los miembros	Obligatorios (o constreñidos)	Voluntarios (o libres)
2. Requisitos de membresía	Predeterminados, claros y estables	Abiertos y cambiantes
3. Procedencia de los miembros	Sectores y ámbitos sociales semejantes	Diferentes ámbitos y sectores sociales
4. Autonomía o heteronomía de los miembros	Importancia de la lealtad y el espíritu de cuerpo	Poca importancia de la lealtad y el espíritu de cuerpo
5. Recursos utilizados por la asociación	Propiedad de la asociación	Propiedad de sus miembros
6. Relación con el entorno	Reglas, misión y objetivos determinados por alguna entidad externa	Reglas, misión y objetivos definidos por la propia asociación
7. Objetivos	Bien definidos y estables	Cambian según las tareas, las circunstancias del entorno o la voluntad de los asociados

A partir de las respuestas al cuestionario de colocación, las asociaciones se clasifican según su cercanía a uno u otro polo. Dicha clasificación es utilizada después para interpretar las respuestas al cuestionario de evaluación y proceder a ponderar las puntuaciones. Por ejemplo, el hecho de que la deliberación no se practique a menudo, puede ser grave para el desempeño de una AAC, pero relativamente trivial para una ABC.

## II. LOS EJES DEL DESEMPEÑO

El protocolo de evaluación surge de una serie de supuestos que originalmente trabajamos como hipótesis en torno a tres ejes del desempeño: práctico, organizativo y de relación con el entorno, los cuales dieron lugar a los estándares que sirven de base al cuestionario y orientan su calificación. Un supuesto general del trabajo realizado: nunca hay una explicación única ni un solo factor determinante en el funcionamiento de las asociaciones. Los ejes y criterios trabajados se influyen mutuamente; cuestiones tales como responsabilidades asignadas a voluntarios o dirigentes, división del trabajo, procedimientos, recursos materiales y técnicos de que dispone la asociación —al igual que formación profesional y habilidades personales de los asociados, redes de relaciones y condiciones del entorno donde operan—, deben ser tomadas en cuenta para efectos de un análisis más global (Scott, 2003: 28; Puga, 2009; Puga, 2010).

En los siguientes párrafos se explican los ejes utilizados, así como algunos de los supuestos que orientaron el protocolo. En ocasiones, la explicación de los criterios contiene elementos adicionales a los incluidos en el cuestionario de desempeño, que debieron reducirse para dar viabilidad a éste. Al final de dicha sección se encontrará la lista completa de supuestos y estándares que sirvieron de base para tal cuestionario.

### *Eje A: Desempeño práctico o funcional*

El desempeño práctico de una organización es el conjunto de las acciones que despliega para cambiar el entorno donde opera. Una manera de valorarlo consiste en apreciar los resultados específicos que la organización produce (servicios, símbolos, ideas, bienes, y otros), enfocados de acuerdo con varios criterios y desde distintas perspectivas. En este aspecto se considera que justamente con la “vara” de los objetivos y metas que la misma organización se ha fijado, resulta apropiado medir su idoneidad como entidad productora.

Reconocemos que medir el impacto del desempeño de las organizaciones es tarea diferente, tanto por la lentitud de los procesos que deben observarse como por la acción combinada de factores diversos.<sup>3</sup> Así pues, en esta parte del modelo de evaluación sólo se trata de estimar tanto el logro de los resultados propuestos por parte de las organizaciones como —en todo caso— el papel que un plan de acción desempeña en el conjunto de sus tareas. Por lo mismo —para evaluar el desempeño práctico de la organización—, se recurre a los dos criterios que la literatura especializada reconoce como los más pertinentes para ello: la efectividad o eficacia y la eficiencia (Lusthaus *et al.*, 2002) que —en sentido amplio— resultan de la buena combinación de todos los elementos de desempeño que se incluyen en este modelo.

## 1. Efectividad y eficacia

El criterio de la efectividad se refiere a la capacidad de la organización para producir los resultados contemplados. Se trata de un criterio de cumplimiento muy amplio y completo, pues alude al logro real y cabal de la misión que la organización se ha propuesto. En nuestro modelo se ha optado por el más acotado de eficacia, referido a la capacidad para lograr paulatinamente las metas de la organización. Ello permite valorar la aptitud de resolver problemas específicos alineados con los resultados deseados. Supone la elaboración de un plan de acción que contribuye a precisar los objetivos y medir los resultados. En éste (como en otros casos posteriores) se presenta un ejemplo de cómo un supuesto teórico deriva en uno o más estándares de desempeño.

---

<sup>3</sup> Medir sus consecuencias puede resultar muy complejo, entre otras razones por la magnitud de su eficacia simbólica pese a la nulidad de resultados tangibles; o bien porque puede estar creando —aun sin proponérselo— nuevas oportunidades para la acción de otros grupos, como lo han hecho notar algunos autores respecto de los movimientos sociales (Melucci, 2002; Tarrow, 1994). En la evaluación del impacto —por otro lado— intervienen además factores subjetivos y de enfoque difícilmente aprensibles (Varela, 2010).

## Construcción del modelo

<i>Supuesto</i>	<i>Estándares</i>
Un buen desempeño implica resultados apreciables a partir de objetivos previamente establecidos o de la solución de problemas específicos.	La asociación realiza avances en los objetivos que se propone.  La asociación guía su actividad por un plan de acción elaborado a partir de objetivos claros.

En el mismo apartado se introdujo una sutileza que permite evaluar con mayor finura el desempeño práctico de la organización. Con base en la racionalidad instrumental que vincula a los medios con los fines —como señaló Weber, 1974, I: 21 y otros lugares—, se trata de considerar si la efectividad/eficacia de la organización es *técnicamente* adecuada o no; dicho de otro modo: si hay un grado apreciable de adecuación entre los medios usados por la asociación y los resultados y metas que obtuvo (o los problemas específicos que resolvió). Asimismo, se ha agregado una consideración de tipo *keh* y otra que llamamos “*de intercambio*”:<sup>4</sup> la primera se refiere a cuán ajustados a su propia ética fueron los resultados logrados por la asociación; la segunda, a si hay una distribución equitativa tanto de los bienes generados como de los costos y esfuerzos para lograrlos. Los supuestos proponen que el desempeño resulta mejor cuando hay congruencia entre resultados alcanzados y valores y principios de la asociación, así como cuando generan beneficios más o menos equitativos para sus propios miembros o para la misma asociación con una distribución también equitativa del trabajo y otros costos adicionales.

## 2. Eficiencia

El criterio de la eficiencia se refiere a la capacidad de producir los resultados deseados, alcanzar las metas propuestas o resolver problemas

---

<sup>4</sup> Estos distintos niveles de eficacia fueron inicialmente desarrollados por Velasco en relación con el desempeño funcional de redes de conocimiento. Véase Luna y Velasco, 2010b: 326-328.

específicos, haciendo buen uso de los recursos disponibles. Implica por tanto el uso racional de los medios con que se cuenta para lograr el fin deseado, sin desperdiciar los recursos. El supuesto: una asociación tiene un mejor desempeño cuando logra resultados al menor costo posible.

*Eje B: Desempeño organizativo*

El segundo eje del desempeño se refiere a la capacidad que tiene la asociación para coordinar las acciones de sus miembros, tomar decisiones, establecer acuerdos y procesar los conflictos internos. En otras palabras, tiene que ver con la capacidad de la asociación para reproducir y aumentar su propio capital organizativo.

Si la primera mirada (la del desempeño práctico) apunta a los resultados, y la tercera (la de la relación con el entorno) se dirige a la manera como la organización influye en el medio en que se halla inserta y reacciona ante él, esta segunda perspectiva del desempeño organizativo trata de estimar hasta qué grado la organización ha sido capaz de construir un elenco de capacidades internas indispensables para lograr la cooperación de los miembros con vistas a los objetivos propuestos. Suele a veces sorprender la gran capacidad de acción de organizaciones que cuentan con muy pocos recursos materiales; las explicaciones de dicho buen proceder a menudo remiten a la feliz conjunción de ciertos dispositivos internos que aquí se exploran.

Este eje (integrado por 16 criterios de desempeño, reunidos en seis grupos afines) permite observar si al tomar decisiones, emprender acciones y resolver problemas, la asociación preserva, incrementa o destruye su capacidad para obtener y organizar la cooperación de sus miembros.

Grupo 1. Reglas de decisión y esquemas de participación

Contiene seis criterios para la evaluación de las asociaciones: legitimidad, transparencia, salida, grupos y alianzas, rendición de cuentas

y esquemas de participación. Todos ellos buscan conocer —desde sus respectivos ángulos— cuán apropiados y funcionales son tanto los métodos como los procedimientos de toma de decisiones y de formas de participación que tienen lugar dentro de la asociación.

En tal caso, la legitimidad hace referencia a la aceptación de las decisiones y los procedimientos para tomarlas por parte de los miembros de la asociación o —al menos— por una mayoría de ellos. En otras palabras: se evalúa cuán apropiadas o adecuadas son las decisiones de la asociación y la manera de definir las.

La transparencia se refiere a cuán bien conocen los miembros de la asociación los procedimientos y las reglas que ésta sigue para tomar sus decisiones. El supuesto general de dicho criterio consiste en que —independientemente de su nivel de complejidad— las asociaciones tendrán un mejor desempeño cuando haya transparencia en el proceso de toma de decisiones, así como procedimientos claros para tomarlas. Después, de ese supuesto general se desprende otro diferente para cada tipo polar de asociación. Para las de alta complejidad (donde por lo regular los procesos de toma de decisión son complicados y las reglas se definen sobre la marcha), el buen desempeño requiere que la mayoría de los representados se sientan al menos medianamente satisfechos con el grado en que conocen las reglas y procedimientos de decisión. En cambio, en las asociaciones de baja complejidad (donde es más fácil determinar si hay o no transparencia), el desempeño será mejor cuando una clara mayoría de miembros esté convencida de que las decisiones y las reglas en que se basan son transparentes.

A manera de ejemplo, presentamos a continuación los estándares de evaluación relacionados con uno de tales supuestos.

## Los ejes del desempeño

<i>Supuesto</i>	<i>Estándares</i>
En las asociaciones altamente complejas (donde los procesos de toma de decisión por lo regular son complicados y las reglas se definen sobre la marcha), el buen desempeño requiere que la mayoría de los miembros se sientan al menos medianamente satisfechos.	<p>En las AAC</p> <p>a) Todos los asociados han participado activamente en varias decisiones. Saben quiénes han participado en la mayor parte de ellas y conocen (en términos generales) cuáles fueron las principales opciones.</p> <p>b) Las reglas básicas para tomar decisiones se encuentran establecidas de manera formal. Por lo menos, definen quiénes deben participar en las decisiones y establecen los procedimientos de decisión: consenso, voto. . .</p> <p>c) Las reglas específicas son establecidas y modificadas por los propios participantes cada vez que lo consideran oportuno.</p> <p>d) Las reglas informales son igual o más importantes que las formales.</p>

En este apartado hemos incluido un estándar relacionado con el “principio precautorio”; se refiere al grado de tolerancia o aversión al riesgo que generalmente muestra la asociación al tomar sus decisiones. Consideramos que dicho criterio es importante sólo para las asociaciones más complejas en las cuales hay un mejor desempeño cuando quienes deciden, prefieren evitar riesgos más que maximizar los beneficios.

El tercer criterio es la salida; en otras palabras, las restricciones a que hacen frente los miembros cuando quieren abandonar la asociación. Identificamos aquí dos hipótesis, una para cada tipo polar. La primera de ellas (referida a las asociaciones de alta complejidad: AAC) propone que tienen un mejor desempeño cuando ningún participante puede actuar unilateralmente, pero no hay restricciones importantes para la salida: el costo de salirse de la organización resulta relativamente modesto; lo que Schmitter (2001) llama “puertas abiertas”. En cambio, las asociaciones de baja complejidad despliegan un mejor desempeño cuando ejercen cierto control sobre la salida y —por lo tanto— el costo de salirse resulta relativamente alto.

El cuarto criterio se refiere a los grupos y alianzas dentro de la asociación. Suponemos que las AAC tienen un mejor desempeño

cuando los asociados no tienden a formar grupos permanentes y en cambio realizan alianzas coyunturales. La hipótesis alternativa para las ABC, consiste en que éstas tienen mejor desempeño cuando los derechos de los grupos y de las corrientes internas son ampliamente reconocidos.

En cuanto al criterio de rendición de cuentas, postulamos un supuesto general y uno adicional para cada tipo de asociación. El general es que una asociación muestra un mejor desempeño cuando rinde cuentas a sus asociados. El correspondiente a las ABC consiste en que ellas tienen mejor desempeño cuando cuentan con procedimientos de rendición de cuentas bien establecidos (Guadarrama, 2008). En cambio, las AAC despliegan un mejor desempeño cuando disponen de una variedad de formas posibles de rendición de cuentas.

El último criterio de este grupo se refiere a la calidad de los esquemas de participación que hay dentro de la asociación. La hipótesis general sostiene que el desempeño resulta mejor cuando hay una participación amplia de los asociados en las diversas tareas de la asociación. Sin embargo, las AAC muestran mejor desempeño cuando todos los participantes son considerados y tratados como iguales en los procesos de toma de decisiones y se cuenta con reglas adicionales para la participación de actores externos afectados por sus decisiones (*stakeholders*). En cambio, las ABC muestran mejor desempeño cuando se reconocen a los asociados derechos diferenciados para intervenir en la toma de decisiones, de acuerdo con divisiones horizontales (por ejemplo, secciones) y verticales (jerarquías) de la asociación.

Por otra parte, suponemos que las AAC despliegan un mejor desempeño cuando evitan los dispositivos jerárquicos, promueven la flexibilidad para llevar a cabo tareas colectivas, cuentan con mecanismos de rotación de liderazgo, y cuando en ellas priva un ambiente de informalidad y respeto mutuo. En contraste, las ABC se desempeñan mejor cuando tienen jerarquías bien definidas y estables. A manera de ejemplo, presentamos a continuación una de tales hipótesis y los estándares relacionados con ella.

## Los ejes del desempeño

Supuesto	Estándares
Las AAC tienen un mejor desempeño cuando evitan los dispositivos jerárquicos, promueven la flexibilidad para llevar a cabo tareas colectivas, cuentan con mecanismos de rotación de liderazgo y en ellas priva un ambiente de informalidad y respeto mutuo.	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Las AAC tienen un organigrama sencillo.</li><li>b) Privilegian la interacción horizontal.</li><li>c) Su división del trabajo es flexible.</li><li>d) Tienen un liderazgo rotativo.</li><li>e) Promueven un ambiente de informalidad y respeto mutuo.</li></ul>

### Grupo 2. Procedimientos y mecanismos de decisión

El modelo valora los procesos y formas mediante los cuales las asociaciones toman decisiones, bajo el supuesto de que cuando lo hacen por los medios idóneos —según el tipo de asociación y de acuerdo con los fines e intereses de sus asociados—, tienen la posibilidad de contar con la cooperación de sus miembros y garantizar un mejor desempeño.

Lo anterior se desprende del principio general de que las asociaciones requieren de decisiones o acuerdos colectivos y de que las diversas maneras o mecanismos para lograrlos, ofrecen a los asociados tanto restricciones como oportunidades diferentes, y tienen efectos distintos en el desempeño asociativo. Algunas de tales maneras de tomar decisiones pueden ser más eficientes y legítimas según las características, los fines y la forma de representación de los integrantes de cada tipo de asociación. Por otro lado, el entorno institucional también establece restricciones y permisos que condicionan los procedimientos mediante los cuales resulta posible alcanzar consensos.

Elster (1999) ha identificado tres mecanismos básicos para tomar decisiones colectivas: el voto, la negociación o el regateo y la deliberación. Aun cuando no son mutuamente excluyentes, dichos mecanismos tienen diferencias fundamentales en sus presupuestos teóricos y normativos, así como en las posibilidades y limitaciones para lograr los consensos necesarios.

Como procedimiento para la toma de decisiones, la *deliberación* implica el intercambio racional de argumentos que permitan llegar a soluciones razonables. Se trata de identificar los puntos en que los participantes están de acuerdo o los que constituyen un bien compartido (Luna y Velasco, 2010a: 31). En ese proceso acaso haya

## Construcción del modelo

una redefinición de la decisión; por lo tanto, pueden establecerse tanto los consensos como los compromisos que aporten soporte y legitimidad a la misma. De manera distinta, la *negociación* permite resolver mediante un proceso de regateo los conflictos que surgen de intereses o posiciones divergentes de los actores ante los cursos de acción posibles, con miras a que se establezcan los compromisos que sustenten la decisión. En contraste con los procedimientos mencionados, cuando priva una situación de intereses o posiciones que entran en conflicto, la *votación* permite sujetar las decisiones a las determinaciones mayoritarias.

A partir de lo anterior, nuestro modelo de evaluación considera que los procedimientos preferidos por las asociaciones repercuten en su capacidad para lograr acuerdos que resulten aceptables para sus integrantes y —por lo tanto— para resolver los problemas que les atañen. La conveniencia de uno u otro procedimiento (como se ve más adelante en un ejemplo referido a la *deliberación*), varía de acuerdo con el grado de complejidad.

<i>Supuestos</i>	<i>Estándares</i>
<p>Las asociaciones más complejas (AAC) logran un mejor desempeño cuando el procedimiento básico de toma de decisiones es el consenso mediante la deliberación: cuando los asociados tienen oportunidades iguales para participar en la toma de decisiones y definen colectivamente tanto los objetivos como los problemas de la asociación mediante el intercambio racional de argumentos.</p> <p>En las asociaciones menos complejas (ABC), el desempeño resulta mejor cuando la deliberación es acotada y poco frecuente.</p>	<p>(AAC)</p> <p>a) La asociación recurre regularmente a la deliberación para definir sus problemas, procesar controversias, elegir cursos de acción y arribar a un consenso activo.</p> <p>(AAC)</p> <p>b) Todos los asociados intervienen en tales deliberaciones en igualdad de condiciones.</p> <p>(AAC)</p> <p>c) La asociación ha creado sistemas regulados para estimular la deliberación.</p> <p>(AAC)</p> <p>d) Las decisiones se hallan regidas por una racionalidad argumentativa, más que por la presión por la unanimidad, la negociación o el voto.</p> <p>(ABC)</p> <p>a) La deliberación es poco frecuente y más restringida (por lo regular no participan en ella todos los asociados) y se recurre preferentemente al voto y a la negociación como mecanismos de toma de decisiones.</p>

En cuanto a la negociación, las principales hipótesis sostienen que —dado que los intereses de sus miembros son muy diferentes y potencialmente contrapuestos— para tener un buen desempeño, las AAC necesitan respetar los intereses particulares de sus miembros, además de crear reglas, mecanismos y espacios para la resolución negociada de conflictos. La negociación resulta compleja, imprescindible y se subordina a la deliberación.

En el caso de las ABC (donde la unidad interna es presumiblemente mayor), el desempeño resulta mejor cuando la negociación (si la hay) es simple y directa. En tal tipo de asociaciones debe tenerse en cuenta la advertencia que hace Michels (1996) sobre el proceso de control de las asociaciones por parte de grupos oligárquicos, pues su vulnerabilidad para que esto suceda es mayor como consecuencia de la menor autonomía de sus miembros y de su menor nivel de participación. Por tanto, un buen desempeño en las ABC habrá de tener siempre presente ese riesgo y tomar sus decisiones recurriendo al voto, las negociaciones y la deliberación o —por lo menos— al consenso pasivo que —aunque no un óptimo— es distinto y mejor que el control oligárquico o autoritario (Tirado, 2010: 30-33).

Por todo lo anterior, los supuestos relativos al voto proponen que las AAC tendrán un mejor desempeño si las principales decisiones se toman predominantemente por deliberación; en segundo lugar, por negociación; y sólo de manera esporádica mediante votaciones. No obstante, las ABC muestran un mejor desempeño si toman sus decisiones por medio del voto y la negociación.

### Grupo 3. Cohesión

Entendida como la existencia de “comunidades de interpretación” que permiten a los individuos identificarse a partir de objetivos y valores compartidos, la cohesión ha sido referida con frecuencia a las asociaciones porque ellas han sido consideradas elemento importante del capital social cuya existencia se vincula —a su vez— con la fortaleza y la consistencia de la solidaridad humana y de la confianza, necesarias para impulsar tanto políticas públicas como proyectos de

desarrollo (Putnam, 2002; Fukuyama, 1995; Easterly *et al.*, 2006); asimismo, para contribuir en la generación de capacidades democráticas: deliberación, tolerancia y participación (Warren, 2001).

La cohesión interna brinda a cualquier asociación una mayor capacidad para emprender tareas diversas, distribuirlas entre los asociados e incluso mantener un flujo regular de financiamiento por parte de aquéllos (Guadarrama, 2010). Al respecto, la primera hipótesis sostiene que tanto las AAC como las ABC muestran mejor desempeño si hay cohesión entre sus asociados, porque ella favorece tanto la participación como el compromiso con causas, metas y objetivos de la asociación.<sup>5</sup>

La cohesión se relaciona de manera estrecha con la *confianza* y la *identidad*; tanto es así que resulta difícil precisar cuál de las tres características es determinante de las otras, a veces apreciadas conjuntamente como “motivación organizacional” (Lusthaus *et al.*, 2002). La confianza entendida como “[...] conjunto de expectativas positivas sobre [...] las acciones de los demás” (Luna y Velasco, 2005) o como la disposición a dejar en manos de otros las decisiones sobre “resultados deseados” (Tilly, 2005a), resulta necesaria en los dos tipos de asociaciones. No obstante, hemos considerado que *la identidad* (fundada primordialmente en valores comunes a todos los asociados pero también a menudo en la existencia de una historia o una experiencia compartidas, incluso de un enemigo a vencer: Tilly, 2005a) es más importante como elemento de cohesión en las asociaciones poco complejas, donde los miembros provienen de medios sociales o profesionales semejantes.

Por su parte, las AAC (en las que la diversidad opera como fuerza disgregadora), requieren para su buen desempeño de que se construyan —al menos en cierto grado— tres tipos de confianza que hemos identificado como *a) normativa* o sustentada en valores (que pueden referirse a los objetivos mismos de la asociación); *b) técnica* (sustentada en las capacidades profesionales o el conocimiento especializado de los propios asociados o de algunos de ellos); y *c) estratégica*, basada

---

<sup>5</sup> Para una discusión más amplia sobre la cohesión y sus relaciones con la capacidad para tomar decisiones y el entorno, véase Cadena, Luna y Puga (2007).

## *Los ejes del desempeño*

en la necesidad relativa que cada asociado tiene tanto de los otros como de la propia asociación (Luna y Velasco, 2005).

Un criterio de evaluación más es la comunicación permanente y dotada de un lenguaje común, pues la cohesión entre los asociados resulta mayor cuando disponen de información fluida, homogénea y sin elementos de incompreensión. Esto es particularmente importante en las AAC cuyos miembros provienen de distintos grupos o medios sociales, por lo cual suelen tener lenguajes o códigos diversos. Al respecto se propone como hipótesis que un buen sistema de comunicación interna contribuye a evitar malos entendidos que debilitan la confianza y con ello la cohesión necesaria. En el caso de las AAC, resulta de particular importancia que haya un lenguaje compartido y mecanismos de “traducción” que permitan establecer la mejor comunicación posible.

Con todos los elementos mencionados se han formulado supuestos y estándares, algunos de los cuales se enlistan a continuación a modo de ilustración.

<i>Supuestos</i>	<i>Estándares</i>
La asociación funciona mejor cuando genera y preserva la confianza entre los asociados (general).	La asociación ha generado niveles significativos de confianza entre los asociados.
La asociación rinde buen desempeño cuando hay un buen sistema de comunicación entre sus asociados.	En la asociación hay un sistema de comunicación fluido.
Para lograr un buen desempeño, las asociaciones deben contar con un sistema de traducción para eliminar potenciales confusiones, imprecisiones y malas interpretaciones.	En ausencia de un lenguaje común, la asociación ha creado un sistema de traducción.
La asociación funciona mejor cuando genera y preserva la confianza entre los asociados (general).	La asociación ha generado niveles significativos de confianza entre los asociados.

#### Grupo 4. Dirigencia

Aspecto esencial del funcionamiento de las organizaciones, se manifiesta regularmente en las prácticas de representación y liderazgo. Aunque a menudo ambos componentes aparecen entrelazados, incluso fusionados, conviene distinguirlos dado que implican perspectivas de observación distintas.

La representación tiene lugar cuando uno o varios actores se expresan o actúan en favor de otros, o bien defienden sus causas o intereses (Dovi, 2006). Tiene cuatro componentes: la parte que representa; la que es representada; aquello que se representa (opiniones, perspectivas, intereses); y, por último, el contexto donde se lleva a cabo la actividad de representación. Asimismo, ésta entraña un contenido de autorización que —cuando es formal— supone elaboración y aplicación de reglas que establecen el medio por el cual el representante obtiene tal cargo.

En el ejercicio de la representación, se plantea la alternativa entre delegación y representación; en la primera, el delegado tiene un mandato que no puede modificar; en la segunda, el representante tiene independencia para tomar decisiones de acuerdo con su propio juicio. Al reconocer la autonomía del representante, esta última opción permite mayor flexibilidad tanto en la toma de decisiones como en la actividad de mediación que se lleva a cabo en la representación.

Varias dimensiones de la representación la acercan al liderazgo: su carácter *simbólico*, referente al significado que un representante tiene para aquéllos a quienes representa; su carácter *descriptivo*, concerniente al grado en que un representante se asemeja a quienes representa; y —por último— el carácter *sustantivo*, que alude a las acciones emprendidas en favor de los representados, en su interés como agente y como sustituto de ellos (Dovi, 2006).

Las dimensiones indicadas expresan la importancia que tiene para la organización la interacción entre representante y representados; o bien entre liderazgo y membresía. La presencia o ausencia de una labor de liderazgo se comprueba en los asuntos centrales que determinan la eficacia de la asociación: diseño de estrategias, participación coordinada de los asociados en las tareas definidas, procesamiento

de divergencias entre los participantes, reforzamiento de la cohesión interna y construcción de redes de relación con los actores del entorno.

Por otra parte, consideramos el liderazgo como actividad socialmente construida en distintos niveles que modela y es modelada por el contexto, en un proceso de interacción en el cual la acción se orienta a influir en otras personas para lograr determinados objetivos buscados con base en atributos personales o posiciones de autoridad de quien ejerce la influencia.<sup>6</sup> En el caso de las asociaciones, el contexto donde el liderazgo surge y se desenvuelve es la propia asociación. Su marco está constituido por determinada estructura de toma de decisiones, objetivos y metas que el líder comparte y contribuye a definir, normas y reglas formales relacionadas con la toma de decisiones, así como la diversidad de elementos que ya se han mencionado.

El papel que cumplen las modalidades de representación y liderazgo en el buen desempeño, varía según el grado de complejidad de la asociación.<sup>7</sup> Para el desempeño de las de alta complejidad (AAC), resulta central que la representación incorpore la diversidad de posiciones e intereses de los miembros y de criterios, sea en el nombramiento de representantes o en el reconocimiento de su autonomía. En cambio, para las organizaciones de menor complejidad, resultan sustanciales la precisión y homogeneidad de los criterios de representación, así como la claridad de atribuciones y responsabilidades del representante.

Las consideraciones anteriores sobre la representación y su variación sirvieron como base para formular diversos supuestos y estándares sobre el desempeño de las organizaciones, algunos de los cuales anotamos a continuación.

---

<sup>6</sup> Para una más amplia discusión sobre el tema del liderazgo en las asociaciones, véase Gordon Rapoport, 2010.

<sup>7</sup> Para una discusión más amplia sobre el significado y los principios de la representación en el caso de los sistemas asociativos complejos, véase Luna y Velasco (en prensa).

## Construcción del modelo

<i>Supuestos</i>	<i>Estándares</i>
Las asociaciones complejas (AAC) muestran mejor desempeño cuando las personas que representan a actores o posiciones diversas dentro de la asociación, están facultadas para tomar decisiones con relativa autonomía.	(AAC) Las personas que representan a actores, intereses o posiciones dentro de la asociación, están facultadas por sus representados para tomar decisiones según su propio criterio en el curso de los trabajos de ella.
Las asociaciones de baja complejidad (ABC) se desempeñan mejor cuando las atribuciones y responsabilidades de los representantes dentro de la asociación se hallan claramente definidas.	(ABC) Los representantes tienen atribuciones y responsabilidades precisas.
(AAC) En las asociaciones más complejas, hay mejor desempeño cuando los representados están por lo menos medianamente satisfechos con el trabajo realizado por sus representantes.	(AAC) Los representados se sienten al menos medianamente satisfechos con el trabajo de sus representantes.
(ABC) Las asociaciones menos complejas muestran un mejor desempeño cuando los representados se sienten satisfechos con el trabajo de sus representantes.	(ABC) Los representados se sienten satisfechos con el trabajo de sus representantes.

Los supuestos relativos al liderazgo son también diferentes de acuerdo con el grado de complejidad: para el buen desempeño en las AAC, resultan importantes la corta duración y flexibilidad de sus liderazgos, la capacidad que tienen éstos de procesar conflictos, facilitar la definición conjunta de los objetivos, así como ganar la confianza de los miembros una y otra vez. En las ABC, los rasgos adecuados son la capacidad de definir objetivos, establecer cursos de acción, prevenir los conflictos y contar con la lealtad permanente de los asociados. Los principales supuestos de liderazgo aparecen a continuación.

- Una AAC muestra buen desempeño cuando el dirigente o dirigentes tienen capacidad para manejar las diferencias y procesar los conflictos, sin suprimirlos. En cambio, una ABC se desempeña bien cuando su dirigencia es capaz de prevenir, evitar o superar conflictos y reducir las diferencias.

- Una AAC despliega mejor desempeño cuando su dirigencia es capaz de coordinar las acciones de los asociados, así como de facilitar la definición colectiva de objetivos y estrategias.
- Una AAC rinde mejor desempeño cuando su dirigente es capaz de obtener y refrendar un nivel aceptable de confianza de los asociados. Por el contrario, una ABC funciona mejor cuando el dirigente cuenta con un amplio margen de confianza y lealtad por parte de los asociados.

### Grupo 5. Medios de observancia

Se trata de los mecanismos que enlazan a un grupo social determinado (en este caso, una asociación) y le generan un compromiso mutuo y común, derivado tanto de la aceptación de las decisiones tomadas en conjunto como de las normas de las que derivan aquéllas. En tal sentido, se establece un compromiso doble que se alimenta uno del otro: por un lado un “deber ser” que rige la conducta, donde cada miembro de la asociación se dice dispuesto a cumplir con las disposiciones emanadas del grupo; por el otro un compromiso normativo —en su significado de “apego a las normas”— en el que el grupo acepta el cuerpo de incentivos negativos (sanciones) y positivos (recompensas) que permiten el cumplimiento de las disposiciones. En concordancia con dicho par de compromisos, los medios de observancia tienen un carácter individual y otro colectivo. La formulación de dichos mecanismos se vincula de manera estrecha con la legitimidad interna, referida básicamente al modo como se estructuran las relaciones de los asociados entre sí y de ellos con sus representantes, o —en su caso— sus autoridades.

Para los medios de observancia de carácter individual, el supuesto consiste en que hay mejor desempeño cuando los asociados aceptan las decisiones importantes tomadas en la asociación y cumplen con sus obligaciones para con ella.

En razón de lo anterior, los estándares de buen desempeño que tocan este punto son:

## *Construcción del modelo*

- La mayoría de los asociados aceptan y cumplen las decisiones importantes de la asociación.
- Los asociados cumplen con las obligaciones establecidas por la asociación.

En lo referente a los medios de observancia colectivos, sostenemos la hipótesis de que las asociaciones se desempeñan mejor cuando cuentan con un mecanismo efectivo de recompensas y sanciones para hacer cumplir sus decisiones. Conviene diferenciar aquí a las AAC de las ABC. En las primeras, puede afirmarse que el desempeño resulta mejor en la medida en que el mecanismo de recompensas y sanciones es flexible pero justo. En cuanto a las segundas, funcionan mejor cuando cuentan con un sistema de recompensas y sanciones basado en normas o reglas altamente institucionalizadas o interiorizadas.

### *Eje C: Relación con el entorno*

Las asociaciones se encuentran insertas en medios sistémicos específicos: sociedad, mercado, Estado; ello les abre oportunidades, les impone condicionamientos y les proporciona *medios de coordinación* particulares: normas, dinero, poder (Cohen y Arato, 1992; Habermas, 1984; Warren, 2001). Asimismo, tratan de resolver problemas que se encuentran en el medio sistémico donde tienen sus raíces; intervienen por los medios de coordinación que les son propios, pero también pueden tratar de resolver problemas cuyo origen o solución se encuentra en un medio sistémico diferente. Entonces deben emplear medios de coordinación que les son ajenos, pues los propios pueden resultar inefectivos o contraproducentes.

El entorno influye en el diseño organizativo en función de *a*) las características del medio sistémico donde se encuentran insertas y las del medio en el que intentan influir; *b*) la disponibilidad de recursos (*inputs*); *c*) las cadenas de interdependencia entre quienes poseen recursos y quienes los necesitan; *d*) la capacidad del entorno de recibir y asimilar los productos de la actividad asociativa (*outputs*).

Resulta entonces fuente de recursos varios y destino de la actividad asociativa.<sup>8</sup> Tanto una como otra se vinculan con una multiplicidad de actores con quienes la asociación establece cadenas complejas (Fernandes, 1985), que pueden incluir organizaciones enraizadas en uno o más medios sistémicos.

Las asociaciones dependen del entorno porque de ahí provienen los recursos que emplean y ahí impactan sus actividades. Desde la perspectiva de los sistemas abiertos y la experiencia práctica, ninguna asociación puede aislarse de su entorno hasta el grado de que no lo requiera como fuente (*inputs*) o destino (*outputs*) de sus actividades (Cadena Roa, 2010). En consecuencia, la evaluación del desempeño de las asociaciones quedaría incompleta si no se considera la manera como la asociación se relaciona con ese entorno que facilita o dificulta la obtención de los recursos. Sin embargo, el entorno no es el mismo para todas y cada una de las asociaciones, incluso cuando coincidan respecto del momento y lugar donde operen. Además, sin duda algunos diseños organizativos resultan más adecuados que otros para operar en determinados entornos.

## 1. La asociación en su relación con el entorno

Con base en lo anterior, nuestro modelo de evaluación considera seis criterios que ponen el acento en un repertorio de acciones que la asociación debe desplegar para interactuar con su entorno: 1) disponibilidad de capital; 2) estrategias frente a los desafíos del entorno; 3) interacción política; 4) representación externa; 5) relevancia social; y 6) legitimidad.

El criterio “disponibilidad de capital” se desagrega a su vez en tres tipos de capital que deben tomarse en cuenta para el buen desempeño: el social, el económico y el simbólico.

---

<sup>8</sup> El entorno es simplemente “el ambiente político, jurídico-legal, social, económico y cultural en el que las organizaciones están inmersas y en el que desarrollan su actividad” (Chávez Becker, 2010: 219).

Así, se plantea que la asociación tendrá un mejor desempeño si posee un grado apreciable de capital social; es decir, si en el entorno prevalece la confianza hacia ella, si actúa con reciprocidad y cultiva una red de relaciones de comunicación e intercambio con otras organizaciones y redes similares a ella.

En este caso, los estándares se refieren a la percepción externa de la asociación como digna de confianza, particularmente a la percepción positiva por parte de otras entidades con objetivos afines o complementarios; al cumplimiento de las obligaciones que contrae; a la promoción y fortalecimiento de relaciones con otras organizaciones y redes; a su crecimiento y colaboración en la creación de nuevas asociaciones, así como al grado en que otras entidades solicitan su participación y opinión, o valoran positivamente relacionarse con ella. A este respecto puede decirse que las AAC desplegarán mejor desempeño si establecen alianzas temporales en torno a temas puntuales con individuos, grupos y organizaciones, independientemente del grado de coincidencia que tengan con los objetivos propios; mientras que las ABC rendirán un mejor desempeño si establecen alianzas duraderas con individuos, grupos y organizaciones que tienen objetivos, valores y puntos de vista similares a los suyos.

Por lo que se refiere al capital económico, nuestro supuesto es que el desempeño calificará más alto si la asociación cuenta con los recursos necesarios para desenvolverse. El estándar doble que debe cumplirse es —por un lado— contar con recursos económicos en los montos adecuados y —por otro— tener cierta seguridad en sus fuentes de ingresos (Natal, 1998; Natal, 2010). A esto puede agregarse que, en el caso de las AAC, las fuentes deben ser diversas y dinámicas; mientras que para las ABC basta con que tengan al menos una fuente estable y segura de recursos.

Respecto del capital simbólico, se considera que hay un desempeño mejor si la asociación trasmite prestigio a las personas, organizaciones y entidades que se relacionan con ella. Igualmente cuando las comunicaciones provenientes de la asociación influyen en el debate, las políticas públicas y la política (Alexander, 2006).

En cuanto al segundo criterio, el de las estrategias frente a los desafíos del entorno, se considera que el desempeño será mejor si la

## Los ejes del desempeño

asociación es capaz de prever y adaptarse a las condiciones del entorno; aunque cada tipo de asociación —según su complejidad— tiene estándares específicos, como se muestran en el siguiente cuadro.

<i>Supuestos</i>	<i>Estándares</i>
La asociación tendrá un mejor desempeño si es capaz de prever o adaptarse a los cambios que se presenten en las condiciones del entorno.	La asociación se adapta a los cambios que se presentan en las condiciones del entorno.
Las asociaciones altamente complejas se ajustan al correr riesgos calculados para obtener mejores resultados.	Las AAC se ajustan asumiendo riesgos calculados para obtener mejores resultados para sus miembros.
Las asociaciones de baja complejidad se ajustan con cautela a los cambios del entorno para no poner en riesgo la seguridad y la lealtad de sus miembros.	Las ABC se ajustan sin poner en riesgo la seguridad y lealtad de sus miembros.

En relación con el tercer criterio (la interacción política), partimos de que hay un buen desempeño cuando la asociación genera —en otros actores— la necesidad de tomarla en cuenta, debido a la importancia que cobran sus actividades, además de que tiene la capacidad de colocar los asuntos de su interés en la agenda pública. En el primer caso, el estándar se concreta en la capacidad de influir en su dominio o campo de actividad; en particular en su capacidad para promover políticas que favorecen los fines de la asociación y a sus interesados (*stakeholders*), así como para impedir las que los perjudican. En el segundo caso, en la capacidad de hacer que los asuntos de su interés sean integrados a la agenda de los asuntos públicos e influyan en la esfera pública (Cadena Roa, 2010; Chávez Becker, 2010).

El cuarto está relacionado con la representación externa; se basa en una doble consideración: las AAC tendrán un mejor desempeño si sus representantes ante instancias externas se encuentran facultados para tomar decisiones y acuerdos según su propio criterio; en cambio, las ABC mostrarán mejor desempeño si sus representantes se ciñen al mandato que recibieron de su asociación. Tales supuestos y estándares se corresponden muy cercanamente con los que se expusieron antes respecto de la representación interna.

El quinto (la relevancia social) se funda en el supuesto de que el buen desempeño entraña la obtención de resultados que los actores del entorno específico donde se encuentra arraigada la asociación consideran socialmente importantes; es decir: los valoran de manera positiva. En este sentido, la asociación tendrá un mejor desempeño cuando satisfaga alguna necesidad social o una demanda específica de los productos de la actividad asociativa; cuando sus resultados y los valores que promueve son reconocidos como socialmente importantes por el entorno; y cuando se vale de medios que no causan perjuicio social o daño colateral. Asimismo, aceptamos el supuesto de que las mejores asociaciones promueven valores importantes para la sociedad: libertad, equidad, tolerancia, diversidad. Por ende, el estándar que muestra buen desempeño, se manifiesta en acciones que promueven tales valores.

Finalmente, otro criterio de evaluación es la legitimidad, cuyo supuesto puede expresarse así: las mejores asociaciones tienen un desempeño que se manifiesta en acciones y resultados que son aceptados; es decir: tanto apreciados como valorados positivamente por la sociedad. Además, brinda mayor legitimidad; por tanto, será mejor el desempeño de las asociaciones que rinden cuentas y manejan sus recursos de manera transparente e informan o explican periódicamente sus acciones a la sociedad. Respecto de esto último, empero, el estándar exigible a las AAC (cuyos integrantes provienen de sectores sociales diversos) consiste en que empleen diversos medios de comunicación para informar al público sobre sus acciones; mientras que para las ABC (más homogéneas) basta que empleen —al menos— un medio de comunicación para hacerlo.

## 2. La importancia del entorno mismo

Dada la estrecha relación que sostienen con el desempeño asociativo, los efectos del entorno constituyen otro elemento fundamental. Aquí cabrían consideraciones sobre las características de los entornos específicos donde se encuentran arraigadas las asociaciones y que les son favorables o desfavorables; pero no se abordarán porque este

protocolo de evaluación se centra en el desempeño de la asociación misma, no en el de su ambiente.

Cabe advertir, sin embargo, que el evaluador no debe comparar los desempeños de distintas asociaciones haciendo caso omiso de las diferencias entre los entornos donde éstas se insertan, pues ellos pueden constituir poderosos estímulos u obstáculos para su buen desempeño. Sería erróneo evaluar de manera similar a las asociaciones que se desenvuelven y actúan en un ambiente rico en posibilidades, así como a las que hallan insertas en un ambiente lleno de limitaciones y problemas. Por ello —aunque tal ejercicio de evaluación ha renunciado a abordar el importante asunto de la evaluación del entorno—, aquí se mencionarán algunos factores constitutivos del entorno que influyen en el desempeño de las asociaciones (Cadena Roa, 2010).

En primer lugar, la asociación tendrá un mejor desempeño cuando el entorno sea abundante en recursos para las actividades que ella realiza, y viceversa.

Sin duda, la complejidad del entorno repercute en el desempeño asociativo, y en ese sentido consideramos que en entornos complejos, las AAC contemplan mayores posibilidades de lograr un buen desempeño; mientras que el de las ABC —seguramente— resultará menos notable.

De manera similar, la asociación rendirá un mejor desempeño según el grado de estabilidad del entorno. En términos generales, a mayor inestabilidad del entorno, más deficiente será el desempeño; por ello se requerirá mayor flexibilidad del diseño asociativo para asegurar un mejor desempeño ante los cambios súbitos del entorno. Tal vez las AAC estarán mejor provistas que las ABC para desempeñarse adecuadamente en entornos inestables, debido a que su flexibilidad les confiere una alta capacidad de adaptación. Además, cuando hacen esos cambios, se muestran más dispuestas a correr riesgos calculados. En cambio, las ABC necesitan entornos estables para lograr un mejor desempeño, debido a que su rigidez organizativa reduce su capacidad de adaptación; por otra parte, en el momento de hacer los cambios de adaptación, se muestran cautas para no arriesgar la seguridad y la lealtad de sus miembros.

Otro factor que indudablemente influye en el desempeño, es el grado de incertidumbre del entorno. Las AAC cuentan con diseños organizativos más adecuados para operar en entornos con recursos escasos, inestables y complejos; en tanto las ABC (con diseños organizativos más rígidos) muestran un mejor desempeño en entornos con recursos abundantes, estables y simples.

Respecto de estos problemas, diremos finalmente que quien quiera evaluar y comparar los desempeños de asociaciones insertas en entornos muy distintos, deberá hacer una ponderación de la influencia que ejercen ellos sobre cada una, a fin de que su comparación resulte equitativa.

### III. CONSIDERACIONES FINALES

Los autores del presente trabajo hemos profundizado en el estudio de varios factores y de los efectos que tienen en el desempeño de asociaciones de diverso tipo, con el objetivo principal de discernir elementos que pudieran influir favorable o desfavorablemente en el desempeño de asociaciones de diverso tipo. Creemos, empero, que los elementos aportados (muchos de los cuales han sido trabajados con más detalle en otros textos por los propios autores; véase la bibliografía) pueden ser desarrollados para abordar estudios más académicos y analíticos de estas formas de acción colectiva organizada.

Sin duda pueden incorporarse al modelo propuesto otros elementos de análisis que lo enriquezcan y permitan recuperar otras determinaciones que influyen en el comportamiento de una asociación, así como explicar los mecanismos que ésta despliega frente a los cambios emergentes.

Tanto la perspectiva de la complejidad como los criterios, hipótesis y estándares elaborados para medir el desempeño de asociaciones de diverso tipo, cobran un sentido adicional cuando se enfocan al análisis crítico de las mismas. En otras palabras, cuando —más allá de su utilización evaluativa— se intenta hacer cruces de variables que permitan una mejor comprensión del efecto que tienen determinados factores sobre alguna de las dimensiones o ejes aquí

## *Consideraciones finales*

considerados. En este sentido, el conocimiento generado a partir del procedimiento de evaluación no se agota, pues tiene la posibilidad de recurrir en un sentido más analítico tanto a las hipótesis como a los diversos factores mencionados, ya sea para elaborar nuevas clasificaciones, construir hipótesis adicionales, o bien para explicar cuestiones diversas relativas al funcionamiento particular de una o varias asociaciones, y contribuir así a resolver problemas o a señalar tendencias de cambio.



ANEXO 3  
Ejes, criterios y estándares  
del desempeño asociativo



## EJE A. DESEMPEÑO PRÁCTICO O FUNCIONAL

### Preguntas 3-16

<i>Crterios</i>	<i>Supuestos</i>	<i>Estándares</i>	<i>Preguntas</i>
A.1. Efectividad (o eficacia)			
A.1.1. Efectividad (o eficacia). Resultados	“Buen desempeño” quiere decir resultados apreciables a partir de objetivos previamente establecidos o solución de problemas específicos.	La asociación logra avances en los objetivos que se propone.	5. ¿Cuán significativos considera los logros de la asociación en el último año?
	Un buen desempeño requiere de un plan de acción que contemple objetivos de largo plazo y metas tanto de corto como de mediano plazo.	La asociación guía su actividad por un plan de acción elaborado a partir de objetivos claros.	3. ¿Cuenta la asociación con un plan de acción (estratégico) para alcanzar esos objetivos?
A.1.2. Efectividad (o eficacia). Técnica	Un buen desempeño deriva del uso de procedimientos técnicamente adecuados para llevar adelante el plan de acción.	Los resultados logrados por la asociación son técnicamente adecuados.	6. Desde el punto de vista técnico o profesional, ¿cuán <i>adecuadas</i> han sido las acciones realizadas por la asociación para lograr sus objetivos?

<p>A.1.3. Efectividad (o eficacia). Valores</p>	<p>Se brinda un mejor desempeño cuando hay coherencia entre los resultados alcanzados y los valores y principios de la asociación.</p>	<p>Los resultados que la asociación ha producido son aceptables o válidos, desde el punto de vista de los valores y los principios de la asociación.</p>	<p>4. Los resultados obtenidos por la asociación, ¿coinciden con los valores que sostiene?</p>
<p>A.1.4. Efectividad (o eficacia). Intercambio</p>	<p>Una asociación tiene un mejor desempeño cuando sus acciones generan beneficios (de cualquier tipo) tanto para sus propios asociados como para la asociación.</p>	<p>Las acciones de la asociación generan beneficios (de cualquier tipo) para sus propios asociados o para ella misma.</p>	<p>¿Proporciona la asociación a sus miembros algunos de los siguientes beneficios?</p> <p>13. Prestigio. 14. Contactos útiles. 15. Beneficios económicos. 16. Satisfacción personal. 7. ¿Cuán <i>provechosas</i> para la asociación son las relaciones que ha establecido con otras asociaciones o personas?</p>
	<p>Se brinda un mejor desempeño cuando la asociación distribuye equitativamente cargas de trabajo y costos adicionales entre los asociados.</p>	<p>La asociación distribuye de manera equitativa cargas de trabajo y costos adicionales entre los asociados.</p>	<p>8. ¿Cuán <i>justa</i> es la distribución de las tareas que se realizan en la asociación?</p>

<i>Crterios</i>	<i>Supuestos</i>	<i>Estándares</i>	<i>Preguntas</i>
A.2. Eficiencia			
A.2.1. Eficiencia	Una asociación muestra mejor desempeño cuando logra resultados al menor costo.	La asociación ha aprovechado de manera óptima sus recursos (económicos, materiales, intelectuales, simbólicos, y otros) para obtener resultados.	Para lograr los fines de la organización, ¿cuán bien o cuán mal se han utilizado en la asociación los siguientes recursos? 9. El tiempo. 10. Sus instalaciones. 11. La participación voluntaria. 12. Los recursos financieros.

EJE B. DESEMPEÑO ORGANIZATIVO

<i>Crterios</i>	<i>Supuestos</i>	<i>Estándares</i>	<i>Preguntas</i>
B.1. Reglas de decisión y esquemas de participación			
B.1.1. Legitimidad	En ambos tipos de asociaciones, se observa mejor desempeño cuando hay legitimidad en el proceso de toma de decisiones.	Los participantes consideran que la mayor parte de las decisiones (y los procedimientos para tomarlas) son adecuados.	19. La mayoría de los asociados considera que la manera como se toman las principales decisiones es  1) Muy adecuada. 2) Medianamente adecuada. 3) Poco adecuada. 4) Inadecuada.

B.1.2. Transparencia	(AC) En las asociaciones altamente complejas (donde los procesos de toma de decisión por lo regular son complicados y las reglas se definen sobre la marcha), el buen desempeño requiere que la mayoría de los miembros se sientan al menos medianamente satisfechos.	(AC) <i>a)</i> Todos los asociados han participado activamente en varias decisiones. Saben quiénes han participado en la mayor parte de ellas y conocen (en términos generales) cuáles fueron las principales opciones.	18. En cuanto a la toma de las principales decisiones,  1) Todos los asociados participan. 2) Participan las personas que dirigen la asociación y algunas más. 3) Sólo participan las personas que dirigen la asociación.
		(AC) <i>b)</i> Las reglas básicas para tomar decisiones están establecidas de manera formal. Por lo menos, definen quiénes deben participar en las decisiones y establecen los procedimientos de decisión: consenso, voto, y otros.	17. Los procedimientos para la toma de decisiones  1) Están formalmente establecidos. 2) No están formalmente establecidos.
		(AC) <i>c)</i> Las reglas específicas son establecidas y modificadas por los propios participantes cada vez que lo consideran oportuno.	24. Cuando hay que resolver un asunto importante,  1) La asociación por lo general sigue los procedimientos establecidos en el reglamento. 2) La asociación se guía por reglas no escritas. 3) No se aplican reglas de ningún tipo. Los asuntos se resuelven de acuerdo con la situación.
		(AC) <i>d)</i> Las reglas informales son igual o más importantes que las formales.	

	<p>(BC) En una asociación de baja complejidad, donde resulta más fácil determinar si hay o no transparencia, el desempeño será mejor cuando una clara mayoría de miembros esté convencida de que las decisiones y las reglas en que se basan son transparentes.</p>	<p>(BC) <i>a)</i> Las reglas para tomar decisiones se encuentran definidas con precisión, son estables y conocidas por la mayoría de los asociados.</p>	<p>17. Los procedimientos para la toma de decisiones</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Están formalmente establecidos.</li> <li>2) No están formalmente establecidos.</li> </ol>
		<p>(BC) <i>b)</i> Predominan las reglas formales.</p>	<p>24. Cuando hay que resolver un asunto importante,</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) La asociación por lo general sigue los procedimientos establecidos en el reglamento.</li> <li>2) La asociación se guía por reglas no escritas.</li> <li>3) No se aplican reglas de ningún tipo. Los asuntos se resuelven de acuerdo con la situación.</li> </ol>

	<p>(AC y BC)  En las asociaciones de alta complejidad, se rinde un mejor desempeño cuando quienes deciden, prefieren evitar riesgos más que maximizar los beneficios (principio precautorio).</p>	<p>(AC)  En las asociaciones de alta complejidad, al establecer caminos de acción, los asociados prefieren evitar riesgos que alcanzar beneficios.</p>	<p>82. Para adaptarse a los cambios de su entorno, la asociación actúa</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) De manera cautelosa.</li> <li>2) Asume riesgos.</li> </ol>
<p>(BC)  En las asociaciones de baja complejidad, al establecer caminos de acción, los asociados prefieren alcanzar beneficios que evitar riesgos.</p>			

B.1.3. Salida	(AC) Las asociaciones altamente complejas tienen un mejor desempeño cuando ningún participante puede actuar de manera unilateral, pero cualquiera puede salirse de la organización a un costo relativamente modesto (puertas abiertas).	(AC) En las asociaciones altamente complejas, no se encuentran obstáculos importantes para que los miembros abandonen la asociación.	25. Si un miembro desea salir de la organización,  1) Puede irse, pero resulta una decisión costosa para él. 2) Se va sin mayor problema.
	(BC) Las asociaciones de baja complejidad rinden un mejor desempeño cuando ejercen mayor control sobre la salida.	(BC) En las asociaciones poco complejas, hay restricciones considerables para poder salir de la asociación, o bien los costos de hacerlo resultan muy altos.	
B.1.4. Grupos y alianzas	(AC) En las asociaciones muy complejas, se logra mejor desempeño cuando los asociados no forman parte de grupos permanentes y realizan alianzas coyunturales (desplazamiento de alianzas).	(AC) En las asociaciones altamente complejas, los asociados no se agrupan en bloques duraderos y excluyentes dentro de la organización; las alianzas se establecen y cambian según los temas y los momentos.	20. En la organización, es usual  1) Que los participantes establezcan alianzas internas duraderas. 2) Que los participantes establezcan alianzas internas de corta duración. 3) Que los participantes no establezcan alianzas.
	(BC) Las asociaciones de baja complejidad rinden mejor desempeño cuando reconocen los derechos de los grupos y corrientes internas.	(BC) En las poco complejas, hay grupos y corrientes internas claramente establecidas, con derechos reconocidos.	

B.1.5. Rendición de cuentas	En ambos tipos de asociaciones se observa un mejor desempeño cuando se informa de manera periódica a los asociados sobre los asuntos de la asociación.	En la asociación se informa de manera periódica a los miembros sobre los asuntos que les competen.	¿Cuán a menudo informa la asociación al conjunto de los asociados? 22. Sobre lo que ha hecho. 23. Sobre sus estados financieros.
	(AC) En las asociaciones muy complejas, se observa mejor desempeño cuando se cuenta con diversas formas posibles de rendición de cuentas	(AC) Si la asociación es muy compleja, los procedimientos de rendición de cuentas resultan variados e informales.	21. ¿Cuenta la asociación con procedimientos bien definidos para rendir cuentas a sus asociados?
	(BC) En las asociaciones poco complejas, se rinde mejor desempeño cuando se dispone de procedimientos de rendición de cuentas bien establecidos.	(BC) Si la asociación es poco compleja, cuenta con procedimientos bien definidos y delimitados para rendir cuentas	

B.1.6. Esquemas de participación	(AC) Se rinde mejor desempeño cuando hay una participación amplia de los asociados en diversas tareas de la asociación.	(AC) Los asociados participan en las actividades que realiza la asociación.	26. ¿Cuán activamente participa <i>la mayoría</i> de sus integrantes en las tareas que realiza la asociación?
	(AC) Las asociaciones altamente complejas funcionan mejor cuando todos los participantes son considerados y tratados como iguales en los procesos de toma de decisiones.	(AC) <i>a)</i> Todos los participantes directos (asociados) tienen acceso a la información; también cuentan con voz y derecho a intervenir en las decisiones.	<p>Cuando debe resolverse un problema importante,</p> <p>27. Todos los asociados tienen acceso a la información necesaria.</p> <p>28. Todos los asociados pueden opinar.</p> <p>29. Todos los asociados tienen posibilidad de participar en la decisión final.</p>
		(AC) <i>b)</i> Cuando hay participantes “externos” (expertos, interesados, <i>stakeholders</i> ), intervienen en las discusiones, pero no están formalmente autorizados a tomar decisiones.	<p>30. ¿Es frecuente que personas externas a la asociación participen en sus decisiones?</p> <p>31. Regularmente, esas personas externas tienen</p> <p>1) Voz y voto.</p> <p>2) Sólo voz.</p>

<p>B.1.6. <i>(Continúa)</i></p>	<p>(BC) Las asociaciones poco complejas rinden mejor desempeño cuando en los procesos de toma de decisiones, a los asociados se les reconocen derechos diferenciados para intervenir en la toma de decisiones, de acuerdo con las divisiones horizontales (por ejemplo, secciones) y verticales (jerarquías) de la asociación.</p>	<p>(BC) a) Hay una división bien definida de atribuciones para participar en los procesos de toma de decisión, que se corresponde con las diferentes subdivisiones y niveles de la asociación.</p>	<p>32. ¿Con cuál de las siguientes opciones está usted más de acuerdo?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) La asociación cuenta con un organigrama que especifica las funciones de sus diferentes órganos o las tareas de los asociados.</li> <li>2) La asociación cuenta con un organigrama que divide de manera muy general y flexible las diferentes funciones.</li> <li>3) La asociación no cuenta con organigrama.</li> </ol>
-------------------------------------	--	--	--

B.1.6. (Continúa)	(AC) Las asociaciones de alta complejidad rinden un mejor desempeño cuando evitan los dispositivos jerárquicos y promueven la flexibilidad para llevar a cabo tareas colectivas y cuentan con mecanismos de rotación de liderazgo; también cuando en ellas priva un ambiente de informalidad y respeto mutuo.	(AC) a) Tienen un organigrama sencillo.	48. ¿Prevalece en la asociación un clima de respeto mutuo?  1) Sí prevalece un clima de respeto mutuo. 2) No prevalece un clima de respeto mutuo.
		(AC) b) Predomina una interacción horizontal.	
		(AC) c) Priva un ambiente de informalidad y respeto mutuo.	
	(BC) Las de baja complejidad se desempeñan mejor cuando cuentan con jerarquías bien definidas y estables, ya sean burocráticas, carismáticas o tradicionales.	(BC) a) Tienen un organigrama o estructura de autoridad de tipo jerárquico, bien definida y estable.	32. ¿Con cuál de las siguientes opciones está usted más de acuerdo?  1) La asociación cuenta con un organigrama que especifica las funciones de sus diferentes órganos o las tareas de los asociados. 2) La asociación cuenta con un organigrama que divide de manera muy general y flexible las diferentes funciones. 3) La asociación no cuenta con organigrama.

<i>Criterios</i>	<i>Supuestos</i>	<i>Estándares</i>	<i>Preguntas</i>
B.2. Procedimientos y mecanismos de decisión			
B.2.1. Negociación	(AC) Dado que los intereses de sus miembros resultan muy diferentes y potencialmente contrapuestos, para tener un buen desempeño las asociaciones de alta complejidad necesitan respetar los intereses particulares de sus miembros y crear reglas, mecanismos y espacios para la resolución negociada de conflictos. La negociación resulta compleja, imprescindible y secundaria a la deliberación.	(AC) <i>a)</i> Se respetan los intereses particulares de cada asociado, incluso cuando son opuestos a los de otros asociados o a los de la asociación en su conjunto.	33. ¿Conoce usted casos de asociados que se hayan sentido gravemente afectados por alguna decisión interna? 48. ¿Prevalece en la asociación un clima de respeto mutuo?
		(AC) <i>b)</i> La asociación ha creado reglas, mecanismos y espacios para hacer compatibles los intereses divergentes de sus miembros. Utiliza regularmente tales reglas, mecanismos y espacios.	34. ¿Hay en la asociación algunas reglas, procedimientos o mecanismos para conciliar los intereses divergentes o contrapuestos de sus asociados? 35. ¿Cuenta la asociación con una instancia ante la cual sea posible inconformarse con alguna decisión tomada por una autoridad interna?
		(AC) <i>c)</i> Siempre hay un mínimo de negociación, pero ésta nunca resulta más importante que la deliberación.	39. Usualmente, ¿qué tiene mayor peso cuando se toma una decisión importante en la asociación?

<p>B.2.1. (Continúa)</p>	<p>Las asociaciones poco complejas pueden rendir un mejor desempeño si toman sus decisiones mediante el voto y la negociación.</p>	<p>(BC) Para tomar decisiones, las asociaciones poco complejas recurren regularmente a la votación (a veces precedida por negociaciones). Muchas decisiones no requieren que se vote por ellas y son aceptadas de manera tácita.</p>	<p>36. ¿Cuán a menudo se recurre a la votación para resolver diferencias de opinión importantes? 39. Usualmente, ¿qué tiene mayor peso cuando se toma una <i>decisión importante</i> en la asociación?</p>
------------------------------	--	--	--

B.2.2. Deliberación	(AC) Las asociaciones más complejas logran un mejor desempeño cuando el procedimiento básico de toma de decisiones es el consenso mediante la deliberación: cuando los asociados tienen oportunidades iguales para participar en la toma de decisiones y definen colectivamente tanto los objetivos como los problemas de la asociación mediante el intercambio racional de argumentos.	(AC) <i>a)</i> La asociación recurre regularmente a la deliberación para definir sus problemas, procesar controversias, elegir cursos de acción y arribar a un consenso activo.	39. Usualmente, ¿qué tiene mayor peso cuando se toma una <i>decisión importante</i> en la asociación?  Cuando debe resolverse un problema importante,
		(AC) <i>b)</i> Todos los asociados intervienen en tales deliberaciones en igualdad de condiciones.	29. Todos los asociados tienen posibilidad de participar en la decisión final.
		(AC) <i>c)</i> La asociación ha creado sistemas regulados para estimular la deliberación	38. En el último año, la calidad de la discusión sobre asuntos importantes de la asociación  1) Ha mejorado. 2) Sigue igual. 3) Se ha deteriorado.
		(AC) <i>d)</i> Las decisiones se hallan regidas por una racionalidad argumentativa, más que por la presión por la unanimidad, la negociación o el voto.	37. Cuando hay diferentes opiniones dentro de la asociación,  1) Se da un intenso intercambio de ideas. 2) La discusión, cuando la hay, se basa en unas cuantas ideas rectoras. 3) Hay poca discusión de ideas.

<p>B.2.2. (Continúa)</p>	<p>(BC) En las asociaciones menos complejas, el desempeño resulta mejor cuando la deliberación es acotada y poco frecuente.</p>	<p>(BC) a) La deliberación es poco frecuente y más restringida (por lo regular no participan en ella todos los asociados) y se recurre preferentemente al voto y a la negociación como mecanismos de toma de decisiones.</p>	<p>36. ¿Cuán a menudo se recurre a la votación para resolver diferencias de opinión importantes?</p> <p>37. Cuando hay diferentes opiniones dentro de la asociación,</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Se da un intenso intercambio de ideas.</li> <li>2) La discusión, cuando la hay, se basa en unas cuantas ideas rectoras.</li> <li>3) Hay poca discusión de ideas.</li> </ol> <p>39. Usualmente, ¿qué tiene mayor peso cuando se toma una <i>decisión importante</i> en la asociación?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Las razones y argumentos que se exponen.</li> <li>2) La negociación, en la que cada parte debe ceder algo para encontrar una solución intermedia.</li> <li>3) La autoridad de los líderes.</li> <li>4) Otra.</li> </ol>
------------------------------	---	--	---

B.2.3. Voto	(AC) Las asociaciones altamente complejas tienen un mejor desempeño cuando recurren al voto de manera muy esporádica. Las principales decisiones se toman predominantemente por deliberación; en segundo lugar, por negociación.	(AC) Las asociaciones altamente complejas rara vez recurren al voto para decidir las cuestiones importantes. Cuando lo hacen, a menudo requieren mayorías especiales (superiores a 50%).	36. ¿Cuán a menudo se recurre a la votación para resolver diferencias de opinión importantes?
	(BC) Las asociaciones poco complejas pueden rendir mejor desempeño si toman sus decisiones por medio del voto y la negociación.	(BC) Para tomar decisiones, las asociaciones poco complejas por lo regular recurren a la votación (a veces precedida por negociaciones). Muchas decisiones no requieren que se vote por ellas y son aceptadas de modo tácito.	

<i>Criterios</i>	<i>Supuestos</i>	<i>Estándares</i>	<i>Preguntas</i>
B.3. Integración, cohesión e identidad			
B.3.1. Confianza	La asociación funciona mejor cuando genera y preserva la confianza entre los asociados (general).	La asociación ha generado niveles significativos de confianza entre los asociados.	Durante el último año, entre los asociados 40. La confianza ha aumentado, no ha cambiado, ha disminuido, nunca ha habido.
B.3.2. Comunicación	La asociación rinde buen desempeño cuando hay un buen sistema de comunicación entre sus asociados.	En la asociación hay un sistema de comunicación fluido.	Durante el último año, 41. La comunicación ha aumentado, no ha cambiado, ha disminuido, nunca ha habido. 42. Los conflictos o malos entendidos han aumentado, no han cambiado, han disminuido, nunca ha habido.
	Para lograr un buen desempeño, las asociaciones deben contar con un sistema de traducción para eliminar potenciales confusiones, imprecisiones y malas interpretaciones.	A falta de un lenguaje común, la asociación ha creado un sistema de traducción.	47. Cuando hay individuos o grupos que por su origen profesional, edad o algún otro factor, utilizan “lenguajes” o perspectivas distintos, ¿hay alguien que facilite la comunicación entre ellos?

B.3.3. Cohesión e identidad	Para tener un buen desempeño, las asociaciones deben contar con al menos cierto grado de cohesión entre sus miembros.	(AC) En ocasiones, el grado de cohesión puede incluso disminuir.	Durante el último año, entre los asociados
		(BC) El grado de cohesión entre sus miembros se preserva o se incrementa.	44. La cohesión ha aumentado, no ha cambiado, ha disminuido, nunca ha habido.
	Las asociaciones de ambos tipos muestran mejor desempeño cuando hay un compromiso activo de los asociados con los propósitos, objetivos o causas de la asociación.	Los asociados están comprometidos con causas y objetivos de la asociación.	Durante el último año, entre los asociados
		Los asociados participan ampliamente en las actividades de la asociación.	45. El compromiso con la asociación ha aumentado, no ha cambiado, ha disminuido, nunca ha habido.  26. ¿Cuán activamente participa <i>la mayoría</i> de sus integrantes en las tareas que realiza la asociación?
(AC) En las asociaciones de alta complejidad, la reciprocidad, la confianza entre los asociados y un clima de respeto mutuo, son elementos importantes para fortalecer el compromiso de los asociados y la cohesión y por lo tanto para que la asociación tenga un buen desempeño.	(AC) Hay una percepción generalizada de que se promueve el respeto mutuo entre los asociados.	48. ¿Prevalece en la asociación un clima de respeto mutuo?	

B.3.3. ( <i>Continúa</i> )	(BC) En las asociaciones de baja complejidad, el sentimiento de identidad, la solidaridad y la lealtad a la asociación, a su autoridad o su líder, son elementos importantes para fortalecer el compromiso y la cohesión y, por lo tanto, contribuyen a que la asociación tenga un buen desempeño	(BC) Hay un fuerte sentido de identidad y de cuerpo entre los asociados.	Durante el último año, 43. Entre los asociados la coincidencia sobre valores y creencias ha aumentado, no ha cambiado, ha disminuido, nunca ha habido.
		(BC) Hay un sentimiento generalizado de solidaridad entre los asociados.	Durante el último año, 46. Entre los asociados la solidaridad ha aumentado, no ha cambiado, ha disminuido, nunca ha habido.

<i>Criterios</i>	<i>Supuestos</i>	<i>Estándares</i>	<i>Preguntas</i>
B.4. Dirigencia			
B.4.1. Representación	(AC) En las asociaciones más complejas, hay mejor desempeño cuando los representados están por lo menos medianamente satisfechos con el trabajo realizado por sus representantes.	(AC) Los representados se sienten al menos medianamente satisfechos con el trabajo de sus representantes.	50. En general, ¿cuán satisfechos están los representados con el trabajo de sus representantes dentro de la asociación?  1) Nada satisfechos. 2) Poco satisfechos. 3) Bastante satisfechos. 4) Muy satisfechos.
	(BC) En las asociaciones menos complejas, hay mejor desempeño cuando los representados se sienten satisfechos con el trabajo de sus representantes.	(BC) Los representados se sienten satisfechos con el trabajo de sus representantes.	
	(AC) Las asociaciones complejas muestran mejor desempeño cuando las personas que representan a actores o posiciones diversas dentro de la asociación, están facultadas para tomar decisiones con relativa autonomía.	(AC) Las personas que representan a actores, intereses o posiciones dentro de la asociación, están facultadas por sus representados para tomar decisiones según su propio criterio en el curso de los trabajos de ella.	51. En general, esos representantes  1) Siguen las instrucciones de sus representados. 2) Actúan según su propio criterio.

<p>B.4.1. (<i>Continúa</i>)</p>	<p>(BC) Las asociaciones de baja complejidad se desempeñan mejor cuando las atribuciones y responsabilidades de los representantes dentro de la asociación se hallan claramente definidas.</p>	<p>(BC) Los representantes reciben atribuciones y responsabilidades precisas.</p>	
<p>B.4.2. Liderazgo</p>	<p>(AC) Una asociación muy compleja muestra buen desempeño cuando el(los) dirigente(s) tiene(n) capacidad para <i>manejar</i> las diferencias y procesar los conflictos.</p>	<p>(AC) Si la asociación es altamente compleja, el dirigente de la asociación cuenta con capacidad para manejar las diferencias y los conflictos.</p>	<p>56. ¿Cuánta capacidad tienen los dirigentes para evitar que surjan conflictos en la asociación?</p>
	<p>(BC) Las asociaciones menos complejas se desempeñan mejor cuando su dirigencia es capaz de <i>prevenir, evitar o superar</i> conflictos y <i>reducir</i> las diferencias.</p>	<p>(BC) Los dirigentes son capaces de prevenir conflictos, evitarlos o superarlos, así como de reducir diferencias entre los asociados.</p>	

B.4.2. (Continúa)	(AC) Una asociación de alta complejidad despliega mejor desempeño cuando su dirigencia es capaz de coordinar las acciones de los asociados, así como de facilitar la definición colectiva de objetivos y estrategias.	(AC) El dirigente de la asociación cumple funciones más de coordinador y facilitador que de autoridad.	¿Cuán importante es la influencia que tienen los dirigentes de la asociación, respecto del resto de los asociados?  52. En la formulación de planes de la asociación.  53. En el conjunto de actividades que la asociación lleva a cabo.
	(BC) Las asociaciones menos complejas muestran mejor desempeño cuando su dirigencia <i>es capaz</i> de definir objetivos, diseñar estrategias, coordinar tareas y establecer cursos de acción aceptables para los asociados.	(BC) La dirigencia <i>tiene capacidad de dirección y goza de autoridad</i> para definir objetivos, diseñar estrategias y establecer cursos de acción aceptables para los asociados.	
	(AC) Una asociación de alta complejidad rinde mejor desempeño cuando su dirigente <i>es capaz</i> de obtener y refrendar un nivel aceptable de confianza de los asociados.	Si la asociación es altamente compleja, el dirigente obtiene y refrenda la confianza de los asociados.	54. En general, los dirigentes  1) Cuentan con la confianza de los asociados. 2) Tienen que ganarse su confianza.  55. ¿Cuánta confianza tienen los asociados en su(s) dirigente(s)?
	(BC) Una asociación de baja complejidad funciona mejor cuando el dirigente cuenta con un amplio margen de confianza y lealtad por parte de los asociados.	Si la asociación muestra baja complejidad, el dirigente cuenta con la confianza y la lealtad de los asociados.	

<i>Criterios</i>	<i>Supuestos</i>	<i>Estándares</i>	<i>Preguntas</i>
B.5. Medios de observancia			
B.5.1. Medios individuales de observancia	Hay un mejor desempeño cuando los asociados aceptan las decisiones importantes tomadas en la asociación y cumplen con sus obligaciones para con ella.	La mayoría de los asociados aceptan y acatan las decisiones importantes de la asociación.	26. ¿Cuán activamente participa <i>la mayoría</i> de sus integrantes en las tareas que realiza la asociación?
		Los asociados cumplen con las obligaciones establecidas por la asociación.	57. ¿Acatan los asociados las decisiones importantes de la asociación?
	Se rinde mejor desempeño cuando la asociación proporciona a los asociados beneficios adicionales (prestigio, información, relaciones útiles, poder, movilidad social. . .) para ellos o para el grupo al que pertenecen.	(AC) La mayoría de los asociados perciben que la asociación les reporta beneficios de grupo.	La asociación proporciona a sus miembros algunos de los siguientes beneficios:  13. Prestigio. 14. Contactos útiles. 15. Beneficios económicos. 16. Satisfacción personal.
(BC) La mayoría de los asociados perciben que la asociación les reporta beneficios personales.			

B.5.2. Medios colectivos de observancia	Hay mejor desempeño cuando las asociaciones cuentan con un mecanismo efectivo de recompensas y sanciones para hacer cumplir sus decisiones.	El sistema de recompensas y sanciones simbólicas o materiales se aplica de manera regular.	58. ¿Qué consecuencias tiene violar las reglas de la asociación?  1) Ninguna consecuencia. 2) Una sanción.
	(AC) En las asociaciones de alta complejidad, hay mejor desempeño cuando el mecanismo de recompensas y sanciones es flexible pero justo.	(AC) La mayoría de los asociados considera justos los reconocimientos y sanciones.	59. En general, ¿consideran los asociados que son justos los reconocimientos o estímulos que se otorgan en la asociación?
	(BC) Las asociaciones de baja complejidad funcionan mejor cuando cuentan con un sistema de recompensas y sanciones basado en normas o reglas altamente institucionalizadas o interiorizadas.	(BC) La asociación cuenta con principios, normas o reglas institucionalizadas.	
		(BC) Los asociados comparten ampliamente los principios, valores y reglas de la asociación.	

EJE C. RELACIÓN CON EL ENTORNO

Preguntas 60-90

<i>Crterios</i>	<i>Supuestos</i>	<i>Estándares</i>	<i>Preguntas</i>
C.1. Disponibilidad de capital.	La asociación tendrá un mejor desempeño si en el entorno encuentra <i>confianza</i> , actúa con <i>reciprocidad</i> y cultiva una <i>red</i> de relaciones.	La asociación es percibida dentro de su entorno específico como digna de confianza.	¿Cuánto confían en la asociación?  61. Los beneficiarios. 62. Los donantes. 63. Otras asociaciones con objetivos similares. 64. El gobierno
C.1.1. Capital social		La asociación sostiene relaciones (estables o temporales) con asociaciones similares y colabora en redes diversas	Durante los últimos dos años, la asociación ha establecido relaciones o alianzas ( <i>ocasionales o duraderas</i> ) con  70. <i>Personas</i> que comparten los valores o puntos de vista de la asociación. 71. <i>Personas</i> que <i>no</i> comparten los valores o puntos de vista de la asociación. 72. <i>Asociaciones</i> con posiciones similares. 73. <i>Asociaciones</i> con posiciones diferentes.
		La asociación establece nuevos vínculos entre asociaciones y fortalece los preexistentes.	Durante el último año, para el logro de sus objetivos, la asociación ha estado relacionada con  67. Organizaciones de la sociedad civil.

C.1.1. (Continúa)		(AC) La asociación se amplía, tiende ramas o crea nuevas asociaciones.	En los últimos años, la asociación  68. Ha ampliado su cantidad de beneficiarios. 69. Ha contribuido a crear otras asociaciones.
		(BC) La asociación es más estable.	En los últimos años, la asociación  68. Ha ampliado su cantidad de beneficiarios. 69. Ha contribuido a crear otras asociaciones.
		(BC) La asociación es consultada por entidades públicas y privadas que operan en su entorno; ellas confían en su opinión sobre temas relacionados con su agenda.	Durante el último año, para el logro de sus objetivos, la asociación ha estado relacionada con  65. Agencias gubernamentales. 66. Empresas privadas.  Respecto de los asuntos que le conciernen, en el último año la asociación  79. Ha sido consultada por el gobierno. 80. Ha sido consultada por otras organizaciones.

C.1.1. (Continúa)		(BC) Los individuos y grupos organizados de la sociedad en general (independientemente de posiciones políticas e ideológicas) sostienen una relación de trabajo con la organización, o por lo menos muestran reconocimiento al trabajo de ésta.	Durante los últimos dos años, la asociación ha establecido relaciones o alianzas ( <i>ocasionales o duraderas</i> ) con  70. <i>Personas</i> que comparten los valores o puntos de vista de la asociación. 71. <i>Personas</i> que <i>no</i> comparten los valores o puntos de vista de la asociación. 72. <i>Asociaciones</i> con posiciones similares. 73. <i>Asociaciones</i> con posiciones diferentes.
	La asociación tendrá mejor desempeño si mantiene un flujo comunicativo tanto con individuos como con asociaciones distintas de ella que le permitan sumar esfuerzos para sus propios fines y enriquecer su experiencia.	La asociación mantiene comunicaciones estables con individuos y asociaciones distintos, pero conserva su identidad y autonomía.	
	(AC) Las asociaciones de alta complejidad tendrán mejor desempeño si establecen alianzas temporales (frentes) con otros individuos, grupos y organizaciones que cuentan con valores y posiciones diferentes como estrategia para enriquecer su propia experiencia.	(AC) Establecen alianzas temporales con individuos, grupos u organizaciones que sostienen valores y puntos de vista diferentes de los propios.	

<p>C.1.1. <i>(Continúa)</i></p>	<p>(BC) Las asociaciones de baja complejidad rendirán un mejor desempeño si establecen alianzas duraderas con otros individuos y asociaciones que comparten tanto sus valores como sus posiciones.</p>	<p>(BC) Establecen alianzas duraderas tanto con individuos como con asociaciones con los que comparten valores y puntos de vista.</p>	
-------------------------------------	--	---	--

C.1.2. Capital económico	La asociación rendirá un mejor desempeño si cuenta con recursos económicos o con los medios para obtenerlos del entorno.	La asociación cuenta con recursos económicos suficientes.	75. ¿Alcanzan los recursos económicos con los que cuenta la asociación para cumplir sus objetivos?
		(AC) Tienen acceso a fuentes de recursos económicos diversificadas y cambiantes.	74. ¿Cuál afirmación refleja mejor lo que sucede en la asociación?  1) La asociación cuenta con diversas fuentes importantes de financiamiento. 2) La asociación cuenta con una sola fuente de financiamiento. 76. ¿Cuán estables son las fuentes de financiamiento de la asociación?
		(BC) Cuentan con al menos una fuente estable y segura de recursos económicos.	74. ¿Cuál afirmación refleja mejor lo que sucede en la asociación?  1) La asociación cuenta con diversas fuentes importantes de financiamiento. 2) La asociación cuenta con una sola fuente de financiamiento. 76. ¿Cuán estables son las fuentes de financiamiento de la asociación?

C.1.3. Capital simbólico	Las asociaciones rinden un mejor desempeño cuando individuos o grupos externos a la asociación ganan prestigio al relacionarse con ella.	En términos generales, se valora positivamente a los individuos y grupos organizados que sostienen relaciones con la asociación.	91. Cuánto prestigio proporciona a los individuos, o a los grupos externos, relacionarse con la asociación?
C.2. Estrategias frente a desafíos del entorno	La asociación tendrá un mejor desempeño si es capaz de prever o adaptarse a los cambios que se presenten en las condiciones del entorno.	La asociación se adapta a los cambios que se presentan en las condiciones del entorno.	77. ¿Cuán fácil ha sido para la asociación adaptarse a los cambios del ambiente social en el que actúa?
	(AC) Las asociaciones altamente complejas se ajustan al correr riesgos calculados para obtener mejores resultados.	(AC) Se ajustan asumiendo riesgos calculados para obtener mejores resultados para sus miembros.	82. Para adaptarse a los cambios de su entorno, la asociación actúa  1) De manera cautelosa. 2) Asume riesgos.
	(BC) Las asociaciones de baja complejidad se ajustan con cautela a los cambios del entorno para no poner en riesgo la seguridad y la lealtad de sus miembros.	(BC) Se ajustan sin poner en riesgo la seguridad y lealtad de sus miembros.	

C.3. Interacción política	La asociación tendrá un mejor desempeño si —por la importancia de su trabajo— debe ser tomada en cuenta por los actores de su entorno.	La asociación es influyente en su campo de actividad.	Respecto de los asuntos que le conciernen, en el último año la asociación
	Las asociaciones rinden un mejor desempeño cuando tienen la capacidad de colocar asuntos de su interés en la agenda pública.	La asociación tiene capacidad de colocar asuntos de su interés en la agenda pública.	78. Ha logrado despertar la atención del público. 81. Ha aumentado su influencia en la sociedad.
C.4. Representación	(AC) Las asociaciones rendirán un mejor desempeño si sus representantes ante otras instancias se encuentran facultados para tomar decisiones o para negociar según lo amerite el asunto en cuestión.	(AC) Los representantes de las asociaciones están facultados para tomar decisiones y acuerdos según su criterio.	83. Quienes representan a la asociación ante instancias externas, en general  1) Están facultados para tomar decisiones y acuerdos según su criterio. 2) Deben seguir las instrucciones de sus representados (es decir, de la asociación).
	(BC) Las asociaciones rendirán mejor desempeño si sus representantes ante otras instancias se apegan al mandato de la asociación.	(BC) Los representantes de las asociaciones deben ceñirse al mandato de la asociación.	

C.5. Relevancia social	Un buen desempeño produce (acarrea, trae consigo) <i>resultados que los actores del entorno específico consideran socialmente importantes</i> (normativa).	La asociación desarrolla acciones y produce <i>resultados que los actores del entorno específico consideran socialmente importantes</i> .	84. Usted diría que las actividades de la asociación  1) Han beneficiado mucho a la sociedad. 2) Han beneficiado mucho al menos a un grupo o sector de la sociedad. 3) Han beneficiado poco a la sociedad. 4) No han producido ningún beneficio para la sociedad.
	Las asociaciones rinden mejor desempeño cuando promueven valores que son importantes para la sociedad: libertad, equidad, diversidad y tolerancia.	La asociación promueve valores y principios socialmente importantes: libertad, equidad, diversidad y tolerancia.	85. ¿Contribuye significativamente la asociación a promover los siguientes valores?  Libertad, equidad, diversidad, tolerancia, solidaridad, paz, democracia, justicia.

C.6. Legitimidad	Las asociaciones rinden mejor desempeño cuando ellas mismas, sus acciones y resultados son aceptados (apreciados, valorados positivamente) por la sociedad.	La asociación es reconocida (aceptada o apreciada) por diferentes sectores de la sociedad.	¿Cuán reconocida es la asociación en...?  86. La(s) localidad(es) donde desempeña su(s) actividad(es). 87. Fuera de la(s) localidad(es) donde desempeña su(s) actividad(es).
	Las asociaciones logran mejor desempeño cuando rinden cuentas y manejan sus recursos de manera transparente.	La asociación rinde cuentas y transparenta el uso de los recursos que maneja.	¿Cuán a menudo informa la asociación al público en general?  88. Sobre lo que ha hecho. 89. Sobre sus estados financieros.
	Las asociaciones rinden mejor desempeño cuando informan o explican de manera periódica sus acciones ante la sociedad.	Las asociaciones informan al público de manera sistemática y frecuente acerca tanto de sus acciones como de sus estados financieros.	¿Cuán a menudo informa la asociación al público en general?  88. Sobre lo que ha hecho. 89. Sobre sus estados financieros.
		(AC) Emplean diversos medios de comunicación para informar al público sobre sus acciones.	90. Si es el caso, ¿qué medio usa la asociación para informar al público sobre sus tareas y resultados?
		(BC) Emplean al menos un medio de comunicación para informar al público sobre sus acciones.	90. Si es el caso, ¿qué medio usa la asociación para informar al público sobre sus tareas y resultados?
	Las asociaciones rinden mejor desempeño cuando individuos o grupos externos a la asociación ganan prestigio al relacionarse con ella.	En términos generales, se valora positivamente a los individuos y grupos organizados que se relacionan con la asociación.	91. ¿Cuánto prestigio proporciona a los individuos, o a los grupos externos, relacionarse con la asociación?

## Referencias

- ALEXANDER, Jeffrey C. *The Civil Sphere*. Oxford: Oxford University Press, 2006.
- ANDERSON, Benedict. 1983. *Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*. Londres, Nueva York: Verso, 1991.
- CADENA Roa, Jorge. “Desempeño de asociaciones y condiciones de entorno”. En *Nuevas perspectivas en el estudio de las asociaciones*, coordinado por Matilde Luna y Cristina Puga, 177-191. Barcelona: Anthropos/Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales, 2010.
- CADENA ROA, Jorge; Matilde Luna; y Cristina Puga. “Third Sector Associational Performance: Some Results from a Case Study Research”. Ponencia presentada en el 6th Workshop on the Challenges of Managing the Third Sector. Venecia: Venice International University, 12-13 de marzo, 2007.
- CHÁVEZ BECKER, Carlos. “Relevancia social y gobernanza democrática: una aproximación desde el desempeño organizacional”. En *Nuevas perspectivas en el estudio de las asociaciones*, coordinado por Matilde Luna y Cristina Puga, 205-232. Barcelona: Anthropos/Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales, 2010.
- COHEN, Jean L., y Andrew Arato. *Civil Society and Political Theory*. Studies in Contemporary German Thought. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Press, 1992.

## Referencias

- DOVI, Suzanne. "Political Representation". Disponible en línea: *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, 2006 [Consulta: 20 de agosto, 2009].
- EASTERLY, William; Josef Ritzan; y Michael Woolcot. "Social Cohesion, Institutions and Growth". Working Paper 94. Center for Global Development. Disponible en línea: <[www.cgdev.org](http://www.cgdev.org)> [Consulta: 2006].
- ELSTER, Jon. "The Market and the Forum: Three Varieties of Political Theory". En *Deliberative Democracy: Essays on Reason and Politics*, compilado por James Bohman y William Rehg, 3-34. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Press, 1999.
- FERNANDES, Rubem Cesar. "Non-governmental Organizations (NGOs) a New Institutional Reality in Latin America". Preparatory Seminar for the Third International FFHC/Ad, FAO, Consultation. Río de Janeiro, 1985.
- FUKUYAMA, Francis. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Nueva York: Free Press Paperbacks, 1995.
- GUADARRAMA, Gloria. "Capacidades de rendición de cuentas de las instituciones de asistencia privada". En *Rendición de cuentas, democracia y sociedad civil en México*, coordinado por Henio Millán y Alejandro Natal, 175-222. Zinacantepec, Estado de México: El Colegio Mexiquense, 2008.
- \_\_\_\_\_. "Filantropía y cohesión social: las instituciones asistenciales en el Estado de México". En *Filantropía y acción solidaria en la historia de México*. México: Centro Mexicano para la Filantropía, A. C., 2010.
- GORDON RAPOPORT, Sara. "Modalidades de liderazgo en organizaciones de acción colectiva". En *Nuevas perspectivas en el estudio de las asociaciones*, coordinado por Matilde Luna y Cristina Puga, 154-176. Barcelona: Anthropos/Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales, 2010.
- HABERMAS, Jürgen. 1981. *The Theory of Communicative Action*. Vol. 1: *Reason and the Rationalization of Society*. Boston: Beacon Press, 1984.
- LARAÑA, Enrique. *La construcción de los movimientos sociales*. Barcelona: Alianza Editorial, 1999.

## Referencias

- LUNA, Matilde, y Cristina Puga, coords. *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*. Barcelona: Anthropos/Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales, 2010.
- LUNA, Matilde, y José Luis Velasco. “Confianza y desempeño en las redes sociales”. *Revista Mexicana de Sociología* 67, núm. 1 (enero-marzo, 2005): 127-162.
- \_\_\_\_\_. “Mecanismos de toma de decisiones y desempeño en sistemas asociativos complejos”. En *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*, coordinado por Matilde Luna y Cristina Puga, 121-153. Barcelona: Anthropos/Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales, 2010a.
- \_\_\_\_\_. “Knowledge Networks: Integration Mechanisms and Performance Assessment”. En *The Capitalization of Knowledge: A Triple Helix of University-Industry-Government*, compilado por Riccardo Viale y Henry Etzkowitz, 312-334. Cheltenham: Edward Elgar, 2010b.
- \_\_\_\_\_. “Redes de gobernanza y representación”. En *Representación y decisiones políticas*, coordinado por Ligia Tavera Fenollosa. México: Instituto Electoral del Estado de México, en prensa.
- LUSTHAUS, Charles; Marie-Hélène Adrien; Gary Anderson; Fred Carden; y George Plinio Montalbán. *Organizational Assessment: A Framework for Improving Performance*. Ottawa: Inter-American Development Bank/International Development Research Center, 2002.
- MELUCCI, Alberto. *Acción colectiva, vida cotidiana y democracia*. México: El Colegio de México, 2002.
- MESSNER, Dirk. “Del Estado céntrico a la ‘sociedad de redes’. Nuevas exigencias de la coordinación social”. En *Reforma del Estado y coordinación social*, coordinado por Norbert Lechner, René Millán y Francisco Valdés, 77-122. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales, 1999.
- MICHEL, Robert. 1911. *Los partidos políticos*. Dos tomos. Buenos Aires: Amorrortu, 1996.

## Referencias

- NATAL, Alejandro. "How State Funds Impact NGO's Capacity to Foster People's Participation". Washington, D. C.: McNamara Fellow-World Bank, 1998.
- \_\_\_\_\_. "El entorno organizacional de las osc: una aproximación a su estudio". En *Nuevas perspectivas en el estudio de las asociaciones*, coordinado por Matilde Luna y Cristina Puga, 192-204. Barcelona: Anthropos/Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales, 2010.
- PUGA, Cristina, y Matilde Luna, coords. *Acción colectiva y organización: estudios sobre desempeño asociativo*. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales, 2008.
- PUGA, Cristina. "Performance (and Impact Measures. Outcomes)". En *Encyclopedia of Civil Society*, compilado por Helmut Anheier y Stefan Toepler. Chicago: Springer, 2009.
- \_\_\_\_\_. "Una propuesta para la evaluación del desempeño asociativo". En *Nuevas perspectivas para el desarrollo de las asociaciones*, coordinado por Matilde Luna y Cristina Puga, 95-117. Barcelona: Anthropos/Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales, 2010.
- PUTNAM, Robert D., comp. *Democracies in Flux: The Evolution of Social Capital in Contemporary Society*. Oxford y Nueva York: Oxford University Press, 2002.
- SCOTT, W. Richard. *Organizations. Rational, Natural, and Open Systems*. 5a. edición. Nueva Jersey: Upper Saddle River, 2003.
- SCHMITTER, Philippe. "What Is There to Legitimize in the Europe Union and How Might Be Accomplished?". Florencia: Instituto Universitario Europeo, 2001.
- TARROW, Sidney G. *Power in Movement: Social Movements, Collective Action and Politics*. Cambridge Studies in Comparative Politics. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.
- TILLY, Charles. *Identities, Boundaries, and Social Ties*. Boulder, Colorado: Paradigm Publishers, 2005a.
- \_\_\_\_\_. *Trust and Rule*. Cambridge Studies in Comparative Politics. Nueva York: Cambridge University Press, 2005b.

## Referencias

- TIRADO, Ricardo. “De la asociación: características y problemas”. En *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*, coordinado por Matilde Luna y Cristina Puga, 15-40. Barcelona: Anthropos/Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales, 2010.
- VARELA, Gonzalo. “Sentido y uso de la evaluación”. En *Nuevas perspectivas en el estudio de las asociaciones*, coordinado por Matilde Luna y Cristina Puga, 78-94. Barcelona: Anthropos/Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales, 2010.
- WARREN, Mark E. *Democracy and Association*. Princeton y Oxford: Princeton University Press, 2001.
- WEBER, Max. *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica, 1974.



*Protocolo para la evaluación  
de asociaciones*

se terminó de imprimir el 15 de octubre de 2012  
en los talleres de Editores e Impresores FOC S.A. de C.V.,  
Calle los Reyes No. 26 Col. Jardines de Churubusco, 09410 México D.F.

En su composición tipográfica se utilizaron  
tipos de las familias Adobe Garamond Pro.

La edición, en papel cultural de 90 gramos, fue de 1000 ejemplares