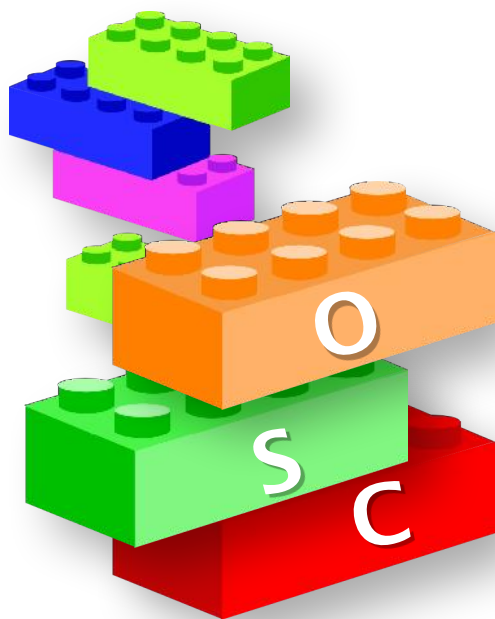


# Manual de Planeación Estratégica

Para organizaciones juveniles de la sociedad civil



# Manual de Planeación Estratégica

Para organizaciones juveniles de la sociedad civil

---

Contreras P. ● Jarquín S. ● Chagoya V. ● Ambrosio G.



Instituto Mexicano de la Juventud

**Fundación por la Prosperidad y Estabilidad del Suroeste A.C.**

**Equipo de investigación**

Cesar Emilio Contreras Piedragil  
Linda Jessica Jarquín Santos  
Beatriz Soledad Chagoya Vargas  
Juan Antonio Ambrosio Girón

**Diseño Gráfico y Corrector de Estilo**

Juan Antonio Ambrosio Girón

**Instituto Mexicano de la Juventud**

José Manuel Romero Coello  
**Director General**

Berenice Alcalde Castro  
**Subdirectora General de Coordinación y Evaluación**

Alejandra del Pilar Sandoval Salas  
**Subdirectora General de Bienestar y Servicios Juveniles**

Sabino Arturo Barrera Bravo  
**Director de Enlace con Organizaciones Juveniles**

Rosa María Espinosa Reyes  
**Subdirectora de Fomento a la Organización Juvenil**

Luis Morales Rivera  
**Jefe de Departamento de Fomento a las Organizaciones Juveniles**

**Manual de Planeación Estratégica  
Para organizaciones juveniles de la sociedad civil**

Primera Edición  
Impreso y hecho en México

ISBN 978-607-8232-49-9

Queda prohibida la reproducción parcial o total por ningún medio, ya sea electrónico, mecánico, químico, óptico o fotocopia del contenido de la obra sin contar previamente con la autorización expresa y por escrito del titular en términos de la Ley Federal de Derechos de Autor, y en su caso, de los tratados internacionales aplicables. La persona que infrinja esta disposición se hará acreedora a las sanciones correspondientes.

Este material se realizó con recursos del Instituto Mexicano de la Juventud, perteneciente a la Secretaría de Desarrollo Social. Empero el IMJUVE y la SEDESOL no se hacen responsables de lo expresado en la presente publicación. Las opiniones contenidas en esta obra son responsabilidad exclusiva de los autores



## Contenido

<b>Mensaje del Director General</b>	1
<b>Prólogo</b>	2
<b>Introducción</b>	3
<b>Capítulo 1. Organización de la sociedad civil (OSC)</b>	5
1.1 ¿Qué son las OSC?	6
1.2 Clasificación de las OSC	8
1.3 Principales funciones de las OSC	9
1.4 Las OSC en México y en el mundo	10
1.4.1 Habitantes atendidos por OSC	11
1.4.2 Áreas de atención de las OSC	13
1.4.3 Empleo en las OSC	13
1.4.4 Principales problemas y retos de las OSC	15
1.5 La participación de los jóvenes en las OSC en México	20
<b>Capítulo 2. Definiendo la Planeación estratégica (PE)</b>	24
2.1 ¿Qué es la Planeación Estratégica?	25
2.2 Beneficios de planear	27
2.3 Plan estratégico	29
2.4 Antes de iniciar la elaboración de tu Plan Estratégico	34
<b>Capítulo 3. Cómo llevar a cabo el Plan Estratégico de una OSC</b>	36
3.1 ¿Cómo estamos? ¿Dónde estamos?	38
3.1.1 Diagnóstico Interno	38
3.1.2 Diagnóstico Externo	43
3.2 ¿Hacia dónde va la organización?	45
3.2.1 Valores	45
3.2.2 Misión	46
3.2.3 Visión	47



3.2.4 Políticas	48
3.3 ¿Qué tenemos para llegar a donde queremos?	50
3.3.1 Análisis Interno	51
3.3.2 Análisis Externo	53
3.4 ¿Cómo lo llevamos a cabo?	56
3.4.1 Objetivo estratégico	57
3.4.2 Estrategias	58
3.4.2.1 Metas	60
3.4.2.2 Acciones	61
3.4.2.3 Punto de Control (indicadores)	61
3.5 ¿Qué requerimos para hacerlo?	62
3.5.1 Recursos humanos	62
3.5.2 Recursos financieros	70
3.5.3 Target	79
3.5.4 Comunicación	83
<b>Capítulo 4. ¿Cómo lo concretamos?</b>	<b>89</b>
4.1 Identificación y priorización de Problemáticas	91
4.2 Definición del Proyecto	94
4.2.1 Presentación del problema y justificación	95
4.2.2 Definición de Objetivos, estrategias y metas	96
4.2.3 Selección del proceso metodológico	97
4.2.4 Establecimiento de plazos	97
4.2.5 Elaboración de presupuesto	98
4.2.6 Definición de responsabilidades	98
4.2.7 Identificación de Agenda Pendiente	98
4.2.8 Evaluación del proyecto	99



4.3 Diagrama de Gantt	99
4.3.1 Componentes de un diagrama de Gantt	100
4.3.2 Elaboración del Diagrama de Gantt	102
4.4 ¿Cómo medimos nuestro desempeño?	115
4.4.1 Evaluación del Plan Estratégico	115
4.4.2 Timeline	117
4.4.3 Informe anual de actividades	119
<b>Capítulo 5. Estudios de caso</b>	121
5.1 Colibres A.C.	122
<b>Glosario</b>	124
<b>Bibliografía</b>	132
<b>Índice de Figuras, Gráficas y Tablas</b>	135
Índice de Figuras	135
Índice de Gráficos	135
Índice de Tablas	136



## **Mensaje del Director.**

Con el fin de abonar a la participación juvenil y al fomento del asociacionismo, el Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE) ha venido diseñando y adaptando una serie de proyectos que permiten a las y los jóvenes asumirse como verdaderos agentes de cambio; y al Gobierno de la Republica asumir a las y los jóvenes como sujetos de derecho y actores estratégicos en el desarrollo del país.

Según la Encuesta Nacional de Juventud (2010), el 11% de las y los jóvenes han participado en una organización de la sociedad civil, lo que resulta alarmante si pensamos que en México hay 38.3 millones de jóvenes. Sin embargo, en el IMJUVE hemos constatado el interés juvenil en los asuntos del país, de ahí la importancia de saber identificar, analizar y dar enfoque a los conflictos que les afectan, lo que no es tarea fácil y requiere de metodologías que faciliten la generación de soluciones a corto, mediano y largo plazo.

En ese sentido, el Manual de Planeación Estratégica que tienes en tus manos es una guía, que si bien no es absoluta, permite identificar con más claridad el problema específico que se pretende atender y que a su vez sirve como referencia en la elaboración de iniciativas sociales exitosas.

La planeación estratégica es un tema fundamental hasta en la vida cotidiana de las y los jóvenes, con mucho más razón resulta de suma importancia para los colectivos y las asociaciones juveniles, ya que mientras mejor elaboren un proyecto, mejores resultados alcanzarán.

En suma, el mayor deseo del Instituto Mexicano de la Juventud es que este documento sea un primer impulso para seguir profesionalizando las acciones que, con mucho atino, las organizaciones juveniles vienen realizando a favor de sus entornos.

**Mtro. José Manuel Romero Coello.**



## Prólogo.

La vocación altruista de todo individuo nace del deseo de cambiar el mundo en que vivimos y de mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Sin embargo, en sus etapas de inicio, una vez que emprendemos un proyecto social encontramos que existen limitantes geográficas, legales, económicas y hasta humanas para lograrlo. Por ello, se recomienda partir de un radio de acción específico, el cual puede variar a medida que la organización crece y adquiere mayores oportunidades de impacto y alcance.

Contar con un elemento claro de planeación y control fomenta que las organizaciones sin fines de lucro lleven a cabo acciones más adecuadas y eficaces para alcanzar sus objetivos y metas, además de reforzar su filosofía institucional, buscar soluciones conjuntas con otras entidades y organizaciones para establecer alianzas estratégicas y sinergias, que generen resultados de beneficio social inmediatos y de mayor impacto.

El proceso de planeación es continuo y permanente en la creación, consolidación, desarrollo y crecimiento de cualquier tipo de organización, y pese a que en ocasiones puede parecer engorroso en la medida que lo vayas realizando se hará algo simple, automatizado, y podrás percibir y beneficiarte de sus resultados.

Cabe mencionar que este Manual de Planeación Estratégica considera como Organizaciones de la Sociedad Civil a todos aquellos grupos de jóvenes que constituidos legalmente o sin estarlo, buscan incrementar el bienestar y desarrollo comunitario aportando servicios a terceros y resolviendo, sin fines de lucro, necesidades sociales.







## Introducción.

A diferencia de épocas anteriores, hoy en día vivimos en un mundo globalizado y dinámico donde términos como tecnología, innovación y planeación han permeado a todos los sectores de la sociedad, incluyendo a las organizaciones de la sociedad civil. En manos de los jóvenes está generar nuevos proyectos de manera estratégica, a través de los cuales se asegure la prosperidad, la permanencia y el crecimiento sólido del sector no lucrativo en México.

En la actualidad, los dirigentes y emprendedores jóvenes de este tipo de organizaciones deben desarrollar habilidades y generar herramientas de gestión, liderazgo y dirección para asegurar su sostenibilidad, pues el buen funcionamiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) depende de la planeación a largo plazo y de la evaluación constante de resultados.

El Manual de Planeación Estratégica para Organizaciones Juveniles de la Sociedad Civil es una guía que busca impulsar la profesionalización, institucionalización y trascendencia de las OSC juveniles en México, a través del desarrollo de habilidades y la generación de herramientas estratégicas de gestión.

Todo proyecto es creado con un fin o una causa específica y es mediante la Planeación Estratégica que se determinan los medios para alcanzarla. Con el apoyo de este manual, podrás transformar las buenas intenciones, en acciones representativas con resultados inmediatos.

Estructurar una OSC de manera estratégica es una actividad que implica tiempo, dedicación y esfuerzo, la cual funciona bajo un proceso de mejora continua; por ello, te invitamos a que complementes la información contenida en este manual con nuestras publicaciones pasadas, que te permitirá alcanzar una formación integral en los quehaceres de esta actividad; Construyendo tu Organización en 16 pasos (2009),





Estamos convencidos de que a través del desarrollo y la difusión de herramientas y mensajes efectivos, podremos coadyuvar para que las OSC juveniles se consoliden, mediante el trabajo conjunto y la suma de esfuerzos, generando una mayor acción y participación social. Difunde la información contenida en este manual con otras Organizaciones Juveniles de la Sociedad Civil, a fin de fortalecerlas de manera institucional y replicar el modelo.





# Capítulo 1

## Organización de la Sociedad Civil (OSC).





## 1.1 ¿Qué son las OSC?

Existen diversas formas de nombrar a la sociedad civil organizada, entre los que se encuentran: **tercer sector, sector filantrópico, solidario, voluntario, organismos no gubernamentales, comunitarios, entidades sin fines de lucro, sociedad civil u organizaciones de la sociedad civil (OSC)**<sup>1</sup>. Dado que no existe un consenso sobre la denominación de estas entidades, para este manual se usará el término Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC); ya que se considera que esta forma de definir las es inclusiva y define la interacción que hay entre ellas, el Estado y las entidades lucrativas (mercado), además de que se enfoca en las capacidades organizativas y políticas de las y los jóvenes.

Las OSC son entidades que ofrecen bienes y servicios bajo un enfoque social, son no gubernamentales y sin fines de lucro, es decir, que no redistribuyen los beneficios generados por estas entre sus fundadores, propietarios y/o socios, sino que los reinvierte para seguir cumpliendo sus objetivos fundacionales.

Su éxito no se mide con base en qué tan grande ha sido su ganancia económica, sino en términos de resultados e impacto social, y de qué tanto se han alcanzado los objetivos y los propósitos por los cuales se han establecido, de ahí la importancia de una gestión basada en resultados.



---

<sup>1</sup> **Sociedad Civil Organizada:** Nos remite en forma directa a un “todo organizado” imperante en el sector social.

**Tercer Sector:** Esta definición se basa en lo que estas organizaciones no son, es decir; no forman parte del primer sector (Estado), tampoco del segundo (empresas), por lo que pertenecen al tercero (organizaciones sin fines de lucro).

**Organizaciones No Gubernamentales:** Es una definición que establece que son de carácter no estatal.

**Organizaciones Comunitarias:** En las comunidades se da una multiplicidad de formas organizativas, aunque en algunos casos puede referirse a los poderes municipales.

**Sociedad Civil:** Es un término que involucra a los ciudadanos, aunque no solo considera al sector de las organizaciones de la sociedad civil.





Otra manera de definir a las OSC, es como individuos que se organizan, relacionan e interactúan entre sí para cristalizar causas comunes que benefician a la sociedad, promoviendo la organización, participación ciudadana e inclusión social en términos de igualdad, pluralismo y solidaridad, innovación e iniciativa individual hacia el bien público, así como la cooperación intersectorial, construyendo una cultura de tolerancia y respeto mutuo. Son el complemento ideal del gobierno en la búsqueda de equidad, justicia y el bien común, aunado a la generación y provisión de servicios y bienes públicos, de los cuales todos y cada uno de los y las ciudadanos y ciudadanas pueden beneficiarse aun cuando no hayan contribuido económicamente para concretarlos.

Hace algún tiempo, la función de las **OSC** era básicamente la de complementar y respaldar los programas gubernamentales, actualmente, las Organizaciones de la Sociedad Civil se han convertido en las principales promotoras de la acción social y en la fuerza de cambio más representativa a nivel mundial. A través del desarrollo de proyectos sustentables e incluyentes, abren canales y espacios de expresión, además de fomentar la participación ciudadana, trabajando activa y visiblemente como un sector vital dentro de la sociedad moderna.

Cabe mencionar que este **Manual de Planeación Estratégica para Organizaciones Juveniles de la Sociedad Civil** considera también como **OSC a todos aquellos grupos** que aunque no están constituidos legalmente, **buscan incrementar el bienestar y desarrollo comunitario** aportando servicios a terceros y resolviendo, sin fines de lucro, necesidades sociales. También es pertinente aclarar que las Organizaciones Juveniles de la Sociedad Civil están conformadas por gente joven<sup>2</sup>, y estos participan en la toma de sus decisiones, pero que no necesaria o exclusivamente orientan sus actividad a jóvenes.

---

<sup>2</sup> En el caso de México, con fundamento en los lineamientos manejados por el Instituto Mexicano de la Juventud, organismo a cargo de la política gubernamental juvenil, se considera joven a las personas en un rango de edad de 12 a 29 años



## Características básicas de las OSC:

- Son privadas e institucionalmente separadas del Estado;
- Son autogobernadas;
- Tienen autonomía, pues no dependen del gobierno;
- Están organizadas y estructuradas;
- Sus fines son lícitos;
- No persiguen fines de lucro y no distribuyen remanentes;
- Tienen fines públicos y ofrecen servicios a terceros;
- Buscan realizar un aporte a la sociedad y promover los derechos fundamentales;
- Sus miembros se encuentran en ellas de manera voluntaria;
- Realizan actividades voluntarias de colaboración y participación ciudadana.

## 1.2 Clasificación de las OSC.

El término **OSC** abarca una gran variedad de organizaciones, que van desde sociedades culturales, organizaciones no gubernamentales, grupos comunitarios e indígenas, organizaciones de caridad, fundaciones, hasta clubes deportivos, asociaciones de profesionistas, sindicatos, organizaciones religiosas y estudiantiles, entre otras. Las cuales tienen como **objetivo mejorar el nivel y la calidad de vida de la sociedad** al atender necesidades específicas, siendo una forma en la que las personas ejercen su ciudadanía atendiendo problemas sociales concretos.

Para comprender de manera más clara el concepto de **Organización de la Sociedad Civil (OSC)** es necesario conocer quiénes y cómo se integran. Las OSC se clasifican de la siguiente manera:





Figura 1. Clasificación de las OSC

Para fines del presente manual nos abocaremos en los tres últimos tópicos de esta clasificación.

### 1.3 Principales funciones de las OSC.



Figura 2. Funciones de las OSC





Dentro de las principales funciones de las OSC se encuentran:

1. **Prestadoras de servicios:** como salud, educación, albergue y alimentación, deportes, arte y cultura, entre otros.
2. **Promotoras y defensoras de derechos humanos:** propuestas de modificaciones de la ley y políticas públicas, denuncia, educación, etcétera.
3. **Creadoras de capital:** generación de vínculos de confianza, cooperación, solidaridad y reciprocidad.
4. **Impulsoras del crecimiento económico:** generación de empleo, mejores salarios, capacitación, competencia laboral.
5. **Promotoras del desarrollo social y protección del medio ambiente:** promoción del desarrollo comunitario y conductas amigables con el medio ambiente.

## 1.4 Las OSC en México y en el mundo.

Si consideramos el contexto socioeconómico actual, es evidente que las necesidades sociales no han disminuido a la par del crecimiento económico de las últimas décadas. Adicional a esto, muchos de los preceptos de los Derechos Humanos están lejos de cumplirse. La desigualdad, la corrupción, el impacto medioambiental y otros problemas impactan a todos los ciudadanos del mundo en mayor o menor grado (directa o indirectamente).

En los últimos años ha habido un crecimiento exponencial del sector no lucrativo a nivel global y, aunque el incremento de las OSC ha sido importante en todo el mundo, su escala, características, composición básica y financiera, varían considerablemente de un país a otro. En México, el sector no lucrativo ha desempeñado un papel muy importante en el desarrollo de la sociedad. Con el tiempo y por condiciones económicas, sociales e históricas muy específicas, las OSC pasaron de ser instituciones asistencialistas a organizaciones que fomentan el progreso sostenido de grupos vulnerables.







De acuerdo a la Red Interamericana de Fundaciones y Acciones Empresariales para el Desarrollo de Base (RedEAmérica), esta nueva tendencia, plantea que el progreso de la sociedad debe provenir de la sociedad misma y no de manera externa, ni de arriba abajo (de los estratos más altos, hasta los inferiores). Propone que es necesario atender las causas desde el problema mismo y no desde sus efectos, lo que a futuro permitirá que el progreso llegue al mayor número posible de personas y que el cambio se replique en la mayoría de las áreas de desarrollo, fomentando así la autonomía y la sustentabilidad del país.

### **1.4.1. Habitantes atendidos por OSC.**

Hablar sobre el número de OSC o de su crecimiento en muchas ocasiones no dice nada por sí solo; podemos mencionar que en México en el año 2000 habían 3,566 organizaciones de acuerdo al Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil, y que para el 2013 ese número se incrementó a 24,582 lo que representa un crecimiento anual de 16 por ciento, lo cual como indicador independiente nos diría que vamos por buen camino, creciendo de manera acelerada.

Sin embargo, si analizamos el número de habitantes atendidos por cada OSC, y comparamos a México con algunos países del resto del mundo, tenemos que, en países latinoamericanos como Brasil y Colombia, existe una OSC por aproximadamente cada 600 habitantes, mientras que en Argentina es por cada 340 habitantes y en Chile por cada 156 habitantes; en contraste, en México hay una OSC por cada 5,724 habitantes, con base en Ablanedo Terrazas (2009). Al compararlo con Estados Unidos o Canadá, esta diferencia se hace mucho más alarmante. Es verdad, se está creciendo, pero no a la velocidad de otros países.



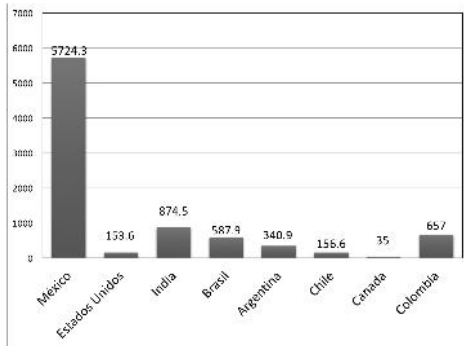


Figura 3. Número de habitantes atendidos por una OSC.

Con base en datos del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL), las OSC en México son de suma importancia, ya que:

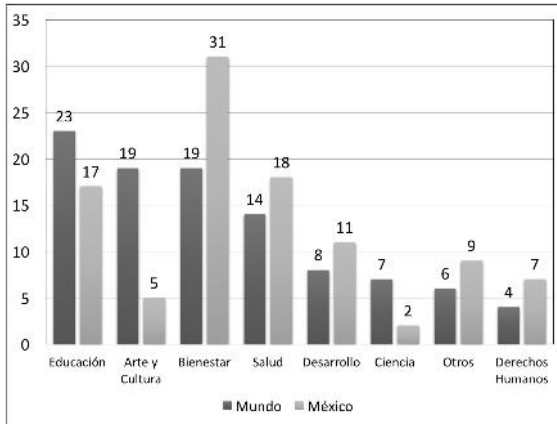
- Atienden a 200 mil personas en casas hogar y albergues;
- Incorpora a más de 1 millón de voluntarios en sus proyectos;
- Atienden al 80 por ciento de los refugios para víctimas de violencia intrafamiliar;
- Trabajan en 33 por ciento de los municipios de mayor marginación;
- Atienden a más de tres mil niños en condición de calle;
- Brindan apoyo psicológico a 57 mil víctimas de adicciones;
- Otorgan atención médica sin costo a 9,500 personas;
- Atienden cerca de 40 mil personas que viven con VIH- Sida o en riesgo de contagio;
- Canalizan cerca de 1,400 millones de pesos a proyectos sociales mediante fundaciones privadas o empresariales.





### 1.4.2 Áreas de atención de las OSC.

Respecto a la vocación con que se forman las OSC, México también difiere respecto al resto del mundo, mientras que a nivel mundial las organizaciones se han enfocado en temas relacionados con Educación, Arte y Cultura, y Bienestar (23, 19, y 19 por ciento respectivamente) principalmente, en México las áreas de mayor atención han sido las de Bienestar (31 %), Salud (18 %) y Educación (17 %), lo anterior refleja tanto las características socio-económicas y culturales de México, como las problemáticas que aquejan a una sociedad en que existen más de 55 millones de personas en condición de pobreza. También podemos apreciar en la figura siguiente que entre los temas a los que menor atención han prestado las OSC se encuentran la Ciencia, el Arte y la Cultura.



**Figura 4. Áreas de acción de las OSC en México y en el Mundo.**

Fuente: Información de Johns Hopkins University Center for Civil Society Studies.

### 1.4.3 Empleo en las OSC.

En lo que respecta al empleo, de acuerdo al estudio Global Civil Society de Johns Hopkins, en 2009 a nivel mundial, de las personas económicamente activas, el 43 por ciento contaba con un empleo voluntario (total o parcial) y el 57 por ciento con un empleo remunerado.





## ¿Sabías qué?

Según datos de la Universidad de Johns Hopkins, las OSC en el mundo emplean una fuerza laboral de aproximadamente 39.5 millones de trabajadores de tiempo completo, de los cuales 21.8 millones reciben un pago por sus labores y 12.6 millones son voluntarios, lo que equivale al 4.4 por ciento del universo de personas que son económicamente activas y al 46 por ciento del empleo del sector público.

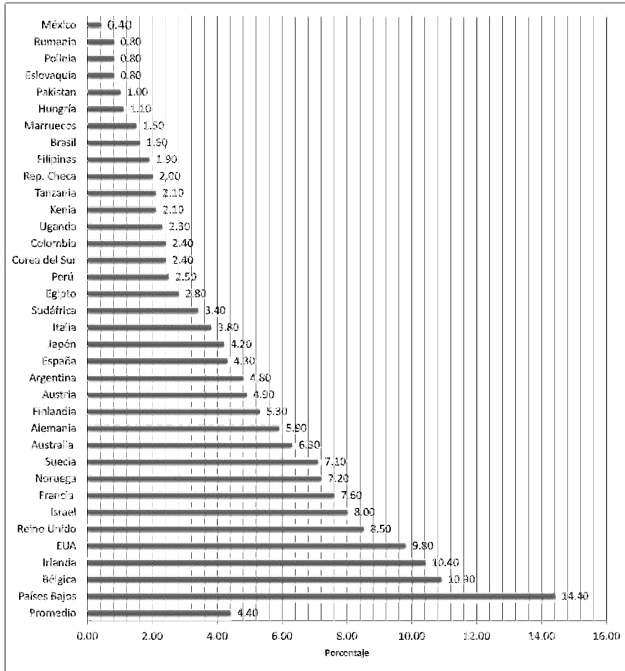


Figura 5. Porcentaje de población económicamente activa que trabaja en el sector no lucrativo.

Fuente: Información de Johns Hopkins University Center for Civil Society Studies.

Con base en la figura anterior, del Comparative Nonprofit Sector Project de la Universidad Johns Hopkins, se puede observar que la escala del sector no lucrativo en México ha tenido un desarrollo incipiente, ya que en términos de población económicamente activa solo 4 de cada 1000 habitantes realizan alguna actividad social, o colaboran/pertencen a una OSC, mientras que del total de países participantes el promedio era 44 de cada 1000 habitantes.





Para 1998, según el estudio Global Civil Society de Johns Hopkins, se registraron más de 190 millones de personas que realizaron algún tipo de voluntariado de tiempo completo o medio tiempo, lo que equivale al 20 por ciento de la población adulta global.

¿Sabías qué?

#### 1.4.4 Principales problemas y retos de las OSC.

Bajo este panorama, es importante identificar las principales problemáticas que se traducirán en retos para las OSC juveniles. A continuación presentaremos algunos de los problemas y las posibles causas que los generan, cabe mencionar que dada la escasa información, la definición de estas llega a ser en algunos casos compleja.

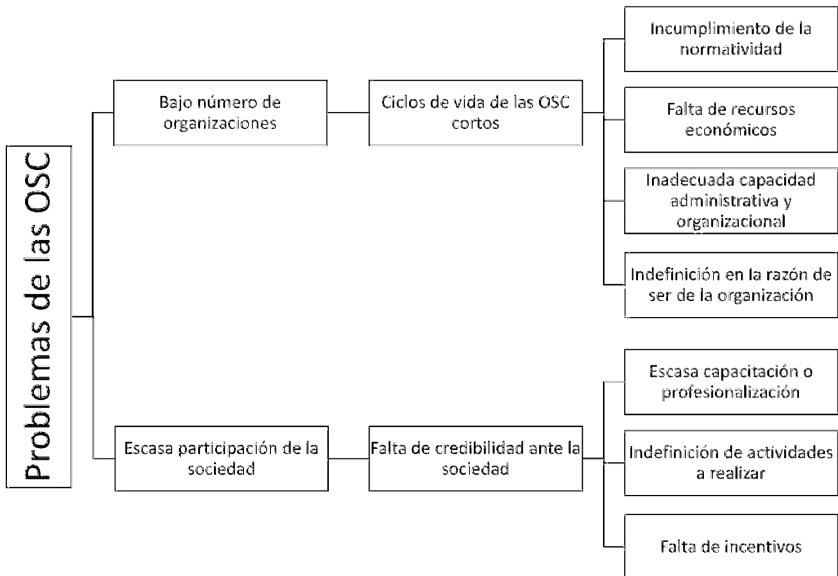


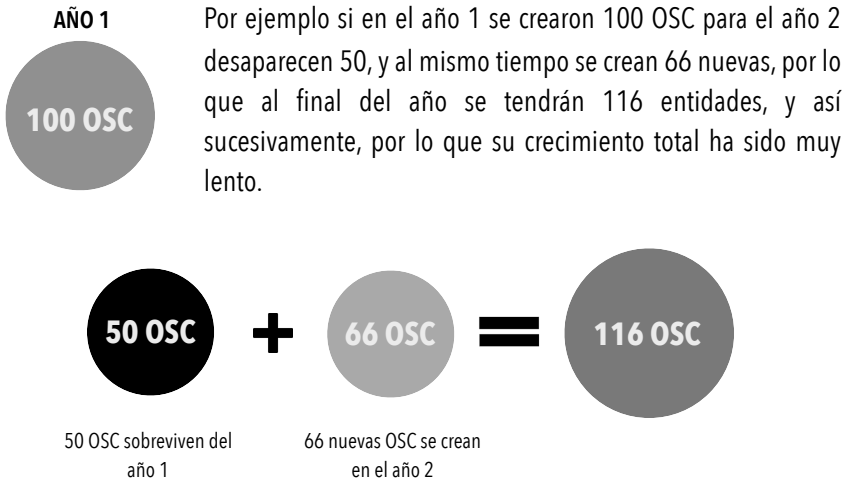
Figura 6. Problemas de las OSC.





## A. Bajo número de organizaciones.

Como pudimos constatar en los apartados anteriores, uno de los principales focos de atención es el bajo número de OSC que prestan servicios a la poblacional total; lo que puede ser atribuido a los cortos ciclos de vida de estas; de acuerdo a Bravo y Fernández (2010), cada año desaparece alrededor de la mitad de todas las organizaciones existentes, y se crean un número ligeramente mayor de entidades.



El problema como puede apreciarse es el ciclo de vida de las OSC, "mueren" en el corto plazo, por lo que es importante identificar las causas que provocan este fenómeno, dentro de los que se encuentran:

- a) Incumplimiento de la normatividad: a partir del 2006, la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, señala en el Artículo 7, que para acceder a los apoyos y estímulos que otorgue la Administración Pública Federal deberán "Informar anualmente a la Comisión sobre las actividades realizadas y el cumplimiento de sus propósitos... situación financiera, contable y patrimonial, ..., para mantener actualizado el Sistema de Información y garantizar así la transparencia de sus actividades".





De 2006 a 2012, cerca de 4000 OSC fueron declaradas inactivas por no cumplir con sus informes anuales. Lo cual genera una desvinculación con actores estratégicos al romper el vínculo con las entidades gubernamentales.

- b) Falta de recursos económicos: Las mayoría de las OSC no generan un plan de captación de recursos, por lo que al iniciar sus actividades no cuentan con los recursos suficientes para sostenerse y claudican; en otras ocasiones, solo se forman para acceder a ciertos recursos y una vez que los agotan se disuelven; también se encuentran aquellas que llevaron a cabo proyectos pero no lograron comprobar resultados y no realizaron su informe anual, por lo que para los siguientes años ya no pueden acceder a recursos públicos.
- c) Inadecuada capacidad administrativa y organizacional: uno de los principales problemas, al igual que en las empresas privadas, es la capacidad organizacional y de gestión y administración de recursos, por lo que al realizar una inadecuada administración terminan cayendo en déficit presupuestales que les impiden continuar con sus actividades.
- d) Indefinición en la razón de ser de la organización: algunas OSC se crean sin definir su propósito, con poca planeación, sin visión de impacto social, o únicamente con el objetivo de llevar a cabo alguna acción en específico, y una vez realizada, no continúan con la organización.

## **B. Escasa participación de la sociedad.**

La escasa participación de la sociedad puede percibirse en dos sentidos, el primero referente a la falta de interés en las actividades que llevan a cabo las OSC; y el segundo al poco interés de contribuir en causas que conlleven un mayor bienestar social, ya sea como voluntarios, colaboradores o donadores. Esto se debe principalmente a la falta de credibilidad en las organizaciones sociales, lo cual se ha generado por:





- a) Escasa capacitación y profesionalización: en ocasiones las OSC esperan que los voluntarios, prestadores de servicios o estudiantes en prácticas que buscan participar en las actividades, ya cuenten con las capacidades requeridas para el desarrollo de las mismas, y de no ser así, son relegados a actividades intrascendentes en vez de ser capacitados para tener una participación más activa, lo que desmotiva a aquellos que tienen el interés por lograr un cambio social.
  
- b) Indefinición de actividades a realizar: en las organizaciones poco planeadas, las responsabilidades y los roles de los y las colaboradores y colaboradoras no están definidos, por lo que estos carecen de autonomía, y por tanto su crecimiento profesional se ve limitado, lo que resulta frustrante y poco motivador. Provocando una gran rotación, que aunado a la falta de coordinación de los esfuerzos individuales y colectivos, minimiza la productividad de la institución.
  
- c) Falta de compromiso: la falta de compromiso existe en los dos sentidos, de la organización a los/as colaboradores/as y viceversa. Sin embargo, la principal responsabilidad recae en la organización, ya que es deber de la OSC generar la identidad en los/as colaboradores/as a fin de que se sientan con la “camiseta puesta”, así como hacer notar desde un principio, sobre todo en el caso del voluntariado, que pese a no recibir ninguna compensación económica, su responsabilidad es igual que la que tendrían en cualquier otro trabajo porque son una parte indispensable, además debe generar incentivos (no solo económicos) que le hagan saber a las y los colaboradoras y colaboradores que son importantes y que existe un compromiso con ellos y ellas.

Al analizar las causas que no han permitido el desarrollo de las OSC en México, se puede identificar que la ausencia de planeación ha sido relevante en la falta de continuidad de las organizaciones, de ahí la necesidad de generar este manual, con la finalidad de que coadyuve a que las organizaciones de jóvenes realicen una planeación adecuada, permitiendo abatir los problemas que aquejan a las OSC.







Dentro de los avances de las organizaciones, cabe mencionar que se han adoptado medidas y estatutos gubernamentales que controlan las operaciones de las OSC, así como estándares de autorregulación que han servido como lineamientos para guiar a las instituciones sin fines de lucro hacia la sustentabilidad de sus acciones. Sin embargo, su verdadero éxito depende de que se legitimen como organizaciones planeadas de manera estratégica, que se muestren transparentes, funcionales y rindiendo cuentas a la sociedad.

En México existen varias organizaciones sociales como Procura A.C. y Fundación Merced, A.C., que ofrece asesoría y servicios de apoyo en materia de administrativa e informativa. Por su parte, organismos gubernamentales como el Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE), apoyan a Organizaciones Juveniles de la Sociedad Civil en la planeación, constitución y estructuración de sus programas y proyectos.

Las OSC deben buscar posicionarse en el mercado, pues igual que las organizaciones lucrativas, deben encontrar un nicho de especialización, capacitarse, buscar personas a las que les interesen sus productos y servicios, satisfacer las necesidades de los contratantes, utilizar eficiente y productivamente los recursos de la institución, generar valor agregado, identificar patrocinadores y donantes, y convencerlos de que se comprometan con la causa.

### ¿Sabías qué?

- Si se compara poblacionalmente a México con países como Chile deberíamos contar para estas fechas con más de 700,000 OSC? Y sólo se cuenta con poco más de 30,000.
- De acuerdo al CEMEFI, en 2005, el mayor número de OSC (más del 50%) se concentra sólo en cinco estados de la República Mexicana (DF, Jalisco, Nuevo León, Coahuila y Edo. De México)? Por lo que es necesario generar y expandir nuevos proyectos sociales en todo el país.

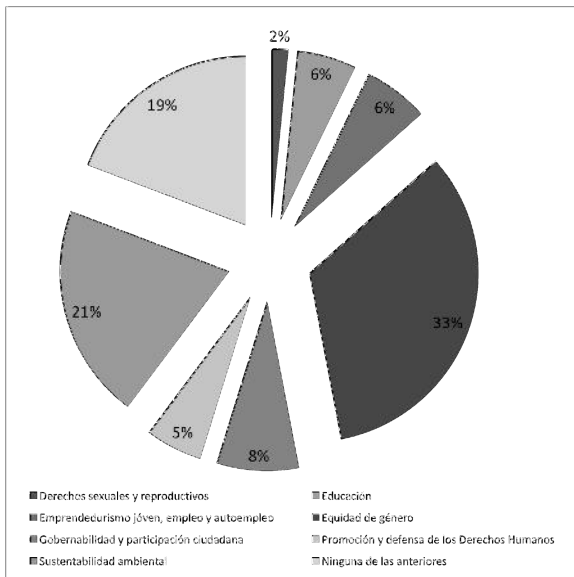




## 1.5 La participación de los jóvenes en las OSC en México.

Es importante resaltar que existe escasa información sobre la participación de los jóvenes en las OSC en México, pese a que de acuerdo al Índice Nacional de Participación Juvenil 2012<sup>3</sup>, el 79 por ciento de los integrantes de OSC son jóvenes<sup>4</sup>

De acuerdo con este índice, de cada 10 jóvenes que participan en alguna asociación civil 6 son mujeres y 4 hombres, siendo los temas con mayor participación por parte de este grupo: Equidad de género, Sustentabilidad Ambiental y Gobernabilidad y participación ciudadana. Destacando la participación en tópicos de Equidad y Género (41.19 % mujeres y 22.27% hombre) y Sustentabilidad Ambiental (12.15% mujeres y 32.95% hombres).



**Gráfico 1. Participación por temas de interés de los jóvenes integrantes de OSC. Elaborado con información del Índice de participación Juvenil 2012.**

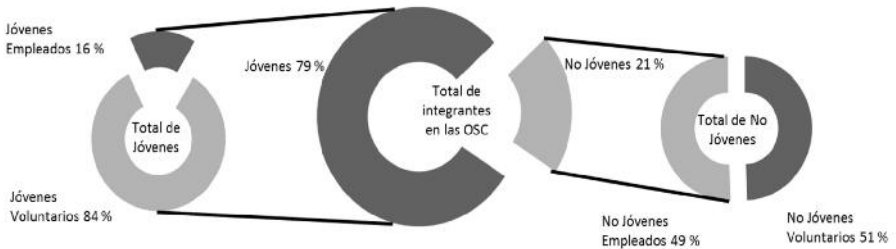
<sup>3</sup> Cabe señalar que la información presentada en este apartado es producto de una muestra realizada a 11,463 asociaciones civiles de la base con que contaba hasta 2012 el Centro Mexicano para la Filantropía CEMEFI.

<sup>4</sup> Con base al rango de edad contemplado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI que va de 15 a 29 años.





Del total de integrantes de las OSC, el 79 por ciento son jóvenes, de los cuales solo 16.33 por ciento lo hace como empleados, mientras que el 83.67 por ciento realizan actividades de voluntariado. A diferencia del resto de los integrantes "No jóvenes" (mayores de 29 años), de los cuales 49 por ciento son empleados en las OSC y el 51 por ciento realiza trabajo de voluntariado.



**Figura 7. Proporción y participación de los jóvenes en las OSC. Elaborado con información del Índice de participación Juvenil 2012.**

Con base en estos datos cabe resaltar que pese a la alta participación de los jóvenes en las organizaciones civiles, estos son relegados y no forman parte de la estructura formal y permanente de las OSC.

Como se puede observar en el gráfico siguiente, de cada 100 integrantes jóvenes de las OSC, 60 son mujeres y 40 son hombres. De las 60 mujeres, 38 realizan un trabajo de voluntariado y 22 uno remunerado; a diferencia de los hombres (40), de los cuales 15 son voluntarios y 25 realizan un trabajo remunerado.

Cabe destacar que la participación como voluntario en el caso de los hombres equivale solo a un 37.5 por ciento, mientras que en las mujeres su participación es de 63.3 por ciento, lo que hace destacar el mayor compromiso social de estas últimas. Esta información resulta un tanto contradictoria, ya que existe una mayor participación de mujeres jóvenes en las OSC, estas ocupan puestos con mayor acceso a la toma de decisiones, pero al mismo tiempo su trabajo desempeñado no es remunerado.



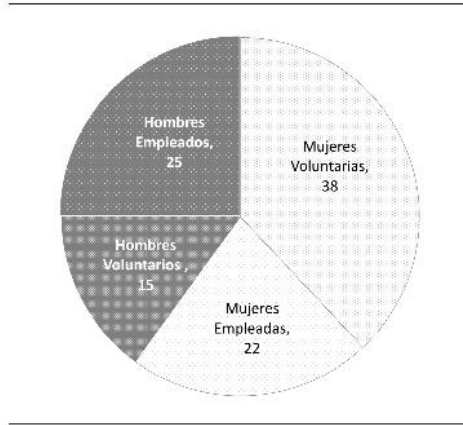


Gráfico 2. Proporción de jóvenes integrantes de OSC según sexo y categoría de participación. Elaborado con información del Índice de participación Juvenil 2012.

Solo 16 por ciento del total de jóvenes que laboran en las OSC ocupan un puesto con acceso a la toma de decisiones, siendo en su mayoría mujeres (40%). Esta cifra tan baja puede deberse al hecho de que la mayor parte de los jóvenes sean voluntarios lo que hace que su labor sea temporal y en ocasiones intermitente.

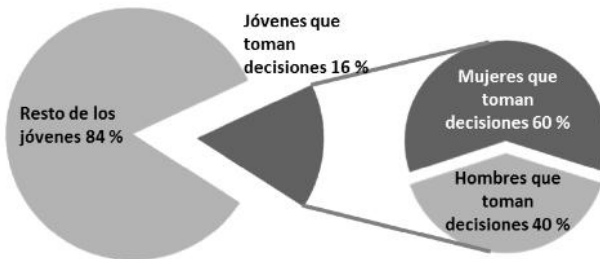


Figura 8. Participación de jóvenes integrantes de OSC de acuerdo a su posición en la toma de decisiones. Elaborado con información del Índice de participación Juvenil 2012.





Dado el alto grado de participación de los jóvenes en las OSC, se puede intuir que estos tienen una gran preocupación y deseos de aportar en el desarrollo socio-económico del país y combatir aquellas situaciones que aquejan a la sociedad. Pero también es evidente que estos no formalizan su trabajo dentro de las instituciones, debido a la baja participación en empleos remunerados y con capacidades de decisión al interior de las organizaciones.





## Capítulo 2

### Definiendo la Planeación Estratégica (PE).





## 2. Definiendo la Planeación estratégica (PE).

Como se observa en el capítulo anterior son muchos los factores que afectan la permanencia y buen funcionamiento de las OSC, y casi todos esos factores se encuentran ligados a la falta de planeación. Cuando una organización no planea y explora sistemáticamente sus posibilidades y limitantes, se generan situaciones de crisis que resultan agobiantes, costosas y perjudiciales.

Para Carlos T. Wagner, autor del texto Planeación Estratégica Social (2002), los latinos somos una comunidad creativa e ingeniosa, pero también indisciplinada y poco metódica. Preferimos reaccionar a planear, y corregir a prevenir. Suponemos que como la realidad supera siempre los planes, planear implica una pérdida de tiempo, y por lo tanto es mejor improvisar.

Existen muchas razones por las cuales los miembros de las organizaciones sociales se resisten a planear; muchos lo adjudican a la falta de tiempo, al temor a lo desconocido y a la necesidad de acatar nuevas responsabilidades y compromisos. Este manual es un referente para todos aquellos jóvenes que tienen la intención de que su organización funcione, por lo que en este capítulo iniciaremos por plasmar algunas nociones básicas sobre la planeación estratégica.

### 2.1 ¿Qué es la Planeación Estratégica?

La Planeación estratégica es un proceso que permite actuar y tomar decisiones de forma eficiente, lo cual fortalece la filosofía institucional y apoya a la organización en el logro de sus objetivos, siendo una acción reflexiva anterior a cualquier tarea o labor que se pretenda emprender.

A continuación te presentamos un cuadro comparativo de las definiciones de Planeación Estratégica, el cual permitirá visualizar las posturas de distintos autores:.





### **La Planeación Estratégica:**

Es un conjunto de conceptos, procedimientos y herramientas que han sido diseñadas para ayudar a líderes, directores y planificadores con la finalidad de que piensen y actúen de manera estratégica.

Su objetivo principal no es que se adopten procesos y procedimientos rígidos particulares (pasos a seguir y un orden determinado para hacerlo), sino promover el pensamiento y la actuación estratégica a favor de la organización y sus grupos de relación.

J. M. Bryson (1995)

Es el esfuerzo que llevan a cabo las organizaciones por estructurar información cualitativa y cuantitativa con la finalidad de permitir a los miembros de la organización tomar decisiones efectivas en situaciones de incertidumbre, así como formular, ejecutar y evaluar acciones y estrategias que les permitan alcanzar sus objetivos.

Fred David (1989)

Es la función administrativa básica ya que implica seleccionar cursos de acción para la empresa como un todo y para cada departamento o sección que existe dentro de ella, de manera independiente.

Requiere determinar objetivos generales de la organización de metas particulares de los departamentos, así como las formas para lograrlo.

Carlos T. Wagner (2002)

Es analizar sistemáticamente las fuerzas y debilidades, amenazas y oportunidades de una organización para generar estrategias y proyectos que fortalezcan su misión y visión.

Harold Koontz (1991)



Podemos resumir, que la Planeación Estratégica es un proceso:

- Sistemático y organizado.
- Basado en un análisis objetivo (datos estadísticos, indicadores, resultados, etcétera), pero incluye en menor grado, un análisis subjetivo o experimental (clima organizacional, objetivos, valores, etcétera).
- Que permite llevar a cabo una Gestión basada en resultados, donde la toma de decisiones se lleva a cabo con base en el conocimiento sobre el contexto, el análisis de recursos y la identificación de áreas de oportunidad.







- Que plasma de manera estratégica lo que se planifica de manera intuitiva.
- Que se ocupa del impacto futuro de las decisiones actuales, no de las decisiones futuras en sí.
- Que no busca eliminar riesgos, sino que estos sean detectados a tiempo y una vez detectados, las consecuencias se asuman y sobrelleven de manera adecuada.
- Continuo de planeación.

La planeación estratégica y la constitución legal pese a ser complementarias, no son dependientes, ya que mientras que la primera te proporciona las herramientas y procesos que se deberán llevar a cabo para alcanzar los objetivos, la constitución legal brinda a las organizaciones los beneficios generados por la transparencia y legalidad, incrementando sus posibilidades de éxito.

Con base en el sondeo de Planeación Estratégica para Organizaciones Juveniles de la Sociedad Civil, llevada a cabo por el Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE) en 2009, de un universo de 60 instituciones juveniles sociales, el 68% están constituidas legalmente.

**¿Sabías qué?**

## 2.2 Beneficios de planear.

Plasmar las ideas en papel, calcular e innovar los procesos requiere de tiempo y dedicación, tiempo que los colaboradores muchas veces prefieren emplear en cosas que consideran erróneamente "más importantes". Además, la mayoría de las veces la Planeación Estratégica exhibe deficiencias e implica crítica y auto- crítica, lo que puede llegar a incomodar. Algunos de los beneficios de planear son los siguientes:

- Te permite orientar esfuerzos sobre las actividades realmente importantes de acuerdo al propósito nuclear de tu organización;
- Reduce los costos y tiempos;
- Evita crisis inesperadas o te prepara para reaccionar en caso de presentarse;





- Identifica tus fortalezas a fin de que puedas explotarlas;
- Te ayuda a delegar responsabilidades;
- Coordinar y priorizar objetivos y actividades;
- Afrontar con disciplina y anticipación posibles crisis;
- Mejorar la toma de decisiones importantes;
- Establecer metas y objetivos bien definidos;
- Coordinar equipos de trabajo ;
- Promover la cooperación interdepartamental e intersectorial;
- Establecer un marco de referencia para planeación de proyectos;
- Adaptarse de manera dinámica a las condiciones del entorno;
- Reducir el riesgo, la incertidumbre y la inseguridad;
- Fortalecer y controlar la operación económica evitando gastos innecesarios;
- Hacer uso suficiente de los recursos;
- Aprovechar el riesgo como factor de oportunidad;
- Medir y evaluar el desempeño;
- Proporcionar un canal efectivo de comunicación.

Para que la planeación estratégica funcione, es necesario que todos y todas las y los miembros de la organización participen en su desarrollo y sobre todo, en su proceso de implementación, pues cada uno/a de ellos/as cuenta con una perspectiva distinta de las problemáticas cotidianas y se encuentran familiarizados con necesidades particulares. De no ser así, la planeación resulta disfuncional y alejada de la realidad, por lo cual generalmente se quedan en papel y no se ponen en práctica, aunque estén perfectamente estructurados. De esta forma, todas y todos los/as colaboradores/as son





corresponsables de los logros, pueden innovar y aportar, así como compartir los reconocimientos y los beneficios alcanzados.

## 2.3 Plan estratégico.

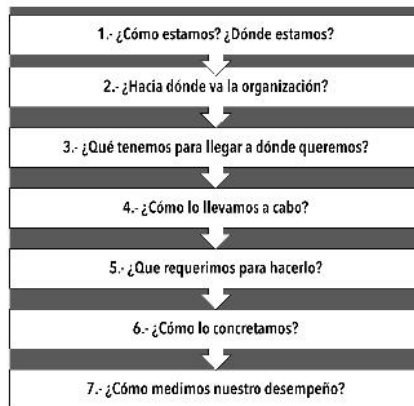
El Plan Estratégico es el producto de plasmar en papel los resultados obtenidos del ejercicio de Planeación Estratégica, debe ser reestructurado aproximadamente cada tercer año, sin embargo las revisiones de este deberán ser anuales, esto con la finalidad de asegurar su continuidad y coherencia.

Según datos del sondeo de Planeación Estratégica para Organizaciones Juveniles de la Sociedad Civil del 2009, llevado a cabo por el IMJUVE, el 87% de 60 encuestados realiza periódicamente una Planeación Estratégica.

**¿Sabías qué?**

Hay que estar conscientes de que la PE no garantiza por sí sola el éxito, ni soluciona todos los problemas de tu organización, pero si proporciona los elementos que te permitan llevarla al éxito y asegurar su permanencia y actualidad, además de que debe adaptarse a las características y necesidades de cada organización. En ocasiones, los pronósticos en los que se basan pueden estar equivocados, por lo que deben hacerse ajustes periódicos que ofrezcan resultados específicos. La figura 9 muestra la estructura general para la elaboración de tu plan estratégico y se explican los pasos que en el siguiente capítulo deberás llevar a cabo.

Figura 9. Modelo de Planeación Estratégica





Partimos de la idea que ya tenemos clara la línea de acción de la organización o al menos de manera general.

## 1. ¿Cómo estamos? ¿Dónde estamos?

En este punto se llevará a cabo un análisis para que conozcas la situación actual de tu organización en términos de planeación, si es que ya se encuentra en funcionamiento, de lo contrario se llevará a cabo únicamente el diagnóstico del entorno.

El diagnóstico de tu organización te permitirá:

- Identificar la claridad sobre el rumbo que desean que siga la organización;
- Conocer el estatus legal de tu organización, si es que esta se encuentra legalmente constituida;
- Visualizar el manejo que estás realizando de:
  - Recursos financieros.
  - Recursos humanos.
    - ◆ Personal remunerado.
    - ◆ Voluntariado.
  - Infraestructura.
- Conocer la sustentabilidad de tu organización en el corto mediano y largo plazo.
  - Capital
  - Desarrollo
- Identificar el aprovechamiento que le das a los diversos sistemas de comunicación;
- Definir el valor que le has otorgado a tu capital social;
- Conocer la continuidad con que estas llevando a cabo las acciones realizadas.





El diagnóstico interno te ayudará a identificar algunas debilidades de tu organización y definir si es necesaria la elaboración, reestructuración o acondicionamiento de tu plan estratégico.

Por su parte el diagnóstico de tu entorno te permite conocer las características de la problemática que tu organización está atendiendo o desea atender, como el número de población a la que podrás brindarle el servicio, su ubicación, sus condiciones culturales; así como identificar a otras organizaciones, entidades gubernamentales o privadas que estén brindando un servicio similar o que se complemente con el que tú deseas brindar.

Lo anterior, principalmente el diagnóstico de tu entorno, te ayudarán a definir de manera más clara y precisa la misión, visión y objetivos de tu organización. Y en algunos casos te pueden brindar los elementos para redireccionar el rumbo de tu organización si es que así lo deseas, o identificas que es lo que requiere la población con la que deseas trabajar.

## **2. ¿Hacia dónde va la organización?**

En este apartado definirás el campo de trabajo de tu organización y sus alcances (misión, visión, valores y políticas), lo que te ayudará a clarificar la forma en que desarrollarás tus programas y proyectos, así como los objetivos que plantearás y las estrategias para llegar a ellos.

La misión es la razón de ser de una empresa, es su corazón, por lo que es la que mantendrá el eje rector de tu organización, brindando dirección y motivación a todos sus integrantes.

## **3. ¿Qué tenemos para llegar a dónde queremos?**

La finalidad de este apartado es, por medio de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) ayudarte a encontrar los factores estratégicos críticos de tu organización, a fin de consolidar sus fortalezas, minimizando sus debilidades, aprovechando las oportunidades que te proporciona el entorno y reduciendo las amenazas que este representa. El análisis FODA te permitirá:





- Crear estrategias más efectivas, y dirigidas especialmente a las necesidades de tu organización.
- Conocer con mayor precisión las fortalezas y debilidades a las que pueden enfrentarse.
- Conocer los recursos que puede ofrecerte el capital humano con que cuentas.
- Prevenir futuros obstáculos mediante la detección oportuna de problemas incipientes.
- Planear estrategias que mejoren los servicios que ofreces.

#### **4. ¿Cómo lo llevamos a cabo?**

En este punto definirás los objetivos, estrategias y acciones que llevarás a cabo para cumplir con la misión de tu organización. Esto significa desglosar tu misión en objetivos estratégicos alcanzables en el corto y mediano plazo, esto te permite:

- Reducir la complejidad de un objetivo muy general;
- Focalizar esfuerzos;
- Involucrar a tu equipo de trabajo y asignar metas;
- Elegir las estrategias más adecuadas dadas tus fortalezas y oportunidades (en este punto es fundamental el análisis FODA);
- Evitar estrategias que requieran de factores (debilidades) con los que no cuentas.

#### **5. ¿Qué requerimos para hacerlo?**

En este apartado puedes identificar los requerimientos humanos, financieros y físicos que requieres para llevar a cabo tus actividades, además de proporcionarte algunas herramientas para generarlos y administrarlos.





## 6. ¿Cómo lo concretamos?

El objetivo de este punto es brindarte las herramientas para que identifiques el tipo de proyectos que pueden llevarse a cabo (preventivos o reactivos) y que estos tengan congruencia con el objeto de tu organización y que coadyuven en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de tu OSC. Este punto te permitirá la:

- Definición del proyecto basado en la problemática;
- Formulación;
- Ejecución;
- Administración;
- Evaluación de proyectos a realizar.

## 7. ¿Cómo medimos nuestro desempeño?

La única manera de mejorar los procesos de tu organización y volverlos más efectivos es evaluándolos. Una evaluación es una acción de confrontación, entre lo que esperábamos y lo que obtuvimos (realidad), esta evaluación debe ser continua, a fin de lograr mejoras en el mediano y largo plazo. Evaluar te permitirá:

- Enfocar a las personas involucradas en actividades realmente preponderantes;
- Proporcionar medios para medir el desarrollo de tus actividades para tus informes anuales y para comprobar el impacto de las acciones que llevas a cabo ante las y los donadores/as;
- Generar confianza en tus colaboradoras y colaboradores sobre la manera en que están realizando sus actividades.

Recuerda que el proceso de planeación estratégica es como una cadena, todos los eslabones (pasos), deberán estar lo más reforzados posibles, y eso no significa que sea perfecto pero si le permitirá ser útil y funcional en el desarrollo de las actividades cotidianas de la organización.



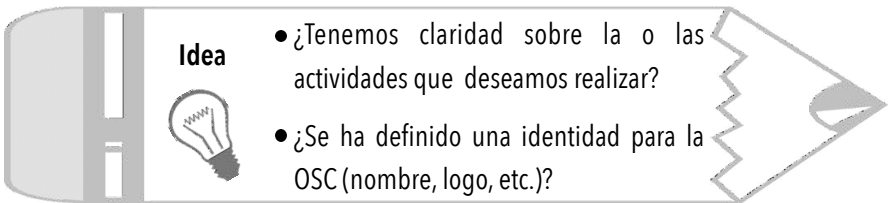


El plan estratégico debe ser revisado al menos una vez al año como parte del proceso de ajustes y actualización, proceso durante el cual tu OSC deberá desarrollar un reporte anual a través del cual refleje con datos e indicadores, las áreas que han mejorado su desempeño con los años.

## 2.4 Antes de iniciar la elaboración de tu Plan Estratégico.

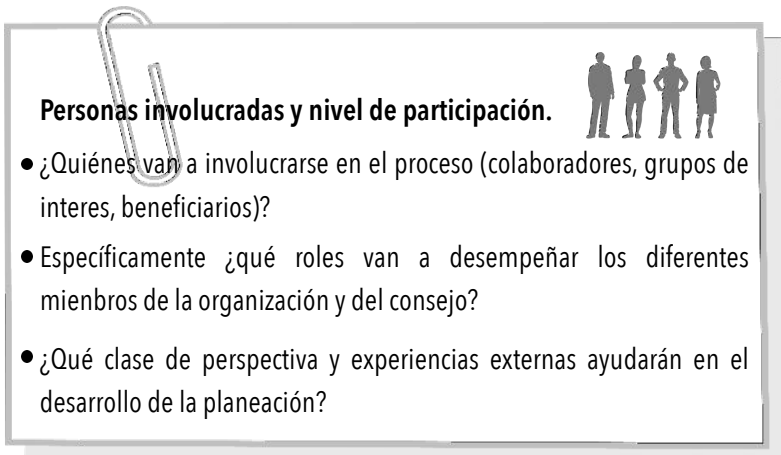
Es fundamental recordar que el proceso de PE puede y debe aplicarse tanto a organizaciones que comienzan desde cero (en su proceso de estructuración y constitución), como a organizaciones ya constituidas que quieren fortalecerse de manera institucional.

Antes realizar la planeación estratégica de una OSC, es necesario cuestionarse lo siguiente y definir funciones de los participantes en el proceso:



**Idea**

- ¿Tenemos claridad sobre la o las actividades que deseamos realizar?
- ¿Se ha definido una identidad para la OSC (nombre, logo, etc.)?



**Personas involucradas y nivel de participación.**

- ¿Quiénes van a involucrarse en el proceso (colaboradores, grupos de interés, beneficiarios)?
- Específicamente ¿qué roles van a desempeñar los diferentes miembros de la organización y del consejo?
- ¿Qué clase de perspectiva y experiencias externas ayudarán en el desarrollo de la planeación?







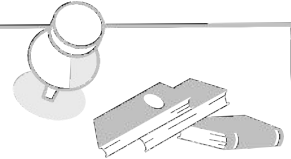
### Tiempo invertido.



- ¿Cuántas horas al día van a destinar a la planeación estratégica?
- ¿Durante cuanto tiempo?
- ¿Cuál será la agenda y el horario para planear?



### Recopilación de información.



- La planeación será mucho más eficiente si se recopilan documentos relevantes con anticipación. ¿Quién será el encargado de recopilar información importante?

### Transcripción de la información.

- Plasmar en papel los resultados y las ideas obtenidas de discusiones y debates que se llevan a cabo durante las reuniones, permite tener acceso a todas ellas durante el proceso. ¿Quién será el o la responsable de asegurar que se conserven notas escritas?
- ¿Quién proveerá soporte administrativo durante el proceso de planeación?





## Capítulo 3

**Cómo llevar a cabo el Plan  
Estratégico de una OSC.**





### 3. Cómo llevar a cabo el Plan Estratégico de una OSC.

Lo primero es estar dispuesto, motivado y preparado para planear, esto te permite ser más eficiente, innovador y abierto al cambio. A su vez, implica un mayor rendimiento y productividad, ya que la motivación fomenta por sí sola, que busques nuevas oportunidades de crecimiento y alternativas de gestión o administración benéficas para todos los miembros de la organización.



Figura 10. Modelo de Planeación Estratégica en 7 pasos.

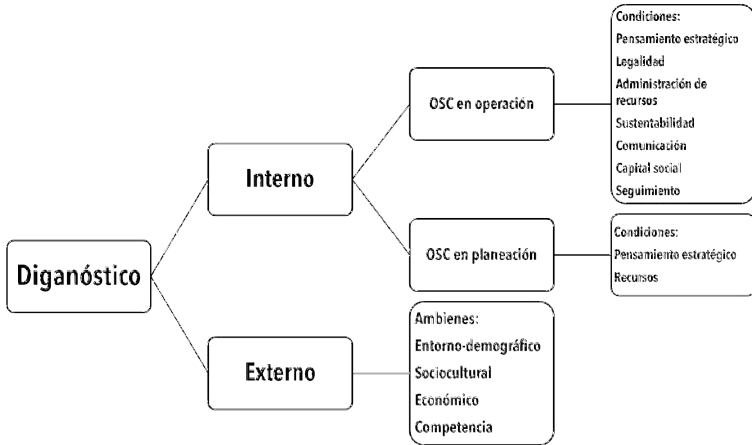
Cabe mencionar que el modelo de PE que se presenta no es el único, los modelos son flexibles y adaptables a las características propias de cada OSC, sin embargo consideramos que este contiene todos los elementos necesarios para una PE integral, además de ser amigable con quienes realizan el proceso.





### 3.1 ¿Cómo estamos? ¿Dónde estamos?

Lo primero es que llesves a cabo una exploración de la situación actual de tu organización, la dividiremos en interna y externa.



El diagnóstico interno se divide entre las organizaciones que ya se encuentran en operación, y aquellas que únicamente son una idea y/o se encuentran en el proceso mismo de planeación.

#### 3.1.1 Diagnóstico Interno.

El diagnóstico interno se refiere al escrutinio de tu organización en las áreas base para su pertinencia, existencia y permanencia.

##### OSC en operación.

Si tu OSC ya se encuentra en operación, tendrás que llevar a cabo un diagnóstico en los siguientes puntos:

- **Pensamiento estratégico.**
  1. ¿Se tienen definidos los objetivos de la organización?
  2. ¿Se ha definido el campo de acción (actividades a llevar a cabo)?





3. ¿Se conoce cual es el perfil de beneficiarios (edad, sexo, condición económica, etc.)?
4. ¿Se tiene definida el área de acción (ubicación geográfica)?

- **Legalidad.**

1. ¿La organización esta legalmente constituida?
2. ¿La organización es donataria autorizada?
3. ¿La organización posee clave única de inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (CLUNI)?

- **Administración de recursos.**

- *Financieros.*

1. ¿Cuenta con un sistema contable con información precisa?
2. ¿Se considera la información contable y financiera en la toma de decisiones?
3. ¿Existe algún tipo de control interno para el uso de efectivo y depósitos, así como para la autorización de gastos?
4. ¿Se realizan declaraciones ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT) u otra entidad interna en caso de no estar legalmente constituidos?
5. ¿Se realiza algún análisis de costos de operación para la realización de proyectos?

- *Humanos.*

1. ¿El personal que labora es remunerado?
2. ¿El perfil (habilidades, profesión, etc.) del personal es adecuado para las actividades que realiza?
3. ¿Se cuenta con alguna capacitación acorde a las descripciones de puesto, manual de procedimientos y objetivos estratégicos de la organización?
4. ¿Se cuenta con algún sistema de estímulos e incentivos morales, materiales y/o económicos que fomenten la iniciativa y creatividad?

- *Voluntarios.*

1. ¿Se cuenta con personas voluntarias?
2. ¿Se lleva a cabo algún tipo de capacitación y/o inducción para los/as nuevos voluntarios/as?





3. ¿Se cuenta con alguna capacitación acorde a las descripciones de puesto, manual de procedimientos y objetivos estratégicos de la organización?
  4. Los voluntarios realizan actividades de acuerdo a sus habilidades y preferencias?
  5. ¿Se cuenta con algún sistema de estímulos e incentivos morales, materiales y/o económicos que fomenten la iniciativa y creatividad de las y los voluntarios/as?
- **Infraestructura.**
    1. ¿Se cuenta con la infraestructura física mínima (instalaciones, equipo, etc.) para realizar sus actividades y cumplir con sus objetivos?
  - **Sustentabilidad.**
    - **Capital.**
      1. ¿La organización cuenta con algún programa de obtención de recursos anuales específico, alcanzable y medible, que contenga estrategias para la atracción y/o generación de recursos que permitan su permanencia?
      2. ¿Se llevan a cabo actividades para la captación de recursos económicos?
      3. ¿Se cuenta con donativos y se lleva a cabo un informe sobre la aplicación de éstos?
      4. ¿Se cuenta con suficientes proyectos productivos?
    - **Desarrollo.**
      1. ¿Se llevan a cabo actividades de capacitación, actualización y/o profesionalización para los colaboradores de la organización?
      2. ¿Se buscan procedimientos innovadores que coadyuven a una mejora en los productos o servicios ofertados?
      3. ¿Se llevan a cabo las actividades de retroalimentación entre los colaboradores o incluso con otras organizaciones?
  - **Comunicación.**
    1. ¿Se lleva a cabo una difusión de la misión y acciones realizadas a los grupos objetivo y comunidad en general?
    2. ¿Se da a conocer anualmente algún informe de actividades de disposición pública?





3. ¿Se cuenta con medios de difusión de actividades (página web, redes sociales, trípticos, tarjetas, etc.)?

- **Capital social.**

- *Capital.*

1. ¿La organización cuenta con un organigrama bien definido?
2. ¿Se realiza un liderazgo efectivo?
3. ¿Los líderes promueven la participación de todos los integrantes de la organización?

- *Vinculación estratégica.*

1. ¿La organización lleva a cabo vinculación con otras instancias (redes de colaboración) para ofrecer mejores servicios?

- *Transparencia.*

1. ¿Se realizan informes anuales sobre las fuentes de financiamiento y el manejo de los recursos?
2. ¿Se informa al Consejo el resultado de las declaraciones ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT)?

- **Seguimiento.**

- *Evaluación.*

1. ¿Se lleva a cabo un análisis de resultados de actividades y proyectos con base en las metas e indicadores alcanzados?
2. ¿Se realizan medidas correctivas en caso de no alcanzar los objetivos o que los indicadores sean negativos?
3. ¿Se evalúa la satisfacción de los productos o servicios prestados?
4. ¿Se lleva a cabo una sistematización de experiencias?

- *Impacto.*

1. ¿La organización cuenta con registros e información estadística básica sobre sus beneficiarios, a fin de medir el nivel inicial y final en las actividades o proyectos realizados?
2. ¿Se cuenta con indicadores para la evaluación del impacto del trabajo realizado?
3. ¿Se desarrollan estrategias y acciones para mejorar las actividades?





Te sugerimos integrar y llevar a cabo el diagnóstico basándote en el cuestionario anterior, e incorporar a cada apartado las preguntas con la documentación probatoria correspondiente a fin de que cuentes con un expediente del diagnóstico completo. Si el 20 por ciento de tus respuestas son negativas, es necesario llevar a cabo un proceso de planeación estratégica.

### **OSC en planeación.**

Si tu OSC se encuentra en la etapa de planeación, se deberán analizar los siguientes puntos:

- **Pensamiento estratégico.**

1. ¿Se tienen definidos los objetivos que tendrá la organización?
2. ¿Se ha definido el campo de acción (actividades a llevar a cabo)?
3. ¿Se conoce cual es el perfil de beneficiarios (edad, sexo, condición económica, etc.)?
4. ¿Se tiene definida el área de acción (ubicación geográfica)?

- **Recursos.**

- *Humanos.*

1. ¿Se ha identificado al personal que laborará en la organización?
2. ¿De contarse, el perfil (habilidades, profesión, etc.) del personal es adecuado para las actividades que realizarán?
3. ¿Se conoce el perfil del personal requerido con base en las actividades que llevarán a cabo?

- *Voluntarios.*

1. ¿Se han identificado los mecanismos para reclutar personas voluntarias?
2. ¿Se han identificado las actividades que realizarán?

- *Infraestructura.*

1. ¿Se cuenta con la infraestructura física mínima (instalaciones, equipo, etc.) para realizar iniciar actividades?







Antes de continuar, te sugerimos llevar a cabo el proceso de planeación estratégica que propone este manual, esto incrementará las posibilidades de éxito de tu organización.

### 3.1.2 Diagnóstico Externo.

El diagnóstico externo se refiere al análisis del entorno (información estadística) en el que se desenvuelven o desenvolverán las organizaciones. Para la elaboración de este, es necesario que cuentes previamente con:

- La identificación de la problemática que se atiende o pretende atender.
- Los objetivos de la organización.
- La definición de las actividades que se pretenden llevar a cabo o se llevan a cabo.
- La definición del perfil de los beneficiarios (edad, sexo, condición económica, etc.).
- La identificación del área de acción (ubicación geográfica).

Este análisis se deberá llevar a cabo en los siguientes rubros:

#### 1. Entorno demográfico

- Definición del área de acción, esto es la ubicación geográfica incluyendo el buffer de impacto (colonia, localidad, municipio, estado o país).
- Características particulares de la población atendida:
  - Por rango de edad.
  - Por sexo.
  - Por nivel educativo.
  - Tasa de crecimiento de la población en ese rango de edad.
  - Otras.

Mientras más características de la población atendida tengas, mayor conocimiento se tendrá sobre esta. La información de este apartado es posible obtenerla en el Instituto





Nacional de Geografía y Estadística (INEGI), en los anuarios estadísticos y censos de población.

## 2. Sociocultural.

- Definición de las condiciones socioculturales de la población atendida como:
  - Etnia.
  - Lengua.
  - Religión.
  - Condición migratoria.
  - Otras.

La información de este apartado es posible obtenerla en el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI), en los anuarios estadísticos y censos de población.

## 3. Económico.

- Definición de las condiciones económicas de la población atendida como:
  - Ocupación y empleo.
  - Ingreso.
  - Condición de pobreza.
  - Remuneraciones.
  - Otras.

La información de este apartado es posible obtenerla en el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI), en los anuarios estadísticos y censos de económicos y sectoriales.

## 4. Competencia.

Aunque propiamente dicho no es una competencia, es necesario que identifiques, si existen otras organizaciones que se encuentren realizando las mismas actividades que pretendes llevar a cabo, a fin de evitar replicar esfuerzos en la misma área de acción; si esta se encuentra atendida ya por otra organización, en tal caso sería conveniente reforzar las actividades que vienen realizando, creando sinergias.





Adicional a la información estadística que proceses, de ser necesario puedes levantar encuestas para conocer información específica de interés para tu organización.

## 3.2 ¿Hacia dónde va la organización?

Definir el campo de trabajo de tu organización y sus alcances (misión, visión, valores y políticas), clarifica la forma en que desarrollarás tus programas y proyectos, así como los objetivos que plantearás y las estrategias para llegar a ellos. Esto te permitirá desarrollar la filosofía institucional (si estás en proceso de constitución), o fortalecerlo (si ya cuentas con ella).

### 3.2.1 Valores.

Los valores son marcos de referencia desde los cuales se fija el curso de las acciones de tu organización, su misión, su visión y sus políticas. Definirlos es fundamental porque con el tiempo conforman la cultura organizacional o institucional, dirigen la forma en que se relaciona tu OSC con sus grupos de interés, la comunidad y sus aliados, así como en la manera en que ofrece sus productos o servicios.

Los valores se basan en criterios éticos que guían el quehacer cotidiano de tu organización y que transmiten la filosofía de sus fundadores y dirigentes actuales. Para que todos tus colaboradores y colaboradoras puedan comprometerse con ellos y asumirlos como propios, éstos deben priorizarse antes de proclamarse, lo que además los motiva y facilita que los hagan propios.

Es importante que además de establecer y proclamar los valores institucionales, los fortalezcas en el día a día, en la toma de decisiones, la asignación de roles y responsabilidades, el reconocimiento y la validación de los esfuerzos, etcétera. De acuerdo a la Planeación Estratégica Social de Carlos Y. Wagner (2002), los valores de la organización se agrupan de la siguiente manera:





Dentro de las principales funciones de las OSC se encuentran:

1. **Morales:** integridad, ética, justicia, equidad, paz.
2. **De servicio:** calidad, confiabilidad, agilidad, cortesía.
3. **Laborales:** bienestar y calidad de vida, desarrollo profesional, integración, amistad.
4. **Económicos:** plusvalía, equilibrio, eficiencia, crecimiento, innovación, eficacia, creatividad.
5. **Sociales:** preservación y conservación ecológica, fraternidad, altruismo, solidaridad.

#### Ejemplo:

El Instituto de Consejería y Análisis de Temperamento A.C. es una organización sin fines de lucro que busca promover la autodeterminación y la defensa de la individualidad, brindando asesoría con la finalidad de promover el desarrollo personal en un ambiente de seguridad y apoyo.

Sus valores son los siguientes:

- Respeto por la dignidad del individuo.
- Reconocimiento y aprecio de la diversidad.
- Actitud de apoyo libre de prejuicios.
- Enfoque política y socialmente imparcial.

### 3.2.2 Misión.

La misión sintetiza los propósitos estratégicos y el alcance de las operaciones de tu organización en términos del producto o servicio que ofrece, del sector y las necesidades particulares del público al que quiere atender. La misión debe ser clara y puntual, accesible a todo el público y difundida de manera constante.

Características de la misión:

- Es la razón de ser de la organización.





- Expresa una mirada interna de valores y objetivos.
- Distingue a la organización de otras similares.
- Es la formulación de un propósito duradero que debe ser definido y actualizado constantemente.

Elementos fundamentales que debe contener la misión:

1. Producto o servicio, es decir, ¿qué hacemos?
2. Público objetivo, es decir, ¿a quién le sirve?
3. Alcance, es decir, ¿dónde se llevará a cabo?
4. Filosofía, es decir, ¿para qué lo hacemos?
5. La misión siempre deberá estar escrita en términos positivos.

**Ejemplo:**

GREENPEACE México

Misión:

Propiciar un cambio en las políticas públicas y corporativas para una aplicación social y responsable de soluciones, inspirando y contribuyendo el fortalecimiento de un activo y plural movimiento ciudadano, en el marco de un nuevo modelo de consumo y producción hacia un mundo libre de amenazas al medio ambiente donde los efectos del cambio climático se vean reducidos y mitigados.

### 3.2.3 Visión.

La visión es cómo percibes a tu organización en el futuro, permite definir el rumbo a seguir y determinar la forma en que deseas que tu OSC sea vista por todos sus grupos de interés. Cuando hay claridad acerca de lo que se quiere construir en un futuro con las acciones de tu organización, se puede enfocar de manera constante la capacidad de dirección y ejecución para lograrlo.

La visión te guía en la identificación de metas y objetivos. Por ser idealista, impulsa a tu OSC hacia el progreso y es por ello, que no debe elaborarse con la intención de que sea





superado con rapidez. La visión debe ser el elemento con mayor proyección en tu institución; para que nunca resulte obsoleta, esta debe ser revisada constantemente.

Características de la visión:

- Es el parámetro que permite definir el avance o retroceso de la OSC.
- Debe ser factible, redefinirse y actualizarse de manera constante.

La visión debe constar de dos elementos básicos:

1. Ideología esencial: se refiere a la identidad de tu organización, la cual debe trascender a los cambios cotidianos, ser consistente y perdurable.
2. Futuro deseado: está conformado por metas que sirven como referencia o punto focal para alinear los esfuerzos de tu organización.

**Ejemplo:**

Fondo para la Paz, I.A.P.

**VISIÓN:**

Ser un factor determinante en la erradicación de la pobreza extrema en México.

Impulso Universitario, A.C.

**VISIÓN:**

Consolidarnos como un semillero de profesionales preparados, con valores humanos y morales bien cimentados que promuevan el bienestar de nuestras comunidades a través de acciones concretas.

### 3.2.4 Políticas.

Tu OSC, como cualquier otra organización, requiere de políticas que guíen la conducta organizacional y la toma de decisiones. Estas normas deben estar al alcance de todos los miembros de la organización, de manera que puedan acudir a ellas en todo momento para resolver dudas o aclarar confusiones.





Estos lineamientos son pautas que respaldan a tu organización ante terceros; establecen líneas generales y limitantes obligatorias para sus miembros, y asignan roles y responsabilidades. Es evidente que los colaboradores se rigen por creencias y valores individuales, por lo que las políticas deben ser consensadas y congruentes con la misión y visión tanto de tu OSC, como de sus miembros.

Es importante que sean concisas, precisas y sobre todo que no sean excesivas (aunque deben abarcar todas las áreas de la organización). El objetivo de establecer normas es que los colaboradores cumplan las reglas, no que se les sancione por su incumplimiento. Es necesario hacer una distinción clara de lo que es válido y lo no.

Algunas de tus políticas permanecen en el tiempo sin modificaciones, otras deben actualizarse de manera constante tanto por cambios internos, como externos a la organización.

#### **Ejemplo:**

Fundación Xochitla, A.C.

Es una OSC que se dedica a preservar un área verde urbana de 70 hectáreas, en donde además de llevarse a cabo actividades de investigación y conservación del medio ambiente, se le brinda la posibilidad a sus visitantes de reencontrarse con la naturaleza desde hace más de veinte años. Xochitla Parque Ecológico cuenta con una gran diversidad de flora y fauna de la región, y fomenta una conciencia de respeto y cuidado hacia el entorno.

A continuación ponemos a tu disposición algunas de sus principales políticas internas:

1. Tus días de pago se realizan los días viernes de cada semana de las 15:00 a las 16:00 horas.
2. Todos nuestros empleados tienen acceso al servicio de comedor, el cual opera mediante la entrega de boletos que deberás solicitar al departamento de Recursos Humanos en los mismos días y horarios de pago. El servicio de comedor se ofrece de lunes a domingo de 13:00 a 15:30 horas.
3. El servicio médico interno atiende a todos nuestros colaboradores en el momento que lo requieren. Es importante recordar que éste brinda únicamente atención pre hospitalaria y que no extiende recetas médicas ni se aplican tratamientos por tratarse de un servicio de atención de urgencias.





4. Cualquier condición insegura de trabajo repórtala a tu jefe inmediato o al departamento de Recursos Humanos para prevenir accidentes.
5. En cada departamento están establecidos los horarios de trabajo. Tu jefe inmediato debe informártelos.
6. En caso de ausentarte de tu lugar de trabajo, debes informar a tu jefe inmediato o a alguno de tus compañeros de departamento.
7. Todo nuevo trabajador aporta una serie de datos personales que se mantienen actualizados gracias a su cooperación, por eso es muy importante que notifiqués cualquier cambio de domicilio y número telefónico al departamento de Recursos Humanos.
8. Para identificarnos como trabajadores de Fundación Xochitla A.C. todos usamos un credencial gafete con fotografía reciente, la cual es proporcionada por el departamento de Recursos Humanos. En ella se registrarán todos tus datos principales, por lo que deberás portarla desde el momento en que entras a la institución y hasta que sales. En caso de perderla, es necesario que avises inmediatamente a Recursos humanos para que te la repongan.
9. La higiene es indispensable para nosotros, por lo que todo el personal debe presentarse a laborar con excelente aseo personal y uniforme limpio y en buen estado.
10. En las instalaciones de Fundación Xochitla A.C. agradecemos que proporciones ideas que contribuyan al mejoramiento de nuestro trabajo. En nuestra institución todos los puestos son importantes, por lo que tus conocimientos, tu entusiasmo y tu esfuerzo son factores determinantes para tener éxito y alcanzar nuestras metas.
11. Cualquier duda, inquietud, problema o sugerencia trátala con tu jefe o acude al departamento de Recursos Humanos.

### **3.3 ¿Qué tenemos para llegar a dónde queremos?**

El análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) es una de las herramientas esenciales en el proceso de planeación estratégica, ya que es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro.

El principal objetivo de un análisis FODA es ayudar a la organización a encontrar sus







factores estratégicos críticos, a fin de usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales necesarios, consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y reduciendo las amenazas. Las estrategias que se basan en fortalezas y oportunidades son proactivas, y las que atienden debilidades y enfrentan amenazas son preventivas.

Esta herramienta se divide en: el Análisis Interno que permite definir las Fortalezas y Debilidades de la Organización, y el Análisis Externo que refleja las Oportunidades y Amenazas del entorno.

### **3.3.1 Análisis Interno.**

El análisis interno te permite identificar las fortalezas y debilidades de la operación cotidiana de la OSC, así como habilidades y áreas de experiencia de los colaboradores/as, aliados/as y grupos o públicos con los que la organización establece algún tipo de relación.

Algunos de los elementos internos de las OSC son:

- Recursos: capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- Administración: recursos gerenciales, recursos estratégicos y creatividad.
- Riesgos: con relación a los recursos y a las actividades de la organización.
- Cartera de proyectos: contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.
- Estructurales: adecuada definición de trabajo: misión, visión, valores, políticas, objetivos, estrategias.

Es necesario elaborar una lista de elementos internos que puedan fortalecer o debilitar las actividades de la organización, respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son





aquellos aspectos donde crees que superas a tus principales competidores? ¿Cuáles son aquellos aspectos donde cree que sus competidores lo superan? El diagnóstico interno que se elaboró con anterioridad (véase 4.1.1. Diagnóstico Interno) te proporcionará elementos que puedes incluir como fortalezas o debilidades según corresponda.

Elementos	Fortalezas	Debilidades
Recursos (humanos, financieros, etc.)	Financiamiento privado Realización de auditorías internas	Conflictos internos entre colaboradores Falta de motivación y capacitación
Administración	Confianza en la organización y administración de los recursos	Falta de comunicación entre colaboradores ejecutores y administrativos Baja participación de los socios
Riesgos	Adquisición de préstamos para el fortalecimiento de la infraestructura	Temor a explorar nuevas áreas de acción
Proyectos	Suficiencia de recursos para atender los proyectos	Falta de experiencia Inestabilidad de proyectos
Estructurales	Correcta definición de tareas	Estrategias mal definidas

Tabla 1. Ejemplo para la construcción de fortalezas y debilidades de la organización.

Cabe señalar que el análisis interno de la organización no necesariamente debes considerar la estructura completa, ya que puede existir algún elemento que no le genere ni fortalezas ni debilidades, además que puede ser tan extenso como se considere pertinente.

A diferencia de las organizaciones lucrativas, en las instituciones sociales la eficiencia y la productividad no representan una fortaleza, sino un requisito para que los donadores consolidados sigan aportando recursos a la causa, además de ser argumentos que permiten expandir los programas y proyectos ofertados mediante la atracción de nuevos financiamientos o donantes.





### 3.3.2 Análisis Externo.

El análisis externo de la organización permite identificar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan o repercuten en tu organización, programas o proyectos. Analizar el entorno previene a la organización de amenazas externas y fomenta que las oportunidades se aprovechen al máximo. Dado que las OSC no tiene el control sobre circunstancias externas, como son una crisis económica o una modificación legal, sí pueden aprovechar los efectos favorables de estas y llevar a cabo acciones preventivas ante los efectos perjudiciales.

Algunas de las estructuras del entorno y hechos que tienen repercusiones relevantes sobre las operaciones de las OSC son:

- Gobierno: leyes, impuestos, subsidios.
- Sistema económico (nacional e internacional): devaluaciones e inflaciones.
- Competidores en el sector, incluyendo OSC, instituciones gubernamentales y empresas privadas: productos o servicios, promociones, valor agregado.
- Sistema cultural: tradiciones, costumbres, sistema educativo, etc.
- Organización social: exclusión, diversidad política, organización sindical y sistema laboral.
- Medio ambiente: características del entorno tanto negativas como positivas, desastres naturales, contaminación, flora y fauna.

Es necesario elaborar una lista de hechos del entorno que puedan influir o repercutir sobre las actividades de tu organización, respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las mayores amenazas que la organización enfrenta en el entorno? ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene la organización? El diagnóstico externo que se elaboró con anterioridad (apartado 3.1.2) te proporcionará elementos que puedes incluir como amenazas u oportunidades según corresponda.





Estructura	Amenazas	Oportunidades
Gobierno	Trámites burocráticos engorrosos y/o lentos...	Financiamiento público...
Sistema económico	Incremento en el precio de materia prima o servicios requeridos...	Apertura comercial y posibilidad de realizar compra de productos extranjeros...
Competidores	Falta de reconocimiento y credibilidad por ser una nueva OSC conformada por jóvenes	Sector no atendido por el gobierno o por la iniciativa privada...
Sistema cultural	Reducción de interés por parte de niños y jóvenes en actividades fuera del entorno digital...	Aceptación del proyecto por parte de la comunidad...
Organización social	Exclusión de algún grupo social considerado en el proyecto...	Falta de información...
Medio ambiente	Falta de conciencia y respeto al medio ambiente...	Proyecto amigable con el medio ambiente...

Tabla 2. Ejemplo para la construcción de amenazas y oportunidades de la organización.

Cabe señalar que el análisis externo de la organización no necesariamente debe considerar la estructura completa, ya que puede existir algún factor que no le genere ni amenazas ni oportunidades, además que puede ser tan extenso como se considere pertinente.

### Ejemplo:

La Asociación Ale I.A.P. fundada en el 2004, brinda asistencia social a través del apoyo para la cirugía del trasplante, la promoción y la difusión de la cultura de donación de órganos y trasplantes, la dotación de la infraestructura material y humana necesaria para poder realizar la procuración de órganos y trasplantes de manera eficaz, y la injerencia en políticas gubernamentales a través de algunas reformas en la Ley General de Salud. A continuación analizamos algunos de los factores externos que tienen repercusiones inmediatas en su operación:





Estructura	Hecho relevante
Cultural	<p>En México existe un bajo índice de cultura de donación de órganos y trasplantes, aunado a esto, existe carencia de infraestructura, recursos humanos y materiales necesarios para poder llevar a cabo esta actividad. (Amenaza)</p> <p>Existen falsas creencias y mitos, así como falta de información, que limitan a nuestra sociedad para conformar una cultura social de donación y trasplante. (Amenaza)</p>
Mercado	<p>Al día de hoy, hay más de 12,000 mexicanos en espera de un órgano o tejido y tan sólo en el 2008 hubo 2,300 trasplantes. De los 106 millones de habitantes del país, sólo hubo 330 donadores de cadáver, lo que lleva a tener una de las tasas más bajas de América. (Oportunidad)</p>
Organización Social	<p>A fin de sumar esfuerzos que generen un mayor impacto y alcance de sus actividades e identificar programas y proyectos que se están llevando a cabo en la materia, la organización ha realizado investigaciones internas de mercado y sector; esto les ha permitido establecer sinergias intersectoriales y conformar una alianza de trasplantes y donación de órganos con las siguientes instituciones: Sólo por Ayudar, I. A. P., Fundación Televisa A. C., Fundación Mexicana del Riñón, A. C. y Fundación Nacional de Trasplantes A. C. (Oportunidad)</p>
Gobierno	<p>Asociación Ale debe conocer la Ley General de Salud y sus lineamientos y restricciones para la donación y el trasplante de órganos.</p> <p>En esta materia, la organización ha presentado reformas a través de los Artículos 313, 315 y 333 en lo referente a determinación de pérdida de vida y establecimiento de agencias procuradoras de órganos.</p> <p>De igual manera, se solicitó al Secretario de Salud la modificación en cuanto a asignación presupuestal relacionado con la enfermedad renal, dando prioridad al trasplante y no al tratamiento sustantivo. (Oportunidad)</p>
Religión	<p>En la actualidad, la mayoría de las religiones se ha pronunciado a favor de la donación y el trasplante de órganos, ya que lo consideran como un regalo de vida y un acto de caridad. (Oportunidad)</p>

A medida que se identifiquen con mayor claridad las variables en juego, las estrategias podrán generar mejores resultados para la organización y serán mejores guías para alcanzar una mayor productividad, calidad y competitividad.





### 3.4 ¿Cómo lo llevamos a cabo?

La metodología que se propone seguir para este apartado es el Despliegue Estratégico de Objetivos, basada en Hoshin Kanri. La expresión Hoshin Kanri, es un término japonés, que se divide en dos palabras: Hoshin, Ho significa dirección Shin significa aguja, mientras que en la palabra Kanri, Kan significa gestión y Ri significa lógica, por lo que se traduce como "gestión lógica para conducir a la organización en la dirección deseada" o como una "brújula que guía la gestión de manera lógica en la dirección que la organización desea".

Principales características de la metodología:

- Existe congruencia entre la filosofía institucional, la planeación estratégica y las actividades de las distintas áreas de la organización.
- Define estándares de desempeño en todos los niveles, acorde con los objetivos de la organización.
- Cuantifica los objetivos estratégicos a fin de que puedan ser medibles y evaluables.
- Concentra los esfuerzos de todas las áreas como medio para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Define objetivos, estrategias, metas, acciones y puntos de control en forma de cascada en toda la organización.

Se propone el establecimiento de tres niveles como muestra la figura siguiente:

1. Un objetivo estratégico, se sugiere que sean limitados a fin de concentrar los esfuerzos.
2. De tres a seis estrategias, con su meta en cada una de ellas
3. De tres a seis acciones por cada estrategia, cada una con su punto de control.



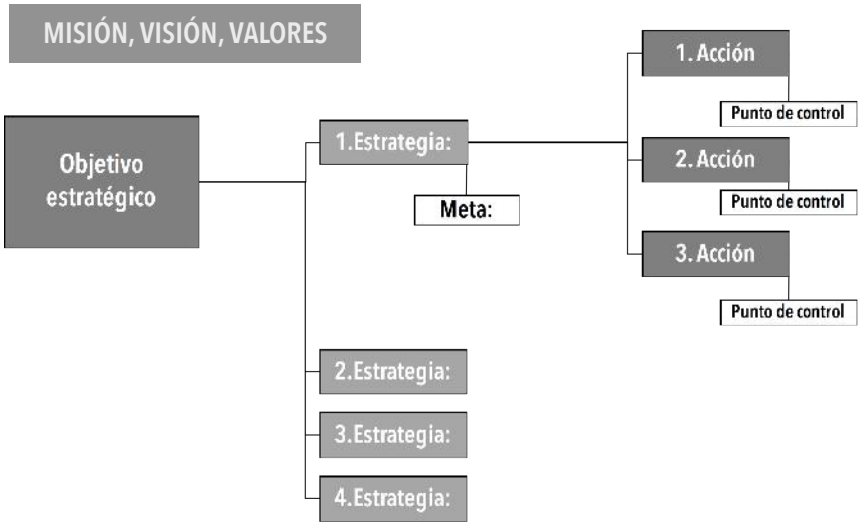


Figura 11. Despliegue estratégico de objetivos.

Es importante que cada estrategia y acción se acompañe con el nombre o cargo del responsable.

### 3.4.1 Objetivo Estratégico.

El objetivo estratégico es el propósito y condición futura deseada, es la dirección, el compromiso y los mecanismos por las cuales la organización construye su futuro con la definición de estrategias específicas. A diferencia de las metas que establecen a corto o mediano plazo, los objetivos estratégicos determinan los resultados que se desean obtener a largo plazo, y son el marco de referencia que dirigirá todos los esfuerzos, proyectos, inversiones, etc. Responde a la pregunta ¿Qué queremos alcanzar?

Para elaborar el o los objetivos estratégicos de tu organización, debes hacer lo siguiente:

- Prioriza y sintetiza los temas relevantes.



- Identifica en que temas la organización puede tener un impacto positivo mayor.
- Reconoce y acuerda cuáles son las áreas que deben descartarse.
- Recuerda que un objetivo siempre inicia con un verbo en infinitivo.

Una vez realizada la priorización podrás determinar el o los objetivo(s) estratégico(s) que guiarán la organización durante el periodo establecido, solo recuerda que este debe ser mayor a tres años.

#### Ejemplo:

Repensemos Mundo, A.C. es una OSC de jóvenes universitarios que desde el 2004, han sumado esfuerzos con la finalidad de impulsar, difundir y promover el derecho al desarrollo en nuestro país y fuera de él.

Objetivos estratégicos:

- Contribuir al cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo del Milenio de la ONU.
- Involucrar a la población (principalmente a niños y jóvenes) como protagonistas en el proceso de desarrollo, a través de acciones locales de impacto global.
- Brindar a la sociedad los espacios, la capacitación y la asesoría que requieren para adquirir y desarrollar las herramientas, los conocimientos y las habilidades necesarias para la implementación de proyectos propios en materia de desarrollo.

### 3.4.2 Estrategias.

Una estrategia describe el procedimiento y el método con el que se alcanzará el objetivo estratégico. Se sugiere de tres a seis estrategias por cada objetivo ya que el exceso de estos puede significar una pérdida de control y enfoque. En su elaboración se responde a la pregunta ¿cómo se alcanzará?

Características de las estrategias:

- Son el medio para alcanzar objetivos de tu organización.







- Define los pasos a seguir para tomar el rumbo que la organización ha establecido o pretende alcanzarlos.
- Determina un patrón o modelo de decisiones.
- Son flexibles, pues parten de determinados escenarios, pero están sujetos a las modificaciones que impliquen las condiciones del entorno.

Elabora la o las estrategia(s) de tu organización, para ello debes tomar en cuenta lo siguiente:

- Inicia con aquellas que potencializan las fortalezas de la organización y ayudan a superar las principales debilidades.
- Después, elige aquellas que nos posicionan mejor en el entorno, identifica las ventajas que se tienen sobre el resto de los sectores.
- ¿Cuáles son las estrategias más apropiadas para alcanzar tus objetivos?
- ¿Qué técnicas (o combinación de técnicas) utilizarás para ello: desarrollo de capacidades, motivación, consolidación institucional, investigación, redes sociales, resolución de conflictos, entre otras?
- ¿Quiénes serán tus aliados estratégicos: otras OSC nacionales e internacionales, organizaciones locales o comunitarias, etcétera?
- ¿Con quién colaborará tu organización: departamentos u organizaciones gubernamentales, agencias internacionales, otras OSC?

#### **Ejemplo:**

El Centro de Adiestramiento Personal y Social A.C. opera desde hace más de 30 años, brindando servicios a favor de la integración educativa, laboral y social de personas con discapacidad intelectual.

Esta organización ha creado un modelo que desarrolla la autonomía y favorece la auto representación de estos grupos vulnerables, a través de servicios de educación integrada durante la niñez y la adolescencia y de programas de transición a la vida adulta mediante





la formación y capacitación en tres salidas paralelas: el empleo, la vida independiente en departamentos y la autogestión.

**Objetivo.**

Promover la autonomía, la iniciativa y la participación activa de personas con discapacidad intelectual que viven en las comunidades en donde la organización ya cuenta con programas y proyectos.

**Estrategias.**

- Financiar proyectos que permitan evaluar las necesidades y la situación real de las personas con discapacidad intelectual, lo que permitirá que se desarrolle una Planeación Estratégica de programas y proyectos futuros con mayor impacto y alcance.
- Promover cursos y talleres para el desarrollo de capacidades de elección y autodeterminación de las personas con discapacidad intelectual, a fin de que puedan transitar hacia una vida independiente sin tutelas.
- Establecer alianzas y sinergias intersectoriales estratégicas con otras organizaciones para sumar esfuerzos y promover su colaboración en el proyecto.
- Tomar como ejemplo las experiencias de programas pasados (las fortalezas y debilidades) para el desarrollo de nuevos proyectos y programas.
- Desarrollar un programa de capacitación sobre Planeación Estratégica para el personal administrativo.

### **3.4.2.1 Metas.**

Las metas son una interpretación cuantitativa que precisa todo cuanto deseamos alcanzar y en qué plazo, para evitar que las estrategias sean sólo buenos deseos las metas deberán responder a las preguntas ¿Cuándo? y ¿Cuánto? Retomando el ejemplo anterior definamos metas para dos estrategias:

**Ejemplo:**

**Estrategias.**

- Promover cursos y talleres para el desarrollo de capacidades de elección y autodeterminación de las personas con discapacidad intelectual, a fin de que puedan transitar hacia una vida independiente sin tutelas.





- o Meta 1: Realizar 2 cursos anuales.
- o Meta 2: Llevar a cabo 1 curso trimestral.
- Establecer alianzas y sinergias intersectoriales estratégicas con otras organizaciones para sumar esfuerzos y promover su colaboración en el proyecto.
  - o Meta 1: Establecer al menos 2 alianzas con otras OSC anualmente.

### 3.4.2.2 Acciones.

Las acciones se deberán llevar a cabo para lograr el cumplimiento de las estrategias, estas son específicas, a diferencia de las estrategias, no es solamente enunciativa; debe ser descriptiva, es decir, explicar con detalle su proceso de realización.

#### Ejemplo:

##### Estrategia.

- Lograr que un alto número de personas de capacidad estén familiarizados con los principios de la organización.

Meta: Que 100,000 conozcan la organización y sus actividades por medio de las redes sociales, publicidad o entrevistas.

##### Acciones.

- Campañas digitales sobre temas afines a los principios de la organización.  
Indicador: Contar con al menos 100,000 seguidores en las redes sociales.
- Visitas a autoridades políticas para presentar propuestas.  
Indicador: Contar con la evidencia y de preferencia una encuesta de al menos 5 visitas a autoridades gubernamentales de los tres órdenes de gobierno.

### 3.4.2.3 Punto de control (indicadores).

Los indicadores se refieren a datos cuantitativos y/o cualitativos, que permiten evaluar cómo se encuentran las cosas en relación a algún aspecto que nos interesa conocer. Pueden ser medidas, números, hechos, opiniones de una situación o acción específica. Deben ser estables, comprensibles y reflejar los resultados del proceso, a fin de medir el actuar de la organización.





Importancia del indicador:

- Mide cambios entre una situación inicial y una final.
- Permite analizar los resultados de iniciativas o acciones.
- Permiten realizar una evaluación.
- Ayudan a definir qué actividades fueron realizadas correctamente y cuales necesitan ajustes o cambios.
- Coadyuvan a alcanzar mejores resultado en el futuro, al proceso de aprendizaje.

### **3.5 ¿Qué requerimos para hacerlo?**

La tarea de las OSC no es fácil, ya que diariamente se enfrentan a una serie de obstáculos tales como una incipiente participación ciudadana, la desconfianza, recursos humanos y financieros limitados, además de escaso conocimiento sobre administración y de autogestión. En este apartado nos referiremos a la generación de recursos y gestión de estos.

#### **3.5.1 Recursos humanos.**

El área de recursos humanos es el pilar básico para el buen funcionamiento de la OSC, pues a diferencia de los recursos financieros y materiales, son capaces de generar riquezas, bienestar o progreso por sí mismos. Por tanto, el principal componente de toda institución son las personas, mismas que si manejan adecuadamente los recursos, pueden generar valor agregado y bienestar para las y los usuarios/as.

Es importante hacer hincapié en que la sostenibilidad y la permanencia de una organización dependerán de la selección de los recursos humanos que la operen, así como de su motivación, integración y capacitación personal y profesional. Por lo que se deberá crear un ambiente de colaboración seguro, diverso, participativo e incluyente para todos en términos de igualdad.





De acuerdo a Carlos T Wagner, en la actualidad, una OSC se define por un grupo de personas que cooperan en forma organizada para lograr objetivos internos (tales como ambiente laboral próspero y bienestar compartido, realización, así como desarrollo personal y profesional, rendimiento eficiente de los recursos materiales y económicos, etcétera) y externos (tales como servicios de calidad y atención para usuarios, retribución justa y bienestar para la comunidad y los beneficiarios, entre otros.). Establecer un plan de recursos humanos permitirá gestionar de manera adecuada a las y los colaboradores/as de la OSC, definiendo funciones y responsabilidades, lo que promoverá focalizar los esfuerzos en las mejores áreas de desempeño de cada uno y evitará duplicación de tareas.

Las OSC cuentan con la particularidad de trabajar con un grupo muy diverso de recursos humanos como se describe a continuación:



Figura 12. Recursos humanos de una OSC.

- Asociados/as: Son los miembros que se agrupan para crear la organización, la supervisan y evaluación del uso de los recursos.





- Órgano o Consejo directivo: es un grupo de ciudadanos, electos o nombrados, que supervisa los programas sociales de la organización, ejerce responsabilidad fiscal y supervisa al Director Ejecutivo.
- Trabajadores/as asalariados/as: Son individuos involucrados en las actividades diarias y tareas operativas de la organización y que son remunerados por su trabajo. Pueden ser de dos tipos, en función del tiempo que dediquen a la organización:
  - o Tiempo completo.
  - o Medio tiempo.
- Trabajadores/as eventuales: Son individuos que generalmente se contratan para la elaboración de proyectos o tareas específicas de manera temporal y son remunerados por su trabajo. Pueden clasificarse en dos categorías, de acuerdo al tipo de pago que perciben:
  - o Honorarios.
  - o Honorarios asimilables a salario.
- Prestadores/as de Servicio: Son individuos que contribuyen como recursos humanos a las actividades de la organización, se distinguen de los/as voluntarios/as porque la prestación de sus servicios es "obligatoria" por parte de algún tercero, o les es solicitado como requisito para la conclusión de sus estudios:
  - o Prestadores de servicio social.
  - o Practicantes.
  - o Becarios.
- Voluntarios: es el trabajo que realizan personas por decisión propia, libre y desinteresada, pues no persiguen ningún tipo de beneficio ni remuneración económica.

Las OSC suelen ser multidisciplinarias, ya que dentro de sus recursos humanos pueden contar con una gran variedad de formaciones: contadores, doctores, químicos ingenieros, psicólogos, sociólogos, comunicólogos, biólogos, entre otras formaciones.





A continuación se presentan algunos elementos que implementados correctamente, permiten conformar una política de recursos humanos que promueve, de manera efectiva, el desarrollo y la gestión de los recursos humanos de la OSC:

### **Políticas de reclutamiento, selección y contratación.**

En las OSC al igual que en las entidades privadas es importante elegir a las personas adecuadas para el desarrollo de las actividades cotidianas y especiales de la organización, por lo que es necesario establecer lineamientos para la selección, reclutamiento y contratación del personal, los cuales deben asegurar accesibilidad e igualdad de oportunidades, así como basarse en los méritos personales de los candidatos, habilidades y experiencia requerida para el puesto. Los pasos para establecer los lineamientos son los siguientes:





En el contrato de trabajo determina claramente lo siguiente:

- Periodo de prueba e inducción.
- Horarios de jornada laboral.
- Salario y remuneración.
- Viáticos.
- Incapacidad por enfermedad o por razones personales o familiares.
- Incapacidad por maternidad o paternidad.
- Periodo vacacional.
- Renuncia y despido.

Posterior al reclutamiento se deberá llevar a cabo una evaluación del desempeño a fin de identificar fortalezas, potencialidades, debilidades, y sobre todo claridad sobre los objetivos de la organización, a fin de mejorar las áreas necesarias.

### **Políticas de empoderamiento, desarrollo de capacidades y gestión del desempeño.**

Establecer políticas que fomenten el desarrollo personal y profesional de las y los colaboradores/as es una de las herramientas más efectivas para garantizar su óptimo desempeño y productividad. Sin embargo, esto solo es posible si existe una buena comunicación entre los miembros de la organización (especialmente entre los/as colaboradores/as y los/as coordinadores/as) que promuevan las críticas constructivas y la retroalimentación.

Es importante fortalecer o en su defecto generar las habilidades, herramientas y conocimientos que se requiere que posean las y los colaboradores/as para la consolidación de la OSC, a través de capacitaciones en cursos y/o talleres; y de ser







posible a través del coaching personal, asesoría por parte de otros/as colaboradores y colaboradoras, intercambio de ideas, trabajo en equipo, etcétera; este tipo de tarea será primordial con el voluntariado y prestadores de servicio, de lo contrario puede que no le encuentren sentido a su labor.

Para el desarrollo de capacidades es necesario elaborar el Plan de Formación de acuerdo a las necesidades y objetivos de la OSC (elaborar una lista de capacitaciones requeridas y priorizarlas), el cual debe contener al menos:

- Acción formativa: ¿qué es lo que se dará? Curso, taller, diplomado, etc. ¿de qué tema? Computación, inglés, contabilidad, etc.
- Modalidad: ¿Cuál será la modalidad? Presencial, semi-presencial, virtual, etc.
- Capacitadores: ¿quién impartirá la capacitación? Una escuela, un maestro particular, otro colaborador de la OSC, etc.
- Lugar: ¿dónde se llevará a cabo la capacitación? En la organización, en una escuela, en alguna casa
- Fecha y duración: ¿cuándo se llevará a cabo la capacitación? ¿Cuánto durará la capacitación?
- Destinatarios: ¿A quiénes está dirigida la capacitación? Todos, algún departamento o área específica, etc.
- Financiamiento: ¿Quién cubrirá los costos de la capacitación? la OSC, será coparticipación entre OSC y colaboradores/as, colaboradores/as, etc.

Es importante tomar en cuenta que no solo son necesarias las capacitaciones formativas, sino también las motivacionales y de desarrollo humano, la procuración del desarrollo de los colaboradores y las colaboradoras debe ser integral.

### **Políticas de ambiente laboral.**

La organización debe asumir el compromiso de generar un ambiente y una cultura de





respeto entre colaboradores y colaboradoras, priorizándose la equidad, igualdad de oportunidades, respeto a la diversidad y la no discriminación. Esta política debe encontrarse acorde con los valores de la OSC.

Elementos básicos que debe contener la política de ambiente laboral:

- Deberán ser contundentes y haberse definido por escrito.
- Deberán hacerlas saber a todos/as los/as colaboradores/as e integrantes de la OSC sin excepción.
- Es indispensable que los miembros de la organización sepan qué hacer y a quién acudir ante una situación de inconformidad e incertidumbre.
- Las normas sobre conducta y disciplina deben ser aplicables a todos por igual, evitándose los comportamientos coercitivos, ofensivos o intimidatorios que coartan los derechos del otro.
- Todos/as los/as colaboradores/as deberán ser tratados con dignidad.
- Se deberá promover ambiente de trabajo saludable, seguro y productivo.
- Se deberán brindar las condiciones para que todas las actividades procuren y promuevan la salud, seguridad y bienestar de los/as colaboradores/as.

Contar con este tipo de políticas fomenta la confianza y la comunicación abierta, además de reflejar el compromiso por parte de la organización con la ética, la transparencia y el bienestar de los/as colaboradores/as.

### **Salarios.**

Cuando se conforma una OSC adquiere el privilegio de generar empleos, sin embargo, gran parte de las OSC no puede asegurar el pago de salarios, honorarios o compensaciones al personal, debido a la insuficiencia de recursos económicos y/o a la deficiente administración de las mismas. Algunas OSC tienen la idea de que no deben generar ingresos debido a que son entidades “no lucrativas” lo cual a la larga limita su





potencial y pone en riesgo su permanencia.

En México, la mayoría de las OSC tiene como única o principal fuente de financiamiento al sector gubernamental, lo que no les permite generar ingresos constantes y eso conlleva a no poder contratar personal y llevar a cabo proyectos intermitentes y que en muchas ocasiones no pueden tener continuidad, por lo que se genera desconfianza por parte de la sociedad al ver a las OSC como un dependiente del estado, que se aprovecha del recurso público sin generar resultados significativos o soluciones a mediano y largo plazo.

La definición de un salario para ti y tus colaboradores evitará conducir a tu OSC hacia el fracaso, ya que si no te asignas un salario que cubra tus necesidades, cuando estas se presenten te obligarán a buscar un trabajo y alejarte de tu organización, lo mismo ocurre con tus colaboradores y colaboradoras. Ahora lo importante es cómo definir el monto de los salarios, para lo cual deberás considerar lo siguiente:

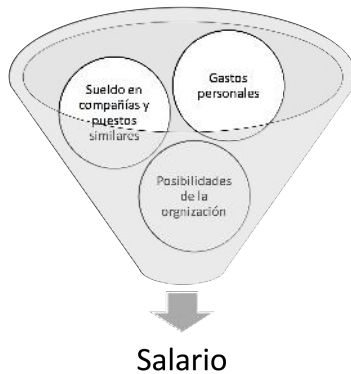


Figura 13. Factores para determinar tu salario.

Para poder definir tu salario te sugerimos realizar la siguiente operación:



3



- El salario mínimo necesario, es aquel que requerirías para cubrir tus gastos personales mínimos, solo asegúrate de considerar todos, de lo contrario tendrás un déficit en tus cuentas personales y esto afectará a tu organización. Dado que este manual está pensado en jóvenes, en muchas ocasiones puedes aún ser dependiente de tus padres, deberás imaginar que no lo eres y definir el salario mínimo que requerirías para hacerte cargo de tus gastos.
- Salario que puede pagar la OSC, si la organización ya cuenta con más de un año, pueden identificar los ingresos con que se cuentan, de lo contrario deberás calcularlo utilizando el presupuesto de ingresos que se presenta en apartado siguiente, y a partir de eso podrás definir el salario que puede pagar la organización tanto a ti como a tus colaboradores y colaboradoras.
- Por último el salario del mercado, identifica el salario que percibe una persona con tus habilidades y conocimientos, que desarrolla una actividad similar a la que tú realizas o realizarás, en una empresa u organización similar a la tuya en el mercado laboral.

Una vez que cuentas con las tres cantidades, súmalas y divídelas entre de 3, esto te dará un parámetro para la definición de tu sueldo y el de tus colaboradores y colaboradoras. Es importante tener en cuenta que si el salario resultante es menor al salario mínimo necesario, será muy probable que no puedas dedicarle el tiempo esperado a tu organización.

### **3.5.2 Recursos financieros.**

Una de las principales limitantes a las que se enfrentan las OSC, es a la necesidad de generar y sobre todo de administrar los recursos de manera eficiente, ya que de ello dependerá su capacidad para alcanzar los objetivos planteados. Esta limitante puede ser minimizada a través de la planeación financiera, la cual permitirá identificar las necesidades económicas que requiere de forma anticipada.

El libro Fondos Federales para Apoyar Proyectos de las Organizaciones de la Sociedad Civil señala que: "En promedio, las OSC en México se financian sólo en un 8.5 por





ciento con fondos públicos y 6.3 por ciento con fondos privados, dependiendo casi 85 por ciento de su financiamiento por medio de recursos autogenerados”<sup>5</sup>. En la mayoría de los casos la procuración propia de financiamiento se puede dar a través de la venta de servicios (asesoría, evaluaciones, cursos, talleres), campañas de procuración de fondos, venta de productos o donaciones.

Fuentes de procuración de fondos:

- Sector público: internacional, nacional, estatal y/o municipal.
- Sector privado: empresas, organizaciones nacionales y extranjeras, sociedad civil y/o asociaciones.
- Autogeneración: integrantes de la organización.

Como se puede ver en el gráfico siguiente, existen diversas formas de procuración de fondos para una OSC, pero son principalmente los recursos autogenerados los que permiten solventar los gastos de funcionamiento, ya que los financiadores tanto del sector público como privado no suelen aportar para pago de sueldos ni de servicios como luz, agua, teléfono, etc.

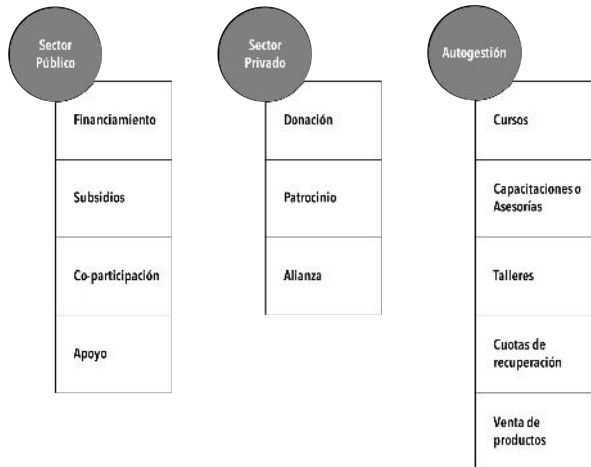


Figura 14. Fuentes de procuración de fondos para una OSC.

<sup>5</sup> Sergio García (coord.), Fondos Federales para apoyar proyectos de las Organizaciones de la Sociedad Civil, Centro Mexicano para la filantropía-Instituto Nacional de Desarrollo Social, México, 2003, p. 78.





Sin fuentes de autogeneración de recursos, difícilmente la OSC será sustentable a largo plazo. A continuación se presentan algunos requerimientos básicos para poder captar fondos públicos y privados:

- Constituirse legalmente.
- Ser donataria autorizada.
- Contar con la Clave Única de Inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (CLUNI).
- Contar con declaraciones informativas ante el SAT.
- Formular un Plan Estratégico de la OSC por escrito.
- Formular proyectos por escrito.

Una vez que se cuenta con los recursos financieros necesarios es primordial su administración, el área financiera se encarga entre otras cosas, del manejo de la contabilidad de la organización, así como de cumplir con las obligaciones fiscales que ésta tiene con el gobierno. Aun cuando las OSC tienen ciertos beneficios fiscales sobre las empresas lucrativas, también están obligadas por parte de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP) a cumplir con un manejo apropiado de su contabilidad, así como de informar sobre sus resultados y en ciertos casos, a pagar impuestos.

Por lo que es primordial contar con un registro de todos los ingresos y egresos que se llevan a cabo en la organización, lo que te permitirá presentarlos posteriormente en dos reportes que resumen toda la información financiera (balance general y estado de resultados). Dentro de la Planeación Estratégica es importante contar con un presupuesto de actividades para asegurar el funcionamiento de la organización.

Un presupuesto plasma en papel todas las previsiones que se tienen de ingresos y egresos durante un periodo de tiempo determinado, por lo que implica planear siempre a futuro. De esta forma, lo más común es generarlos de forma anual, aunque pueden comprender periodos mayores y menores de tiempo, dependiendo de las necesidades de la organización y de cada uno de sus proyectos. Un presupuesto es:





- Un plan de las finanzas de la organización.
- Una declaración financiera de las actividades que lleva a cabo.
- Un pronóstico financiero que indica las necesidades de recursos que la Planeación Estratégica requiere para poder ser implementada.
- Una herramienta de gestión para monitorear sus ingresos y egresos.

Existen dos tipos de presupuestos:

### **Presupuesto de egresos.**

El presupuesto de egresos requiere de un análisis sistemático que te permitirá identificar todos aquellos gastos o inversiones que la organización tendrá que cubrir para operar sus actividades o para implementar proyectos específicos. Para comenzar a elaborarlo, se deberá enlistar todos aquellos conceptos que generen un gasto o una inversión sin olvidar detalles, ya que aun cuando algunos gastos representan montos menores, la suma de varios de estos pequeños conceptos puede arrojar diferencias importantes.

Factores que debes considerar durante el proceso de elaboración del presupuesto de egresos:

- Dividir los egresos de acuerdo a si representan una inversión, un costo o un gasto, ya sea recurrente o variable.
  - o Inversión: bienes que tiene un uso prolongado como muebles, materiales de oficina, remodelaciones, obras, etcétera.
  - o Costos de producción: representa el costo que se requiere para transformar la materia prima en artículos de consumo.
  - o Costos de venta: representa el costo de todas las operaciones realizadas para comercializar un bien o prestar un servicio.
  - o Costos de operación: cualquier otro tipo de gasto requerido para el





- desarrollo de las actividades de un proyecto, como pueden ser insumos de papelería extraordinarios, honorarios adicionales, viáticos, impresión de materiales, etc.
- o Gastos fijos: presentan muy pocas variaciones como sueldos, seguro social, renta, contador, predial, entre otros.
  - o Gastos variables: luz, teléfono, agua, papelería, entre otros.
  - o Gastos imprevistos: aparatos descompuestos, reparaciones, etcétera.
- Clasificar los egresos con la finalidad de que tengas identificados los gastos prioritarios en caso de que sea necesario.

Realiza el presupuesto de egresos de tu organización. Existen diferentes formas de acomodar el listado de conceptos. Una forma sencilla es agruparlos de acuerdo al tiempo y los gastos, costos o inversiones que representan. Una vez elaborada la lista podemos darnos cuenta de que hay gastos e inversiones que se pagan en una sola ocasión, mientras que existen otros que tienen que pagarse de manera periódica. Ejemplo de ello podría ser el pago de la luz que se realiza de forma bimestral o el seguro para el auto que usualmente debe pagarse una vez al año; el pago de una renta por el contrario, debe hacerse mensualmente. En la **Tabla 3** se presenta un ejemplo de la manera en que se puede elaborar el presupuesto de egresos.

Se recomienda adicionalmente a este ejercicio, realizar una calendarización de los gastos a fin de definir los recursos que se requerirán mensualmente y de ser posible semanalmente a fin de no contar con imprevistos.

Existen conceptos que no pueden predecirse con facilidad porque pueden variar dependiendo de la carga de trabajo cotidiano, para que las predicciones sean lo más precisas posible, se puede hacer un estimado con base en el promedio, cómo se han presentado en el pasado, y llevar a cabo revisiones periódicas para observar si su comportamiento en la realidad es similar a las proyecciones que se hicieron, y de esta forma, se podrán efectuar las modificaciones necesarias para que puedas mejorar los pronósticos de gastos e inversiones.







Tabla 3. Ejemplo de Presupuesto de Egresos de una OSC.

Gasto/Inversión	Temporalidad	Unidades Totales	Costo Unitario	Costo Total
Gastos fijos				\$ 342,000.00
Honorarios	Mensuales	60	\$ 5,000.00	\$ 25,000.00
Renta	Mensuales	12	\$ 3,500.00	\$ 42,000.00
Otros				
Gastos Variables				\$ 6,900.00
Luz	Bimestrales	6	\$ 350.00	\$ 2,100.00
Teléfono	Mensuales	12	\$ 400.00	\$ 4,800.00
Otros				
Costos de producción (si aplican)				\$ 207,360.00
Materia prima (Tela)	Semanales	432	\$ 355.00	\$ 153,360.00
Mano de obra	Semanales	54	\$ 1,000.00	\$ 54,000.00
Otros				
Costos de venta				\$ 64,320.00
Gastos de representación (muestras u obsequios)	Mensuales	36	\$ 120.00	\$ 4,320.00
Viajes	Bimestrales	12	\$ 5,000.00	\$ 60,000.00
Otros				
Costos de operación para la realización de proyectos				\$ 187,000.00
Honorarios extraordinarios	Anuales	8	\$ 3,500.00	\$ 28,000.00
Impresión de materiales	Anuales	3	\$ 53,000.00	\$ 159,000.00
Otros				
Gastos Imprevistos				\$ 12,000.00
Reparaciones en infraestructura	Único	1	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00
Compostura de maquinaria	Único	1	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
Otros				
Inversiones				\$ 254,000.00
Compra de computadoras	Único	2	\$ 12,000.00	\$ 24,000.00
Adquisición de un local	Único	1	\$ 230,000.00	\$ 230,000.00
Otros				
			Total	\$ 1,073,580.00

**Nota1:** las unidades totales se define multiplicando las unidades requeridas por meses, días, etc., por ejemplo los honorarios fijos son mensuales, si se cuenta con 5 colaboradores que perciben honorarios, por lo que las unidades totales=5 colaboradores X12 meses que tiene el año=60 unidades de honorarios.

**Nota2:** cabe señalar que los costos de producción se tendrán únicamente en caso de que se produzca algún bien, la tabla anterior deberá ser ajustada de acuerdo a los requerimientos de la organización.





Se recomienda adicionalmente a este ejercicio, realizar una calendarización de los gastos a fin de definir los recursos que se requerirán mensualmente y de ser posible semanalmente a fin de no contar con imprevistos.

Existen conceptos que no pueden predecirse con facilidad porque pueden variar dependiendo de la carga de trabajo cotidiano, para que las predicciones sean lo más precisas posible, se puede hacer un estimado con base en el promedio, cómo se han presentado en el pasado, y llevar a cabo revisiones periódicas para observar si su comportamiento en la realidad es similar a las proyecciones que se hicieron, y de esta forma, se podrán efectuar las modificaciones necesarias para que puedas mejorar los pronósticos de gastos e inversiones.

Cada uno de los conceptos de la lista debe ser estudiado de manera precisa, ya que como se está previendo una cifra en el futuro, existen ocasiones que no resulta sencillo asegurar la cantidad y el monto exacto que se habrá de pagar por la compra de un bien o el pago de un servicio, actualmente la inflación anual ronda en el 4 por ciento, así que sería conveniente incrementar este porcentaje a los gastos previstos.

### **Presupuesto de ingresos.**

El presupuesto de ingresos está conformado por todas aquellas entradas de recursos a la organización durante un periodo determinado de tiempo, generalmente un año, los cuales pueden provenir del sector público, privado o de la autogestión como se señaló al inicio de este apartado.

Evalúa los ingresos de la organización, diferenciando entre los provenientes de cada sector y los tipos que puedan existir; además se deberá dividir a los ingresos seguros de aquello probables, de ser posible deberán clasificarse entre muy probables, medianamente probables y poco probables. La **Tabla 4** muestra un ejemplo de la manera en que se puede elaborar el presupuesto de ingresos.

Se recomienda adicionalmente a este ejercicio, realizar una calendarización de los posibles ingresos a fin de definir los recursos con que se contará mensualmente, y de ser posible, semanalmente, a fin de no contar con imprevistos. Vale la pena realizar el ejercicio eliminando los ingresos poco probables para saber si se tendrán que realizar





actividades adicionales para solventar ese recurso.

**Tabla 4. Ejemplo de Presupuesto de Ingresos de una OSC.**

Ingresos	Estatus	# de unidades	Ingreso Unitario	Costo Total
Autogestión				\$ 346,000.00
Cursos	Seguro	7	\$ 20,000.00	\$ 140,000.00
Capacitaciones	Muy prob	5	\$ 15,000.00	\$ 75,000.00
Asesorías	Muy prob	3	\$ 5,000.00	\$ 15,000.00
Talleres	Seguro	4	\$ 20,000.00	\$ 80,000.00
Venta de productos	Seguro	360	\$ 100.00	\$ 36,000.00
Otros				
Sector Privado				\$ 547,200.00
Alianzas	Seguro	10	\$ 24,000.00	\$ 240,000.00
Donaciones 1	Muy prob	8	\$ 20,000.00	\$ 160,000.00
Donaciones 2	Med prob	12	\$ 12,000.00	\$ 144,000.00
Patrocinios	Med prob	8	\$ 400.00	\$ 3,200.00
Otros				
Sector Público				\$ 220,000.00
Financiamientos	Med prob	1	\$ 45,000.00	\$ 45,000.00
Subsidios	Poco prob	1	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00
Co-participación	Muy prob	1	\$ 150,000.00	\$ 150,000.00
Apoyos	Med prob	1	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
Otros				
			Total	\$ 1,113,200.00

**Nota1:** las unidades totales son anuales.

**Nota2:** adicional a estos ingresos se puede tener aportaciones de los socios. En algunos casos se puede considerar dentro de la autogestión al voluntariado, que pese a no representar un ingreso económico si lo es en especie. Recordemos que las aportaciones pueden ser en dinero o especie, pero es necesario contabilizarlos.

### Presupuesto Integral.

El presupuesto integral, es la diferencia entre ingresos y egresos que proyectó la OSC a lo largo de un año, en él se presenta el saldo de dinero en efectivo que se tendrá, de ser



posible mes a mes. Cuando la cifra resultante es positiva, se llama superávit y significa que la organización generará los ingresos suficientes para solventar los gastos e inversiones para ese periodo. En el caso de que el resultado sea negativo, se le llama déficit y significa que los ingresos no llegan a cubrir los gastos e inversiones para ese periodo.

Lo ideal es que se cuente con un presupuesto integral superavitario, pues la presencia de cifras deficitarias es un reflejo de que las capacidades de la organización no permiten la operación con la estructura planteada. En estos casos será necesario llevar a cabo un estudio de los diferentes gastos y buscar medidas que permitan su reducción de estos o el incremento de ingresos. La Tabla 5 muestra un ejemplo de presupuesto integral.

Tabla 5. Ejemplo de Presupuesto Integral de una OSC.

Meses	Presupuesto de Ingresos	Presupuesto de Egresos	Saldo	Estatus
Enero	\$ 28,000.00	\$ 46,140.00	-\$ 18,140.00	Déficit
Febrero	\$ 87,000.00	\$ 57,290.00	\$ 29,710.00	Superávit
Marzo	\$ 32,000.00	\$ 46,140.00	-\$ 14,140.00	Déficit
Abril	\$ 59,600.00	\$ 57,290.00	\$ 2,310.00	Superávit
Mayo	\$ 23,000.00	\$ 46,140.00	-\$ 23,140.00	Déficit
Junio	\$ 66,000.00	\$ 64,290.00	\$ 1,710.00	Superávit
Julio	\$ 201,000.00	\$ 46,140.00	\$ 154,860.00	Superávit
Agosto	\$ 48,000.00	\$ 86,290.00	-\$ 38,290.00	Déficit
Septiembre	\$ 188,000.00	\$ 74,140.00	\$ 113,860.00	Superávit
Octubre	\$ 88,000.00	\$ 110,290.00	-\$ 22,290.00	Déficit
Noviembre	\$ 51,000.00	\$ 46,140.00	\$ 4,860.00	Superávit
Diciembre	\$ 241,600.00	\$ 393,290.00	-\$ 151,690.00	Déficit
Total Anual	\$ 1,113,200.00	\$ 1,073,580.00	\$ 39,620.00	Superávit

**Nota1:** La OSC deberá buscar la manera de cubrir los déficit del mes de enero y mayo, o si ya se sabe que esos meses son críticos deberá prever destinar parte del superávit anual a ese rubro.

Cuando se comparan los presupuestos de un año (los cuales están divididos en periodo de doce meses), es normal que aun cuando el año completo genere un déficit o un





superávit, obtengas diferentes resultados cada mes. Es necesario identificar los meses con déficit a fin de conocer si estos meses pueden ser cubiertos por alguno anterior con superávit. El resultado de este ejercicio permite identificar si la Planeación Estratégica planteada es viable desde el punto de vista financiero, y/o es necesario hacer adecuaciones.

### 3.5.3 Target.

El término target se refiere al “público objetivo”, es decir, a todos aquellos individuos, comunidades, grupos de trabajo, organizaciones, entre otros, que demandan ciertos productos y/o servicios de la organización, que se ven afectadas directa o indirectamente por sus operaciones y que tienen intereses específicos en la forma en que trabaja.

Dado que las OSC lo que buscan es la generación del bienestar público, es importante identificar aquellos grupos de personas que se encuentran más afectados por la vulnerabilidad, las condiciones de desventaja social, la exclusión y la falta de autonomía en el país o en la localidad en la que opera tu organización, así como en el sector específico en el que se desenvuelve.

Es posible que en los documentos de constitución legal (si ya cuentas con ellos), hayas establecido de manera precisa el público objetivo en los apartados de misión, visión y objetivos, sin embargo, es importante que hagas una revisión periódica del target y una identificación de sus áreas de necesidad.

Con la finalidad de identificar las necesidades reales de tu público objetivo y determinar cuáles son los productos o servicios que con mayor factibilidad resolverán sus necesidades, algunas veces es indispensable que realices visitas de campo que permitan elaborar una investigación profunda, un diagnóstico y una evaluación de la comunidad.

#### Ejemplo:

Calma Te Ayuda A.C. es una institución juvenil de asistencia social establecida en 2008, cuyo objetivo es brindar apoyo y asesoría a mujeres que debido a un embarazo inesperado, se encuentran bajo una situación de confusión en incertidumbre.





Tras la despenalización del aborto y la elaboración de un análisis externo específico, se determinó que el público objetivo de la organización serían las mujeres embarazadas (y sus parejas) de entre 13 y 30 años de edad, de nivel socioeconómico medio-alto, en el Distrito Federal y algunos municipios del Estado de México, a quienes la organización buscaría ayudar mediante servicios y tratamientos multidimensionales y multidisciplinarios.

De esta forma, la organización podría apoyar a las parejas de un sector claramente desprotegido para que tomaran decisiones informadas siempre protegiendo la vida.

Este análisis del entorno demostró que existen condiciones particulares que funcionan como motor de decisión (las cuales influyen en la determinación final que tomará la mujer sobre abortar o no), tales como no contar con apoyo de su familia y/o amigos, con los recursos económicos y laborales necesarios, apoyo médico o psicológico, entre muchos otros.

Una vez que la organización determinó las necesidades reales del sector al que se iba a dirigir, pudo atacar el problema desde sus orígenes y brindar con éxito el apoyo en todas las áreas mencionadas con anterioridad. Esto ha permitido a CALMA encontrar soluciones en conjunto y actualizarse de manera constante, siempre bajo un modelo de mejora continua.

Durante esta fase del proceso, es recomendable elaborar un mapa o análisis de públicos (target), el cual permita determinar qué se espera de la organización, y de esta forma, tomar decisiones mucho más acertadas de planeación.

Una vez identificados los públicos, se debe analizar qué es lo que requieren éstos de la organización y bajo qué criterios juzgan el éxito o fracaso. Para ello, es recomendable hacer una serie de cuestionarios verbales y por escrito, además de suposiciones de lo que los miembros de la organización consideren que se requiere de su trabajo y plasmarlo todo en un cuadro, una vez que esté terminado, es importante identificar si el cuadro es coherente o si existen demandas contradictorias que necesiten ser resueltas.

#### Ejemplo:

A manera de ejemplo, se presenta el cuadro de relaciones OSC-Target Ropartamos AC, OSC conformada en el 2008 por un grupo de jóvenes emprendedores con la finalidad de hacer un reparto equitativo de ropa entre comunidades con pobreza alimentaria.





**Tabla 6. Relación de la OSC con los Target Group de Ropartamos A.C.**

Públicos	¿Qué solicitan de la organización?	¿Qué solicita la OSC de ellos?	Criterios de éxito o fracaso
Colaboradores	Planeación y definición de funciones específicas, roles y responsabilidades.	Dedicación, compromiso con la causa y eficiencia.	Compromiso y/o capacidades necesarias para ejecutar acciones.
Comunidad/Sociedad en general	Solución de conflictos y acciones a corto plazo. Credibilidad y Transparencia.	Apoyo a los programas, voluntariado, lealtad y confianza.	Generación de impacto.
Donadores de recursos y prendas de vestir	Eficiencia en el proceso de acopio. Acciones, transparencia y reporte de resultados.	Donativos económicos y en especie. Apoyo y relación a largo plazo.	Estrategia y capacidad y adhesión de donantes. Presentación periódica de reporte de actividades
Medios de comunicación	Transparencia de resultados, información clara, concisa y precisa. Diferenciación con otras OSC.	Apoyo a la difusión, posicionamiento y visibilidad de los programas.	Planeación de comunicación. Transparencia en las acciones. Rendición de cuentas.
Gobierno	Cooperación intersectorial, con la finalidad de atender necesidades sociales.	Apoyo para la implementación de programas. Inclusión en proyectos existentes.	Cumplimiento de leyes y objetivos de los programas.

Como puedes observar en el ejemplo anterior, el cuadro de relación OSC-Target te permite identificar los grupos de relación y determinar sus necesidades, solicitudes y demandas. Para lo cual lo prioritario es establecer los grupos que tienen mayor relación con la organización e ir definiendo las demandas y criterios de éxito o fracaso, mientras más particularizado sea el cuadro podrás realizar un reporte de actividades que contenga las demandas de todos los involucrados con la OSC, lo que propiciará una mayor identificación con la OSC y posibilidades de éxito de esta.

Existen muchos proyectos sociales que atienden a una gran cantidad de personas, pero que no generan un verdadero impacto o cambio positivo en sus vidas. A través de la





**segmentación**, es decir definición de población y espacio geográfico objetivo, la organización es capaz de entender a profundidad las necesidades específicas de un grupo de personas y atenderlas con mayor eficacia en su función de su capacidad real de desempeño.

**Ejemplo:**

Tras un análisis sistémico del universo específico. Ropartamos seleccionó la población con mayor grado de vulnerabilidad para la donación de prendas de vestir.

De acuerdo a datos de CONEVAL, en México en 2014 existían más de 55 millones de personas en situación de pobreza, de las cuales 22 por ciento (poco menos de 12 millones) vive una situación de carencia alimentaria severa, de los cuales 1.7 millones viven en el Distrito Federal y el Estado de México, lo que equivale al 15% a nivel nacional. Al ser una organización de reciente creación, ha decidido enfocar sus esfuerzos en esta población y esta región, dada su accesibilidad y la ubicación de los socios fundadores.

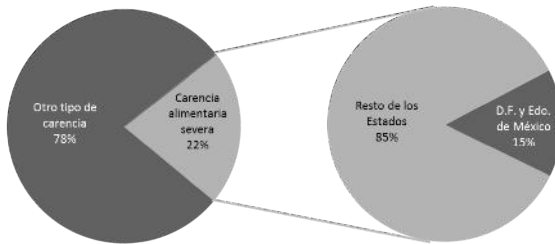


Figura 15. Población objetivo de Ropartamos A.C.

**Mapa de públicos .**

Elabora un análisis de los grupos de interés con los que tiene contacto directo e indirecto tu organización.

Públicos	¿Qué solicitan de la organización?	¿Qué solicita la OSC de ellos?	Criterios de éxito o fracaso

Tabla 7. Relación de la OSC con los Target Group





Como resultado de este ejercicio, interpreta qué es exactamente lo que requiere o solicita tu público y qué puedes ofrecerles en base en los objetivos de la OSC. Determina cuáles son tus limitantes y tus alcances con la finalidad de desarrollar proyectos y programas adecuados y eficientes.

1. Elabora una lista de aquellos grupos con los que se relaciona tu organización, incluyendo a los empleados.
2. Determina cuáles de estos públicos tienen mayor influencia en tus operaciones y priorízalos.
3. Elabora proyectos y programas adecuados.

### 3.5.4 Comunicación.

Como hemos señalado hasta ahora, establecer vías de comunicación y retroalimentación transparentes y concisas con todos los grupos de interés con los que se relaciona tu OSC es fundamental para su subsistencia y permanencia. Pero también lo es su imagen, percepción y reputación, ante las distintas poblaciones objetivo, debe ser percibida como una organización respetable y confiable que beneficia a la sociedad con proyectos de gran impacto y alcance.

Antes de desarrollar una estrategia de comunicación es importante que comprendas que en las OSC, como sucede en las organizaciones de otros sectores, la comunicación se da de dos formas distintas:

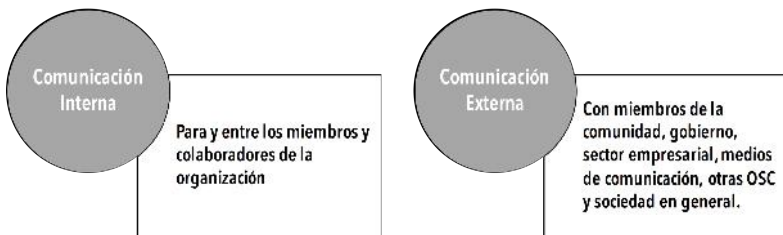


Figura 16. Tipos de comunicación.





En la comunicación interna es necesario generar identidad y pertenencia, por lo que los colaboradores necesitan conocer las causas de tu organización. Mientras que en la comunicación externa es más importante dar a conocer: a la sociedad en general, los servicios o productos que ofreces y pueden requerir; al gobierno cuáles son tus programas que pueden relacionarse con alguna iniciativa ya existente; a los donadores, en qué proyectos pueden aportar recursos; a otras OSC, cuáles son tus objetivos y capacidades a fin de poder generar redes de colaboración, etc. Para definir estas interacciones, revisa la tabla del apartado anterior Relación de la OSC con los Target Group.

Una de las razones (aunque no la única) por las cuales la comunicación tanto interna como externa es fundamental para tu OSC, es que una buena estrategia de este elemento, te permitirá consolidar donantes y procurar fondos. Sin embargo, también debes difundir tu OSC y tus proyectos para atraer voluntarios y miembros, informar a los beneficiarios potenciales sobre el trabajo que realizas para satisfacer las necesidades de la comunidad y establecer alianzas y sinergias intersectoriales más sólidas con otros organismos.

### Proceso de comunicación.

Un proceso de comunicación es la transferencia de información desde un sistema transmisor hacia un sistema receptor, en el que intervienen los siguientes elementos:

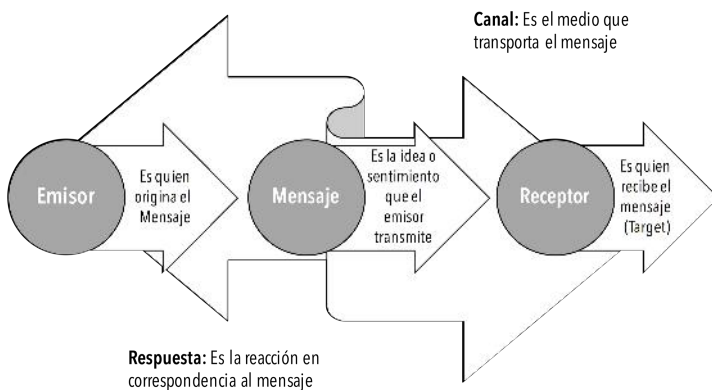


Figura 17. Proceso de comunicación.





Aspectos que deben comunicarse:

- Dar a conocer a tu organización y su misión.
- Dar a conocer los programas o proyectos que está emprendiendo la organización.
- Promover que los beneficios y recompensas forman parte del desarrollo y promoción de una causa social.
- Agradecer y elogiar a los colaboradores, donadores y voluntarios su contribución y esfuerzo.
- Atraer y retener a voluntarios y donadores.
- Difundir tus objetivos y proyectos al sector gubernamental.
- Difundir tu informe anual de actividades.
- Abrir un canal de recepción de comentarios y retroalimentación.
- Recaudar fondos, entre otros.

En la actualidad los jóvenes cuentan con una gran interrelación con los medios de comunicación sobre todo virtuales, por lo que muchas veces la utilización de estos como medios de comunicación no es una limitante; pero sí lo llega a ser la forma en cómo comunicarse para dar a conocer lo que realmente quieres de manera congruente, coherente y consistente, por lo que debes hacerte las siguientes preguntas:

1. ¿El mensaje que estoy transmitiendo es congruente con la misión, visión, objetivos y metas de mi OSC?
2. ¿El mensaje que estoy transmitiendo es claro? ¿estoy dando a entender lo que quiero?
3. ¿El lenguaje que estoy utilizando es claro para el público al que me estoy dirigiendo? ¿Las imágenes que estoy utilizando le corresponden al mensaje que estoy emitiendo?





Recuerda que tu primer filtro son los miembros de la organización, ponlo a consideración, y de ser necesario, busca redes de colaboración con organizaciones dedicadas a la comunicación.

### **Canal de comunicación.**

Acorde a quién este dedicado el mensaje deberás definir el canal o medio de comunicación. Si la comunicación es interna los medios más adecuados son:

1. Correo electrónico.
2. Redes sociales.
3. Chat de grupo.
4. Tablero de noticias o asuntos.
5. Boletín interno.
6. Carteles, folletos o posters.
7. Juntas.

El hecho de ser una organización dirigida por jóvenes no significa que todos sus integrantes tengan que serlo, elige el o los más adecuados considerando este factor, a fin de que la información llegue a todos tus colaboradores y colaboradoras.

Si la comunicación es externa, debes definir si será focalizada para algún público en particular o será abierta, dependiendo de eso, puedes hacer uso de los siguientes medios:

Comunicación focalizada:

1. Correo electrónico.
2. Correo convencional.
3. Llamadas telefónicas.
4. Juntas o reuniones.





5. Artículos de regalo: como agendas para donadores y voluntarios.

Comunicación abierta:

1. Página web.
2. Blogs.
3. Redes sociales.
4. Boletines de prensa.
5. Conferencias o ruedas de prensa.
6. Eventos.
7. Artículos promocionales: como tarjetas, camisetas, lapiceros, etc.
8. Televisión.
9. Impresos como folletos, espectaculares, carteles, etc.
10. Actividades en lugares públicos como parques, calles o centros comerciales.

Recuerda elegir el canal de comunicación más adecuado de acuerdo al público al que te diriges. Debes considerar que toda campaña implica recursos humanos y en muchas ocasiones financieros.

Ejemplo:

Greenpeace, A.C. es una organización internacional ambientalista que busca asegurar la capacidad del planeta para sustentan la vida en toda su diversidad.

Es independiente política y económicamente, sus campañas las realiza principalmente en radio, televisión e internet, y se basan en investigaciones científicas para informar, cabildear con tomadores de decisiones y proponer soluciones urgentes, ambientalmente viables y socialmente justas.

Como último recurso, Greenpeace realiza acciones directas de manifestación no violenta y de resistencia civil pacífica para denunciar, generar conciencia e involucrar a la opinión pública.





## Ejercicio.

Comunicación con grupos de interés.

Establece mensajes específicos para cada público (mismos que deben generar vínculos estrecho con cada grupo de interés) y posteriormente determina las acciones concretas que lo sustentaran, ya sean de medios tradicionales o alternativos. Inserta en el esquema de públicos de tu organización tres columnas a la izquierda, una de ellas para incluir las vías de comunicación que establecerás con todos tus grupos de interés, otra para el mensaje y la información que proporcionarás a cada uno de ellos y la tercera para definir los requerimientos que tendrá que llevar a cabo la campaña.

Tabla 8. Medios de comunicación entre OSC y Target.

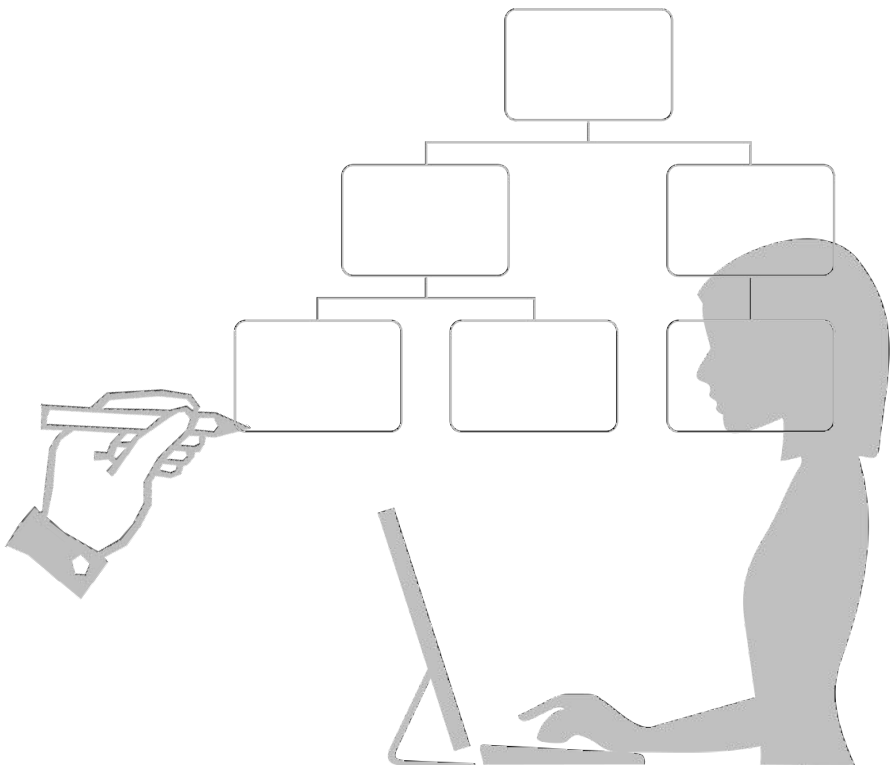
Públicos (Receptores)	¿Qué solicitan de la organización?	¿Qué solicita la OSC de ellos?	Criterios de éxitos o fracasos	Mensaje e información proporcionada	Medio de comunicación





## Capítulo 4

### ¿Cómo lo concretamos?





## 4. ¿Cómo lo concretamos?

Una vez que ya has realizado la planeación estratégica de tu OSC, es el momento de llevar a cabo las acciones que te lleven al cumplimiento de tus objetivos estratégicos. Y nuevamente deberás llevar a cabo un proceso de planeación estratégica y estructuración pero ahora de los proyectos que piensas implementar.



Figura 18. De la PE de la OSC a la PE de un proyecto.

Planear te permitirá aprovechar al máximo los recursos humanos y financieros de la organización, estableciendo la correlación entre lo que necesitas para llevarlos a cabo, las actividades, acciones planeadas y resultados esperados. El proceso de planeación es continuo y permanente en la creación, consolidación, desarrollo y crecimiento de cualquier tipo de organización, sin embargo, en la medida que lo vayas realizando se hará algo simple, automatizado, y podrás percibir y beneficiarte de sus resultados.

Para comenzar, es importante que diferencies los términos programa y proyecto, pues aunque ambos son utilizados bajo contextos similares, no significan lo mismo. Un programa es una serie de proyectos interrelacionados con temporalidad definida que persiguen un objetivo particular u objetivos similares, es decir, son un conjunto estructurado de actividades y acciones expresadas en términos de proyectos; cabe mencionar que el programa puede desarrollarse por etapas, lo que implica que no todos los proyectos deben llevarse a cabo al mismo tiempo.

En cambio, un proyecto son acciones y actividades concretas, es un conjunto de tácticas planificadas y coordinadas entre sí, a través de las cuales se invierten de manera







eficiente los recursos, lo que permite ofrecer determinados bienes y servicios capaces de satisfacer o resolver las necesidades de la población objetivo.

**Recuerda:**

Un Programa esta conformado por una serie de Proyectos.

Un Proyecto es una unidad operativa de asignación de recursos.



Figura 19. Ciclo para la elaboración de proyectos.

## 4.1 Identificación y priorización de Problemáticas.

Un problema social es el conjunto de factores que impactan de manera negativa a una comunidad y que impiden el desarrollo y/o el progreso de alguno(s) de sus sectores poblacionales, como pobreza, desnutrición, violencia, etc. Los proyectos que propongas y realices deberán tener congruencia con el objeto de tu organización y deberán tener la finalidad de coadyuvar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de tu OSC.





La identificación de problemas, te permitirán elaborar dos tipos de proyectos:

1. Preventivos: al definir las causas que los originan, podrás elaborar proyectos encaminados a prevenir que se origine el problema.

Por ejemplo, si el problema son los embarazos en adolescentes, deberás enfocarte en causas a fin de prevenirlo, como puede ser “la práctica de relaciones sexuales de adolescentes sin la utilización de métodos anticonceptivos”, entonces el proyecto tendrá como objetivo proporcionar información sobre métodos anticonceptivos y promover su utilización, haciendo énfasis en las consecuencias de no hacerlo.

2. Reactivos: los proyectos reactivos se generan a partir de las consecuencias, y van encaminados a minimizar los efectos de estos.

Por ejemplo, si el interés de tu OSC es la atención de adolescentes embarazadas, entonces deberás centrar tu análisis en las consecuencias físicas y psicológicas de un embarazo adolescente, y a partir de eso podrás definir tus proyectos, como podría ser “brindar atención y seguimiento médico a adolescentes embarazadas”, etc.

### Árbol de problemas.

En muchas ocasiones los proyectos reactivos son criticados porque no abaten las causas del problema, sin embargo, en muchas ocasiones pese a los esfuerzos realizados por evitarlos los problemas aparecen y debe solucionarse. Te sugerimos elaborar un árbol de problemas para identificar los proyectos que deseas llevar a cabo.

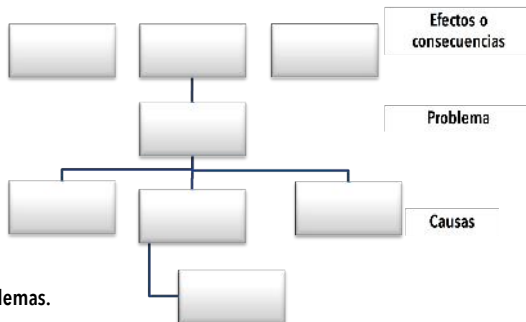


Figura 20. Árbol de problemas.





En el árbol de problemas, primero deberás ubicar un problema focal o principal que representará el tronco del árbol, sus causas serán las raíces y sus efectos las ramas y hojas. Existen varias herramientas para definir las causas y efectos, a continuación te proponemos algunas:

1. Investigación documental: se basa en la información estadística y documental existente sobre el problema y se acondiciona a la realidad del área y sociedad en que se llevará a cabo el proyecto.
2. Lluvia de ideas: esta se puede llevar a cabo con expertos en el tema o con la población objetivo, y por medio de lluvia de ideas<sup>6</sup> definen y priorizan las causas y consecuencias del problema.
3. Grupo de discusión: esta se puede llevar a cabo con expertos en el tema o con la población objetivo, se fomenta el intercambio de ideas y el moderador o moderadora va identificando y plasmando las causas y consecuencias.
4. Cuestionarios, encuestas y/o entrevistas: esta se lleva a cabo principalmente con la población que atraviesa la problemática, a fin de definir qué las causas los llevaron a esa situación y la definición de sus necesidades, basadas en las consecuencias que enfrentan.

### **Árbol de soluciones.**

Una vez definidas las causas y consecuencias podrás construir el árbol de soluciones, en donde por medio de afirmaciones positivas, deberás cambiar los efectos por objetivos y las causas por estrategias (de las cuales más adelante partirá tu proyecto). El árbol de soluciones ofrece varias alternativas de acción, por lo que antes de desarrollar el proyecto, es necesario que evalúes la viabilidad de cada uno de los objetivos y estrategias, y que determines qué tanto se apegan a la solución real del conflicto y a la Planeación Estratégica General de la organización. Muchas veces podrás

---

<sup>6</sup> Es una técnica de pensamiento, en donde un grupo de personas intenta encontrar soluciones a un problema específico mediante la formulación de ideas. Supone el pensar de manera rápida y espontánea en ideas, conceptos o palabras que se puedan relacionar con un tema previamente definido.





combinar estrategias a fin de optimizar resultados, minimizar costos y riesgos sociales, y tener un mayor alcance e impacto.

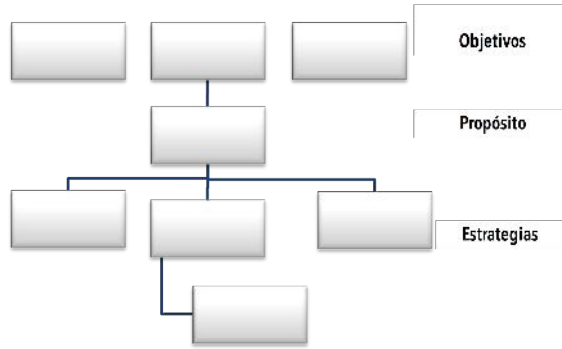


Figura 21. Árbol de soluciones.

Ejercicio:

Árbol de problemas

- Identifica un problema que sea de interés para tu OSC y construye su árbol de problemas.
- Define las causas sustanciales y directas del problema.
- Define los efectos sustanciales y directos del problema.
- Si identificas causas secundarias, las deberás desarrollar a manera de raíces, y si identificas efectos secundarios, deberás desarrollarlos a manera de hojas del árbol de problemas.

Árbol de soluciones

- Cambia el problema focal por el propósito o la alternativa para solucionarlo.
- Cambia los efectos por estrategias.
- Cambia las causas por objetivos.

## 4.2 Definición del Proyecto.

Una vez definido el árbol de soluciones e identificada la alternativa para solucionarlo, deberás establecer el nombre del proyecto y su ubicación espacial, así como la población objetivo y su contexto socio-económico, cultural, político, etc.





## 4.2.1 Presentación del problema y justificación.

### Presentación del problema.

Describe la condición que afecta a un grupo objetivo de personas (ejemplo. mujeres jóvenes embarazadas entre 10 y 17 años) en un espacio geográfico determinado (ejemplo en el municipio de Apan, Hidalgo). Describir claramente el problema te permite demostrar en qué sentido el proyecto cubrirá una necesidad al interior de la comunidad. Toma en cuenta lo siguiente:

- Describe el problema con base en hechos y cifras reales.
- Utiliza estadísticas claras que soporten el argumento.
- Asegúrate de que los datos estén bien documentados.
- Limitate a explicar las causas y efectos del problema dentro del área geográfica y el público objetivo que definiste.

### Justificación.

Después de haber descrito el problema a tratar, es necesario presentar los criterios (argumentación lógica) y/o las razones que justifican la realización del mismo. Debes incluir lo siguiente:

- Destaca los principales aspectos críticos y los problemas que piensan ser atacados o resueltos con la realización del proyecto.
- Has énfasis en los beneficiarios que serán atendidos.
- La situación esperada al concluir el proyecto en términos de impacto.
- Los beneficios que se obtendrán a largo plazo: la sostenibilidad del proyecto, el empoderamiento de las comunidades, el desarrollo de sus propias capacidades de auto-gestión, etcétera.
- La participación y el apoyo esperado por parte de la comunidad local.





## 4.2.2 Definición de Objetivos, estrategias y metas.

### Objetivos.

Una vez que el proyecto ha sido justificado, es posible que determines sus objetivos. Esto te permitirá definir qué quieres lograr con el proyecto, los objetivos deben ser específicos, medibles, realistas, y alcanzables en un tiempo determinado. Deberán expresarse comenzando con un verbo en infinitivo que indique la vía de conocimiento por la que se procederá.

- Objetivo general: define el propósito central del proyecto.
- Objetivos específicos: son precisiones o pasos que es necesario dar para alcanzar el objetivo general, por lo que poseen un mayor nivel de descripción.

### Estrategias.

El siguiente paso es la identificación de actividades a través de las cuales alcanzarás los objetivos propuestos para el proyecto. Cada actividad requiere de cierta inversión, por lo que identificarlas te permitirá implementar el proyecto de manera eficiente.

### Metas.

Se deberá realizar una descripción detallada de los resultados esperados, estos deben corresponder a cada estrategia establecida.

Tabla 9. Alineación de objetivos, estrategias y metas.

Objetivos	Estrategias	Metas
Objetivo 1	Estrategia 1	Meta 1
	Estrategia 2	Meta 2
	Estrategia 3	Meta 3





La definición de una tabla como la anterior te permitirá identificar si las estrategias en realidad están alineadas con los objetivos, además de saber qué metas o productos son los que obtendrás del proyecto.

### 4.2.3 Selección del proceso metodológico.

El diseño metodológico, es una descripción clara y concisa de cada una de las etapas del proyecto, describe el cómo se va a realizar cada una de las actividades. Preferentemente este proceso deber estar respaldado por una postura conceptual (una teoría), lo que permite que el proyecto y sus resultados tengan coherencia interna.

#### Ejemplo:

Metodología para la aplicación de una encuesta:

- Se elaboraran encuestas de diseño transversal.
- Se encuestarán a 5,000 mujeres adolescentes.
- El 20 por ciento de las mujeres encuestas deberán ser adolescentes jóvenes que se encuentran atravesando por un embarazo.
- A 2 personas de cada grupo de encuestados se les aplicará una entrevista previamente elaborada, a fin de conseguir información profunda y amplia.
- Etcétera.

### 4.2.4 Establecimiento de plazos.

Se deberá elaborar un cronograma de actividades lo más detallado posible, con meses, semanas, días. Aunado a lo anterior, es importante que durante esta fase, detalles de manera específica las tareas que vas a realizar.

1. Relaciona las actividades con el problema y su resolución.
2. Define de qué fecha a qué fecha se llevará a cabo cada actividad.
3. Interconecta todas las acciones, ya que deben trabajar por alcanzar los mismos objetivos.





Es importante que las ministraciones del proyecto sean acordes a las actividades definidas en el cronograma a fin de poder llevar a cabo todas las actividades que definiste en tiempo y forma.

#### **4.2.5 Elaboración de presupuesto.**

Deberás elaborar una tabla donde definas cada uno de los conceptos que implicará un gasto, recuerda que debes considerar tanto los costos directos como indirectos. Este presupuesto es muy similar al presupuesto de egresos que elaboraste para tu organización, solo que aquí únicamente considerarás los gastos específicos para la realización del proyecto. Si el proyecto lo financiará el sector público recuerda que llegan a existir algunas restricciones en los conceptos que puedes utilizar y que todos tus gastos deberán ser comprobables, así que para una mayor claridad, realiza cotizaciones con los proveedores con los que piensas trabajar.

#### **4.2.6 Definición de responsabilidades.**

Define las características (habilidades y experiencias) y cantidad de colaboradores y colaboradoras que requerirás, designa roles y responsabilidades para evitar confusiones. Además de presupuestar los honorarios que implicará la contratación de colaboradores/as tanto internos como externos, de ser posible incluye los currículos de los participantes en el proyecto.

#### **4.2.7 Identificación de Agenda Pendiente.**

Al llevar a cabo el proyecto podrás identificar temas que son importantes y que requieren ser abordados, ya sea que antes no los hayas detectado o que lo corroborarás, por lo que deberás elaborar un reporte de todos aquellos tópicos que requieren una atención especial señalando las causas de esta observación, esto te ayudará a elaborar proyectos futuros, y a otros interesados, como el sector público, a trabajar en la materia. También es conveniente darle seguimiento a la respuesta y reacciones que se generaron a partir de la implementación del proyecto.







### 4.2.8 Evaluación del proyecto.

Por último, pero de suma importancia es definir el modo de medición del impacto de tu proyecto y la evaluación de resultados. Incluye una pequeña descripción de los indicadores o sistemas que utilizarás para monitorear, evaluar y controlar el proyecto y define el medio por el que se compartirán esos resultados.

Una vez que cuentes con tu proyecto podrás acercarte a diversas instituciones tanto del sector público como privado para buscar fuentes de financiamiento. Contar con un proyecto sólido y estructurado facilitará esta labor, así como el poder participar en las convocatorias abiertas que tengan como finalidad la población objetivo de tu proyecto.

Al poner en marcha el proyecto e implementar el plan de trabajo, podrás transformar tus ideas en acciones y resultados. Durante la fase de implementación no te olvides de registrar datos cuantitativos y cualitativos, lo que permitirá utilizarlos a la hora de elaborar los reportes correspondientes, evaluar y controlar tus proyectos. Al poner en marcha el proyecto identifica lo siguiente:

- Utiliza tu cronograma para ir definiendo las actividades a realizar; si existen ajustes, plásmalos y acompáñalos de la justificación correspondiente.
- Indica en qué momento específico necesitarás los recursos para cada actividad, recuerda considerar un “colchón” por si el recurso no llega en el momento que esperabas.
- Lleva un conteo de tus beneficiarios y pídeles que te den testimoniales, te servirán para los reportes e informes de actividades.

## 4.3 Diagrama de Gantt.

Si nos preguntamos ¿cómo podemos organizar toda la información y actividades requeridas para la elaboración de un proyecto? la respuesta se encuentra en la administración. Un administrador de proyectos debe conocer y utilizar las herramientas adecuadas que permitan cumplir los objetivos trazados. Es importante reconocer que la





aplicación de estos métodos o herramientas de administración, planeación y programación de actividades, no garantiza por si solo el éxito, pero si te acerca al cumplimiento de las metas del proyecto.

Uno de los métodos para administrar tu proyecto, es el diagrama de Gantt, el cual es una herramienta que te permitirá planificar y programar actividades, su importancia, practicidad y vigencia es tan evidente que desde su introducción -entre 1910 y 1915 por Henry Laurence Gantt- no se ha dejado de usar. El diagrama de Gantt resulta muy útil para planificar y controlar tareas, además de brindar un panorama rápido y global del proyecto, es de gran ayuda para que todas las acciones se cumplan de acuerdo con el tiempo asignado.

Los diagramas de programación y de control son las herramientas más frecuentemente empleadas para administrar proyectos. Primero, cada diagrama planea y programa alguna parte específica del proyecto, es decir, ¿qué debe hacerse y cuándo? segundo, conforme avanza el proyecto, los diagramas se actualizan para mostrar cuánto del plan ha sido realizado. De esta manera, él o los administradores pueden comparar los logros reales y los previstos en el proyecto. Este procedimiento permite cambios racionales en el uso de recursos humanos y financieros, a fin de llevar a buen término las metas planteadas en el proyecto dentro de los tiempos y costos proyectados.

#### **4.3.1 Componentes de un Diagrama de Gantt.**

Los elementos básicos que cualquier proyecto por muy simple que sea debe contar a fin de realizar un diagrama de Gantt son:

- Eje Vertical: lista de las acciones de las que consta la estrategia. A cada acción le corresponde una línea horizontal de acuerdo al tiempo en que debe realizarse. esta lista corresponderá a lo elaborado en el apartado 3.4 ¿cómo lo llevamos a cabo? Definición de Objetivos, estrategias y metas.
- Eje Horizontal: un calendario, o escala de tiempo definido en términos de la unidad más adecuada de acuerdo al trabajo a ejecutar: horas, días, semanas, meses, etc.



- Identificador de la acción: esta nos permite tener una ubicación clara del objetivo estratégico y la estrategia a la que corresponde una acción determinada (ver 3.4 ¿cómo lo llevamos a cabo?).
- Nombre de la acción: nombre con el que identifica en el proyecto a una acción determinada.
- Responsable de la acción: se establece el responsable de ejecutar la acción, tomando las consideraciones mencionadas en el manual (ver 4.2.6 definición de responsabilidades)
- Identificador de acción que precede: se definen las interdependencias de las acciones, ya que estas pueden tener que realizarse bajo un orden de establecido, esto es:
  - o Dependencia de acciones fin-inicio, indica que para el inicio de una acción es indispensable que la acción que le precede haya finalizado completamente.
  - o Dependencia de acciones final-final, indica que ambas acciones finalizan en la misma fecha, esto significa que pueden desarrollarse simultáneamente.
  - o Dependencia de acciones inicio-inicio, indica que las actividades de ambas acciones tienen la misma fecha de inicio y no tiene interdependencia en su desarrollo.
- Fecha programada de inicio de la acción: en este punto se incorpora la fecha de inicio de cada actividad, esta información puede obtenerse del apartado 4.2.4 establecimiento de plazos.
- Duración de la acción: tiempo en que se estima se desarrolla la acción (ver 4.2.4 establecimiento de plazos), esta componente se representa mediante una barra con una extensión proporcional a su duración en las unidades de tiempo empleadas.





- Fecha programada de término: es producto de la fecha de inicio y la duración de la acción.
- Completado: este componente nos indica el grado de avance en términos del tiempo de duración de cada acción, y gráficamente se representa mediante una barra superpuesta a la barra de duración de la acción.
- Pendiente: nos indica el tiempo restante para concluir la acción y gráficamente se representa mediante una barra que conecta la fecha de término de la acción.
- Indicador: son los datos cuantitativos que permiten evaluar cada acción (ver 5.2.2 Definición de Objetivos, estrategias y metas).

### 4.3.2 Elaboración del Diagrama de Gantt.<sup>7</sup>

Existen muchas herramientas de gestión de proyectos, que pueden generar el diagrama de Gantt, de licencia libre y privada, las cuales te solicitan mínimamente los elementos básicos para la planificación de proyectos definidos en el apartado anterior. Sin embargo, con el fin de que puedes elaborar el diagrama con base a los requerimientos específicos de tu proyecto se mostrará la construcción del Diagrama de Gantt empleando Microsoft Excel, una herramienta con la que todos contamos en cualquier computadora.

El requerimiento para elaborarlo es un manejo básico de Microsoft Excel, en caso de no contar con estos conocimientos, el conocer cómo opera el Diagrama de Gantt y cómo se construye te permitirá tener una mejor interpretación de cada uno de sus elementos.

Para iniciar la construcción del diagrama, es indispensable contar con la información de los componentes básicos señalados en el apartado anterior (4.3.1), que reflejan la planeación realizada hasta ese momento. La elaboración de la tabla te ayudará a consolidar y formalizar tu proyecto.

Por ejemplo: Considera un proyecto que tiene un objetivo estratégico y que alcanza sus

---

<sup>7</sup> Basado en el artículo "Diagrama de Gantt en Excel", <http://avanzado.es/excel/diagrama-de-gantt-en-excel/>



metas después de realizar 15 acciones, las cuales están agrupadas en tres estrategias: la primera estrategia contiene 5 acciones; la segunda y tercera estrategia cuentan con 6 y 4 acciones respectivamente. La estimación de los tiempos, los responsables, los puntos de control y metas correspondientes se presentan en la siguiente tabla.

**Tabla 10. Tabla de planeación.**

Fecha de evaluación:		30/09/2015									
Objetivo estratégico	Nombre estrategia	Nombre acción	Identificador	Fecha de inicio	Duración	Fecha de termino	Responsable	Acción Precedente	Completado	Pendiente	Meta/ Punto de control
Objetivo estratégico			OE	23/08/2015	89	20/11/2015			38.00	51.00	
Estrategia 1			E1	23/08/2015	22.00	14/09/2015			22.00	-	
acción 11			A11	23/08/2015	6.00	29/08/2015			6.00	-	
acción 12			A12	24/08/2015	12.00	05/09/2015			12.00	-	
acción 13			A13	24/08/2015	10.00	03/09/2015			10.00	-	
acción 14			A14	24/08/2015	21.00	14/09/2015			21.00	-	
acción 15			A15	27/08/2015	3.00	30/08/2015		A11	3.00	-	
Estrategia 2			E2	27/08/2015	45.00	11/10/2015			34.00	11.00	
acción 21			A21	24/09/2015	6.00	30/09/2015			6.00	-	
acción 22			A22	27/08/2015	7.00	29/08/2015			7.00	-	
acción 23			A23	24/09/2015	9.00	03/10/2015			6.00	3.00	
acción 24			A24	24/09/2015	17.00	11/10/2015			6.00	11.00	
acción 25			A25	24/09/2015	15.00	09/10/2015			6.00	9.00	
acción 26			A26	01/09/2015	38.00	09/10/2015		A22	29.00	9.00	
Estrategia 3			E3	03/09/2015	78.00	20/11/2015			27.00	51.00	
acción 31			A31	03/09/2015	6.00	09/09/2015			6.00	-	
acción 32			A32	30/09/2015	15.00	15/10/2015		A21	-	15.00	
acción 33			A33	15/10/2015	22.00	06/11/2015		A32	-	22.00	
acción 34			A34	15/10/2015	36.00	20/11/2015		A32	-	36.00	

La tabla de "Planeación", es nuestro punto de partida para la elaboración del Diagrama. En la siguiente imagen se muestran secuencia de pasos a realizar, para la construcción del diagrama de Gantt.



Tabla 11. Secuencia inicial de Diagrama de Gantt.

Objetivo estratégico	Nombre acción	Identificador	Fecha de inicio	Duración	Fecha de terminación	Responsable	Acción	Compromiso	Presupuesto	Nota de observación
Objetivo estratégico		06	20/09/2015	90	20/12/2015			30.00	11.00	
Estrategia 1	Acción 11	AL1	20/09/2015	8.00	29/09/2015			6.00		
	Acción 12	AL2	24/09/2015	2.00	05/10/2015			12.00		
	Acción 13	AL3	24/09/2015	10.00	04/10/2015			10.00		
	Acción 14	AL4	30/09/2015	2.00	30/09/2015			28.00		
	Acción 15	AL5	22/09/2015	3.00	20/09/2015	AL1		5.00		
Estrategia 2	Acción 21	AL6	27/09/2015	14.00	11/10/2015			3.00	11.00	
	Acción 22	AL7	24/09/2015	6.00	30/09/2015			6.00		
	Acción 23	AL8	27/09/2015	2.00	29/09/2015			2.00		
	Acción 24	AL9	24/09/2015	6.00	09/10/2015			6.00	3.00	
	Acción 25	AL9	24/09/2015	15.00	09/10/2015			6.00	3.00	
Estrategia 3	Acción 31	AL9	07/10/2015	8.00	04/11/2015	AL7		76.00	4.00	
	Acción 32	AL9	09/10/2015	6.00	09/10/2015			6.00		
	Acción 33	AL9	24/09/2015	15.00	10/10/2015					
	Acción 34	AL9	30/09/2015	22.00	09/10/2015	AL7			15.00	
	Acción 35	AL9	30/09/2015	06.00	20/10/2015	AL9			22.00	

Secuencia inicial "Generación de diagrama de Barra".

- Selecciona de manera simultánea las columnas de "Identificador" y "Fecha de Inicio" de tu tabla de planeación.
- Selecciona la pestaña de "Insertar" del menú.
- Selecciona "Barra" en la cinta de opciones "Gráficos".
- Finalmente, selecciona la segunda opción de "Barra en 2-D".

Como resultado de esta secuencia se tiene algo similar a la siguiente tabla:

Tabla 12. Generación de Diagrama de barra.

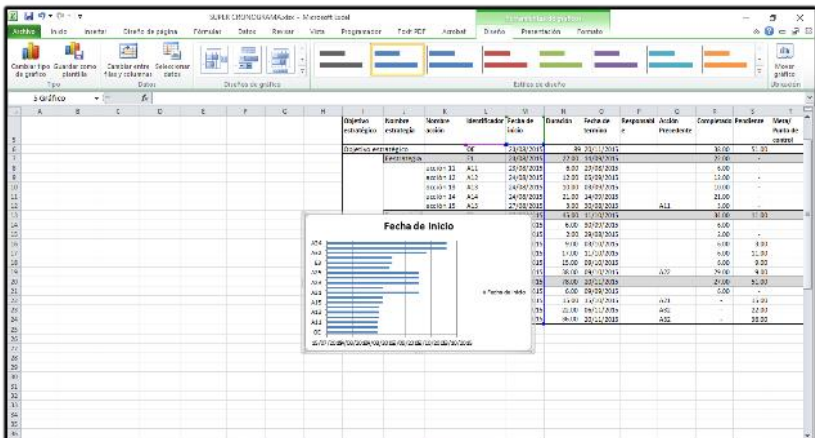


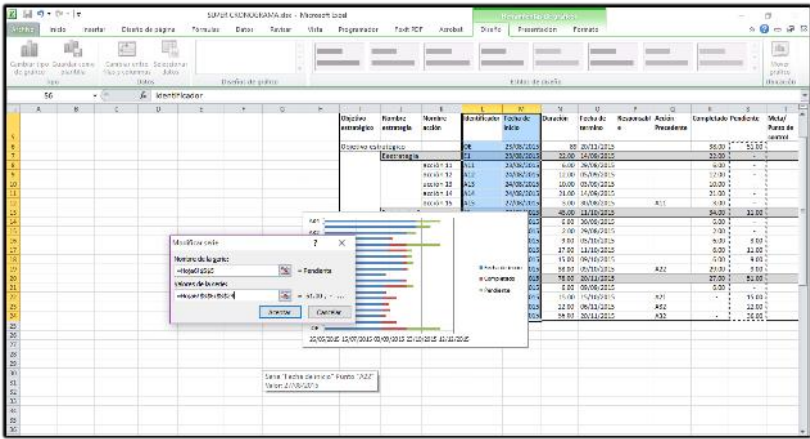






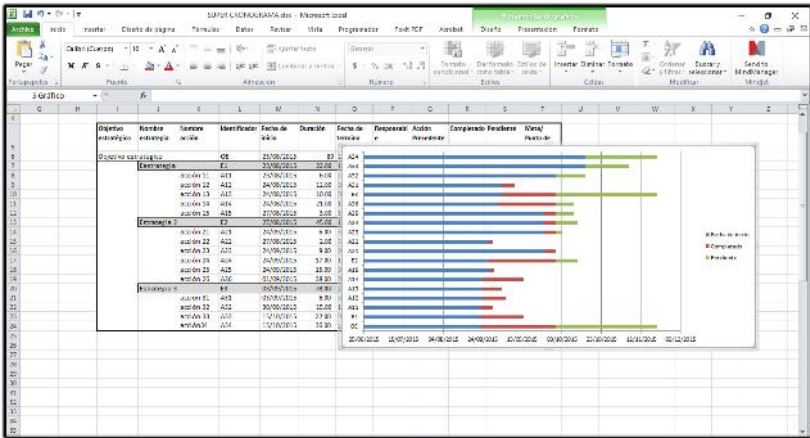


Tabla 16. Segunda secuencia de Diagrama de Gantt Paso 4.



El resultado visual del diagrama de barras, producto de la incorporación de las columnas de información completada y pendiente se muestra a continuación.

Tabla 17. Segunda secuencia de Diagrama de Gantt Paso 5.



Ahora es necesario modificar el formato de los ejes vertical y horizontal; así como el formato de la serie de datos y de las leyendas del diagrama de barras con las que se cuenta hasta el momento.



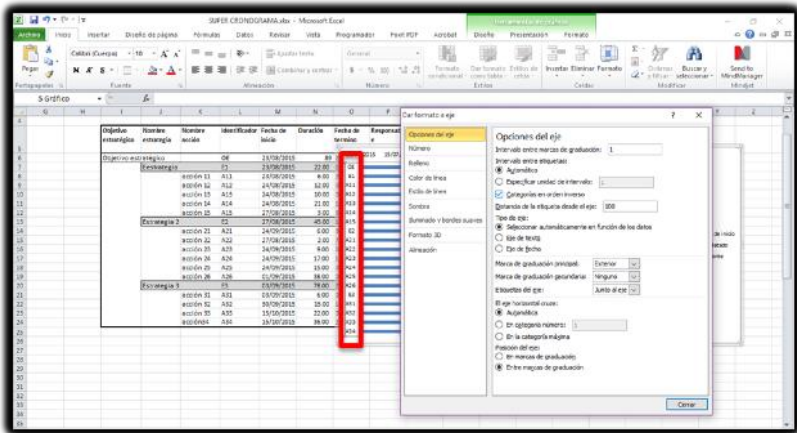


## Formato del eje vertical.

Para dar formato al eje:

- Selecciona el eje vertical del diagrama de barras.
- Da click derecho para desplegar el cuadro de diálogo.
- Selecciona "Opciones de eje".
- Activa la casilla de "Categorías en orden inverso".

Tabla 18. Segunda secuencia de Diagrama de Gantt Paso 6.



El resultado de este cambio de formato debe ser algo similar a la siguiente tabla, observa que lo anterior permite tener el orden de la información gráfica, esto es, en la parte superior se presenta la información correspondiente al objetivo estratégico y en seguida las estrategias con sus respectivas acciones.





Tabla 20. Segunda secuencia de Diagrama de Gantt Paso 8.

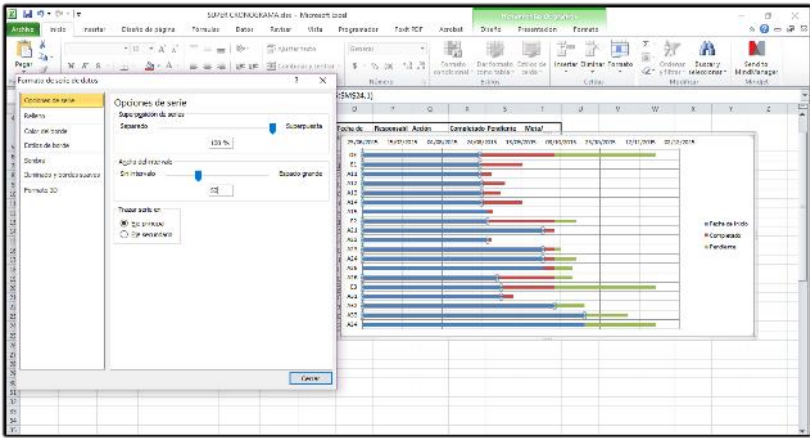


Tabla 21. Segunda secuencia de Diagrama de Gantt Paso 9.

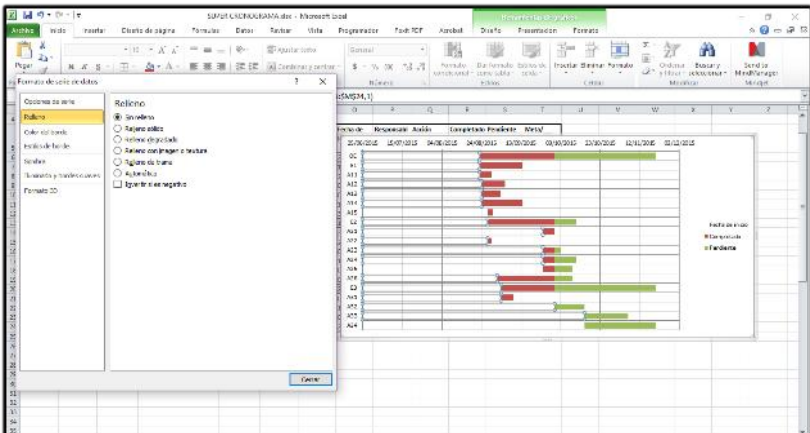
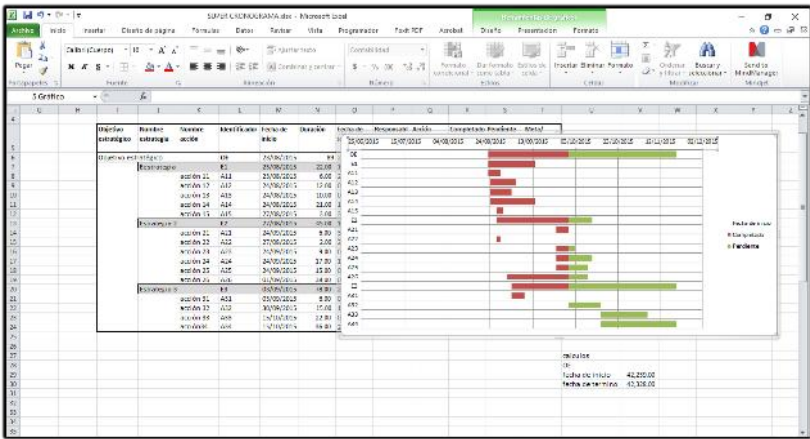




Tabla 22. Segunda secuencia de Diagrama de Gantt Paso 10.



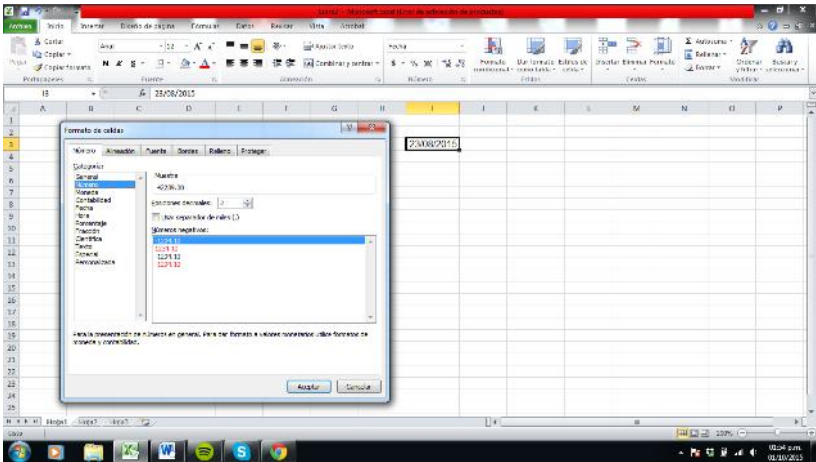
### Formato del eje horizontal.

Con el fin de realizar las modificaciones al formato del eje horizontal, se requiere primero cambiar el formato de fecha a las fechas de inicio y terminación de proyecto a un formato numérico, esto es, en nuestro caso a las fechas del objetivo estratégico: 23/08/2015 (fecha de inicio) y 20/11/2015 (fecha de terminación). Esto se realiza de la siguiente manera:

- Escribe la fecha en una celda de Excel.
- Da click derecho sobre la celda donde se encuentra la fecha.
- Selecciona la opción "Formato de celda".
- Selecciona la pestaña "Número".
- Elige nuevamente la opción "Número".
- Te transformará la fecha a un formato numérico como el que se muestra a continuación: 42239.00 y 42328.00.



Tabla 23. Segunda secuencia de Diagrama de Gantt Paso 11.



Al igual que en el eje vertical, para hacer las modificaciones al formato del eje horizontal debes:

- Seleccionar el eje horizontal.
- Da click derecho para acceder al cuadro de diálogo mediante el menú contextual.
- Selecciona "Opciones del eje".
- Activa las casillas de Mínima/Fija y Máxima/Fija.
- Introduce los valores numéricos de las fechas de inicio en Mínima/Fija y terminación del proyecto en Máxima/Fija.
- Selecciona la opción "Número".
- Selecciona la categoría "Fecha".
- Elige el "código de formato" de la fecha que se desea tener, en nuestro caso el formato será "dd/mm".
- Presiona "Agregar".
- Accepta los cambios.



Tabla 24. Segunda secuencia de Diagrama de Gantt Paso 12.

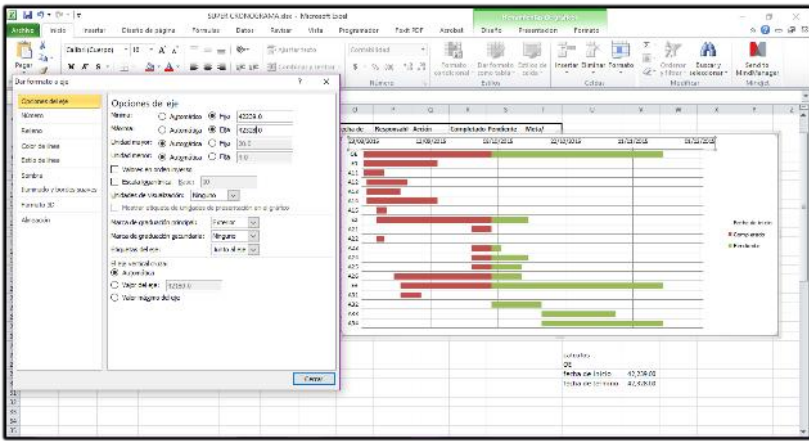
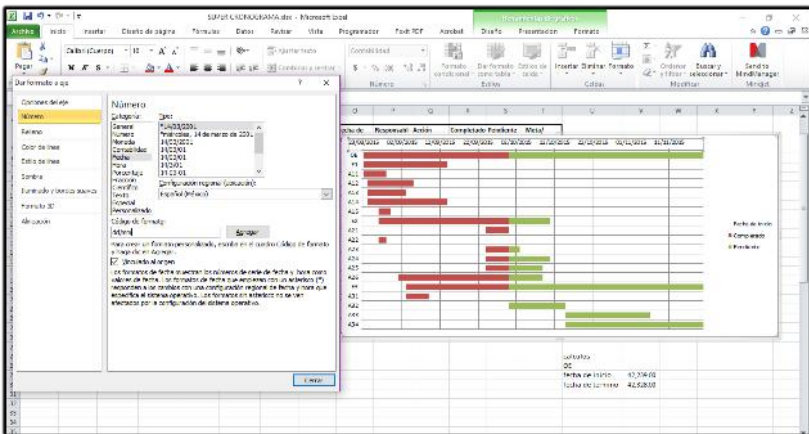


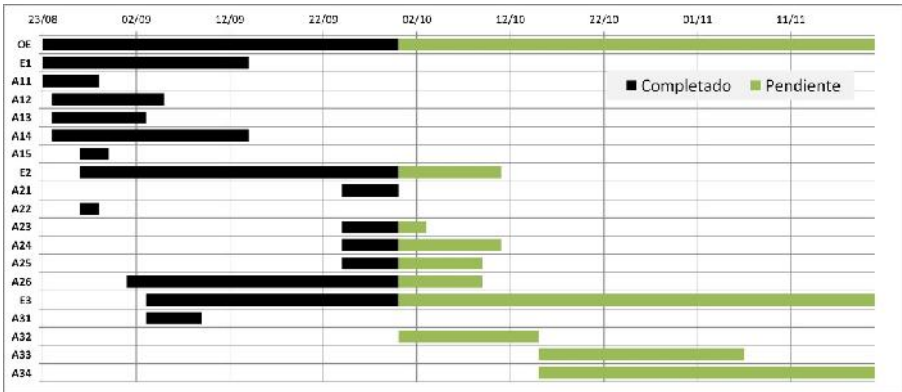
Tabla 25. Segunda secuencia de Diagrama de Gantt Paso 13.



La presentación final de estos cambios al diagrama de barras original, te conducirán al diagrama de Gantt de tu proyecto, como se muestra en la tabla siguiente con fecha de evaluación al 30 de septiembre del 2015, de acuerdo a tu tabla inicial de elementos básicos.



Tabla 26. Diagrama de Gantt.



Este diagrama lo podrás ir actualizando de manera semanal o de acuerdo a las necesidades de tu proyecto, solo deberás modificar la información de tu tabla en fecha de evaluación, completado y pendiente, y automáticamente se realizará el cambio en tu diagrama de Gantt.

Tabla 27. Actualización del Diagrama de Gantt.

Fecha de evaluación:		30/09/2015																	
Objetivo est.	Nombre est.	Nombre acci	Identificador	Fecha de inic	Duración [D]	Fecha de ter	Responsable	Acción Preco	Completado	Pendiente	Meta/ Punto								
Objetivo estratégico			OC	23/08/2015	89	20/11/2015	Responsable OC		38	51									
	Estrategia 1		E1	23/08/2015	22	14/09/2015	Responsable E2		22	-	Meta 1								
		Acción 11	A11	23/08/2015	6	29/08/2015	Responsable A11		6	-	Indicador 11								
		Acción 12	A12	24/08/2015	12	05/09/2015	Responsable A12		12	-	Indicador 12								
		Acción 13	A13	24/08/2015	10	03/09/2015	Responsable A13		10	-	Indicador 13								
		Acción 14	A14	24/08/2015	21	14/09/2015	Responsable A14		21	-	Indicador 14								
		Acción 15	A15	27/08/2015	3	30/08/2015	Responsable A11		3	-	Indicador 15								
	Estrategia 2		E2	27/08/2015	45	11/10/2015	Responsable E2		34	11	Meta 2								
		Acción 21	A21	24/09/2015	6	30/09/2015	Responsable A21		6	-	Indicador 21								
		Acción 22	A22	27/08/2015	2	29/08/2015	Responsable A22		2	-	Indicador 22								
		Acción 23	A23	24/09/2015	9	03/10/2015	Responsable A23		6	3	Indicador 23								
		Acción 24	A24	24/09/2015	17	11/10/2015	Responsable A24		6	11	Indicador 24								
		Acción 25	A25	24/09/2015	15	09/10/2015	Responsable A25		6	9	Indicador 25								
		Acción 26	A26	01/09/2015	38	09/10/2015	Responsable A22		29	9	Indicador 25								
	Estrategia 3		E3	03/09/2015	78	20/11/2015	Responsable E3		27	51	Meta 3								
		Acción 31	A31	03/09/2015	6	09/09/2015	Responsable A31		6	-	Indicador 31								
		Acción 32	A32	30/09/2015	15	15/10/2015	Responsable A21		-	15	Indicador 32								
		Acción 33	A33	15/10/2015	22	06/11/2015	Responsable A32		-	22	Indicador 33								
		Acción 34	A34	15/10/2015	36	20/11/2015	Responsable A32		-	36	Indicador 34								

Las actualizaciones se pueden realizar automáticamente solo cambiando la fecha de evaluación, pero para poder hacerlo deberás construir una tabla macros, para lo cual requerirás mayores conocimientos de Microsoft Excel, por lo que te recomendamos revisar algunos tutoriales que te ayude en el manejo de esta herramienta.





Cabe señalar que aquí se presenta el diagrama básico de Gantt, sin embargo es posible agregar información como el grado de cumplimiento de cada acción, para poder ir realizando el análisis con base al tiempo restante considerado para dicha acción. Como puedes ver es una herramienta muy útil, que una vez construida puedes reutilizar para cualquier otro proyecto.

## **4.4 ¿Cómo medimos nuestro desempeño?**

Para Wagner (2002), ningún plan es mejor que el control que da el seguimiento. Un mal plan con un buen control se va perfeccionando de manera paulatina hasta obtener los resultados esperados; un buen plan con un mal seguimiento se va degradando y rezagando sin alcanzar sus objetivos, lo que frustra a los planeadores que lo concibieron y a todos los involucrados en el proceso.

### **4.4.1 Evaluación del Plan Estratégico.**

Una vez implementado el Plan Estratégico, es necesario que cada una de tus áreas lleve a cabo un monitoreo y una evaluación de resultados sistemática y periódica, con la finalidad de hacer los procesos y las operaciones mucho más eficientes. Para ello es necesario que implementes indicadores de desempeño, así como mecanismos de control adecuados.

Es fundamental que desarrolles en ti y en los líderes de la organización las habilidades y herramientas necesarias para evaluar resultados actuales o pasados en relación con los esperados. Esto te permitirá aplicar de manera oportuna las medidas correctivas necesarias, así como prevenir y detectar anticipadamente riesgos futuros.

Es importante que durante el proceso de monitoreo, evaluación y control evalúes tanto resultados cuantitativos como cualitativos, pues muchas veces se obvian circunstancias cruciales (que no se expresan en datos numéricos), las cuales pueden estar afectando la viabilidad y el alcance de los objetivos, en términos por ejemplo, de falta de integración de los colaboradores, adaptación, congruencia, etcétera. Por esta razón, la opinión de los colaboradores involucrados y el resto de los miembros de la organización es de suma



importancia para el monitoreo y el control del plan.

Cada objetivo de la organización debe estar acompañado por indicadores de desempeño (cuantitativos y cualitativos) que te permitan determinar si se ha avanzado en el proceso para alcanzarlos y en qué medida, aquí te servirán las metas que definiste en el apartado 3.4 ¿Cómo lo llevamos a cabo?

La evaluación se compone de:

- Un objeto, sobre el que se emite un juicio de valor, en este caso el plan estratégico.
- Un referente, es decir el criterio u objetivo contra el que se compara el objeto de la evaluación, en este caso las metas y la misión de la organización.
- Un procedimiento para la obtención de la información que ha de analizarse.

De acuerdo a Cerezo y Fernández Prieto (2011), existen diferentes categorías de indicadores. Las más comunes son:

- Indicadores de resultado: miden el grado de contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Indicadores de cobertura: miden la proporción de la población objetivo atendida respecto al total de la población objetivo, a fin de definir el porcentaje que efectivamente recibe los servicios definidos por el plan estratégico.
- Indicadores de producto: miden el grado de cumplimiento de los proyectos realizados y sus objetivos. Dado que se supone que los proyectos son elaborados para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, evaluar el cumplimiento de los proyecto es un tipo de medición indirecta.
- Indicadores de proceso: los procesos están constituidos por el conjunto de actividades que se realizan para tratar de alcanzar el objetivo buscado. Estos indicadores se relacionan con los insumos que se proveen para concretar estas acciones y con los productos que se obtienen durante dichos procesos.



Los indicadores más comunes son los de proceso y producto; la información para realizar la evaluación se puede recolectar por medio de encuestas y entrevistas, con el objetivo de: medir el grado de aprendizaje y/o conocer las opiniones sobre el desarrollo de los proyectos.

Tabla 28. Resumen de evaluación.

Formato de Evaluación	
Problemática	Definición y descripción del problema
Diagnóstico	Breve descripción de la información estadística sobre la problemática
Fuentes de financiamiento	Tipo de financiamiento y de dónde proviene
Tiempo	Duración del proyecto
Espacio	Ubicación geográfica del proyecto
Target	Población objetivo, lo más precisa posible
Cobertura poblacional esperada	Número de personas de la población objetivo que se espera atender
Objetivos	Qué es lo que se propone realizar y qué resultados se esperan
Resultados	
Cumplimiento de tiempos	Tiempo de ejecución respecto al tiempo de duración del proyecto
Target atendidos	Proporción de población atendida respecto a la población que se esperaba atender
Nivel de aprendizaje	Proporción de aprendizaje respecto a la condición inicial
Opinión	Resultados globales de la encuesta de opinión
Cumplimiento de objetivos estratégicos	Proporción de cumplimiento respecto a los objetivos estratégicos de la organización (incluir informe cualitativo)

#### 4.4.2 Timeline.

Una línea del tiempo o timeline es una herramienta que te permite evaluar e identificar los objetivos que ha alcanzado tu organización de manera cronológica, proporciona un marco para mostrar un tipo de relación entre sucesos, por lo que es capaz de contar la historia de tu OSC y sus logros, es una foto instantánea que te permite a ti, a tus colaboradores/as y target (población objetivo) ver el panorama general de tu organización con los hechos e información más importante.



### Pasos a tener en cuenta:

- Establecer el período de tiempo desde la creación de tu organización hasta la fecha en que estableciste tu visión (10, 15, 20 años adelante).
- La fecha de inicio de la línea de tiempo puede ser desde la decisión de conformar una OSC, la conformación formal de la misma, su constitución legal, etc.
- La fecha de finalización es hasta donde estableciste la visión de tu OSC, claro que esta es ajustable conforme esa fecha se acerque.
- Determinar el estilo de la línea de tiempo: horizontal o vertical.
- Introduce las fechas significativas como la constitución legal, la constitución como donataria autorizada, la elaboración de algún programa o proyecto de alta trascendencia para la organización, etc.
- Los textos deben ser claros y concisos.
- Los hechos y fechas importantes deben ser fácilmente localizados.

#### Ejemplo:

La Asociación Juvenil de Interacción Social, A. C. nació en 1999 con la finalidad de colaborar, desde una perspectiva socio-académica y una política social (pero sin ideologías partidistas), en la resolución de temas relevantes y de interés general, tales como seguridad pública, participación ciudadana, diversidad sexual, robo de menores, niños en situación de calle, procuración e impartición de justicia, derechos humanos entre otros.

Su línea del tiempo sería la siguiente:

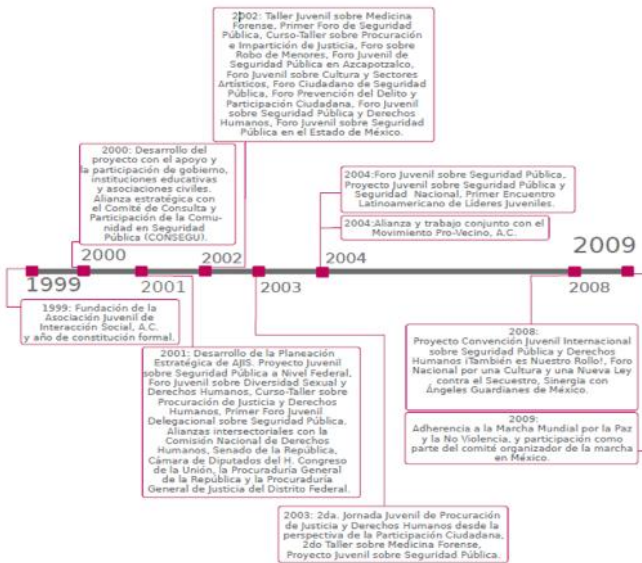


Figura 22. Timeline de la Asociación Juvenil de Interacción Social A.C.

### 4.4.3 Informe anual de actividades.

Existen varios formatos para la elaboración del informe anual de actividades que puedes utilizar con diferentes propósitos. Cabe mencionar que este tipo de informes deben incluir información de todas las áreas de la organización.

Los reportes de actividades pueden dirigirse a cualquiera de los grupos de interés, sin embargo, es importante que antes de empezar a trabajar en él, definas cuál será tu público objetivo y cuáles serán los objetivos del reporte, para adaptar la información a las necesidades específicas.

Un informe anual de actividades deberá contener como mínimo:

1. Año del informe.
2. Definición de quienes presentan el informe.

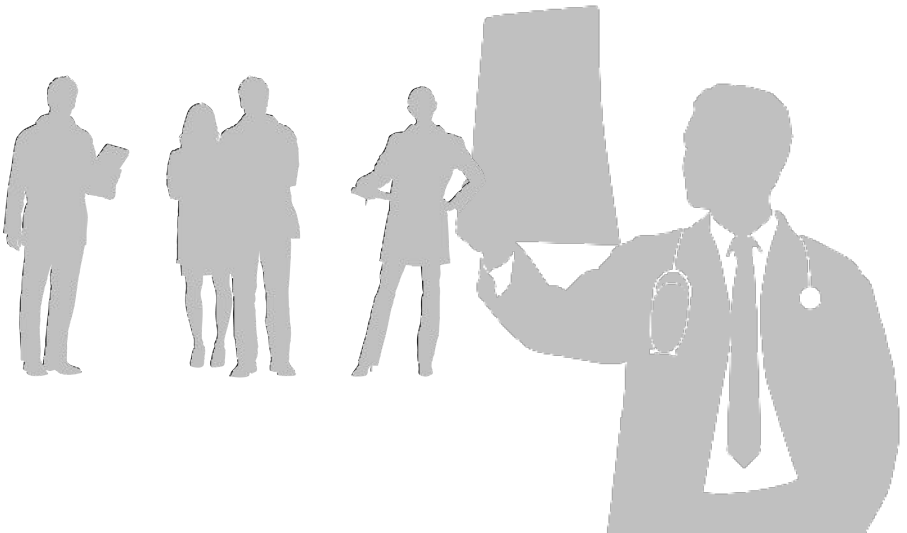


3. Objetivos alcanzados:
  - a. Indicadores.
  - b. Descripción.
  - c. Evidencia.
4. Estados financieros:
  - a. Estado anual de ingresos y egresos.
  - b. Su comparación con el presupuesto anual integral de ingresos y egresos.
  - c. Descripción clara y concisa de los puntos anteriores.
5. Auditoria interna (en caso de realizarla).
6. Análisis de capital humano y target.
  - a. Número de socios/as inicial y final, y sus características (sexo, edad, etc.).
  - b. Número de personas voluntarios/as inicial y final, y sus características (sexo, edad, etc.).
  - c. Número de donadores/as inicial y final, y sus características (sexo, edad, etc.).
7. Evaluación de los canales de comunicación y su impacto.
8. Directorio.



# Capítulo 5

## Estudios de caso





## 5. Estudios de caso.

### 5.1 Colibres A.C.



COLIBRES surge como colectivo en el año 2013 a partir del interés de un grupo de universitarias de distintas disciplinas, que en la búsqueda del respeto y el cumplimiento de los derechos humanos de las mujeres mexicanas en estado de vulnerabilidad, decidieron solidarizarse y actuar con esta población.

En el año 2014 el colectivo comenzó a solidificarse gracias al trabajo realizado dentro del diplomado Emprendimiento, Estrategia y Gestión de Proyectos Sociales, auspiciado por la UNAM a través de Renovación Latinoamericana, A. C., el cual nutrió al colectivo con herramientas teóricas y metodológicas que permitieron la gestión de un proyecto social con énfasis en la atención de mujeres internas y liberadas de la Ciudad de México.

A través de su proyecto Sustentabilidad y empoderamiento para las mujeres en situación de cárcel y ex internas del Centro Femenil de Readaptación Social Tepepan y Santa Martha, COLIBRES tiene el interés de trabajar en una alternativa para contrarrestar dicho problema.

La finalidad inmediata del trabajo, la capacitación para el mismo y la educación, será la de modificar las tendencias e inclinaciones antisociales de las internas, así como, facilitar la adquisición de conocimientos que puedan serles útiles en su vida libre, por lo que la interna deberá participar en las actividades deportivas, culturales y educativas que se le asignen. El objetivo general es reinsertar a las mujeres en situación de cárcel y ex internas a la sociedad y vincularlas al campo laboral formal o elaboración de sus propios proyectos productivos. Finalmente, fomentar la concientización de la no discriminación a este grupo de la sociedad.

Otros aspectos que han motivado el quehacer de la organización y del proyecto, es la falta de oportunidades y la discriminación a la que se enfrentan las mujeres una vez que obtuvieron su libertad. Por un lado, las mujeres no logran recibir de manera adecuada su rehabilitación y por el otro, la sociedad tampoco está lista para recibir las.







De aquí la importancia de trabajar en equipos multidisciplinares donde se atiendan capacidades de emprendimiento, proyectos productivos, temas de género y derechos humanos, así como la vinculación con el mercado laboral, instituciones públicas u otras organizaciones de la sociedad civil. Lo cual conlleva a su vez a la labor de concientización de las empresas y de la sociedad en general para revalorizar el papel de las mujeres en la sociedad y la recuperación de sus espacios de sociabilidad para así también recuperar su vida.

A partir de la implementación de talleres, la búsqueda de convocatorias nacionales e internacionales, creación de alianzas estratégicas con el sector público y privado y con la sociedad civil, COLIBRES busca diseñar modelos de intervención innovadores que permitan que la sociedad participe, se involucre y crea en el proyecto como un medio para alcanzar una reconciliación social, financiamiento para la gestión de proyectos y el fortalecimiento de la organización.

Actualmente COLIBRES se ha consolidado como una Asociación Civil de mayor alcance e incidencia con su población objetivo, con la cual buscan atender la falta de oportunidades laborales, el desarrollo humano y fomento de sus habilidades emprendedoras a través de talleres de integración, capacitación, motivacionales y artístico-culturales.

#### Ejercicio:

1. Identifica las fortalezas de COLIBRES.
2. ¿Cuáles son los retos actuales de la organización?
3. ¿Cómo crees que pueden enfrentarlos y superarlos?
4. ¿Cómo crees que la Planeación Estratégica puede influir en la superación de estos retos?





## Glosario

**Accesibilidad:** Grado en el que todas las personas pueden utilizar un servicio, tener acercamiento a cierta información, acceder a un producto básico, etcétera.

**Acción reflexiva:** Proceso de pensamientos de solución lógica y racional de problemas.

**Afiliación:** Incorporación o inscripción a una organización o un grupo.

**Alianzas estratégicas:** Pacto o convención entre varias organizaciones con un mismo fin.

**Altruista:** Aquel al que le mueve el afán de procurar el bien ajeno sin esperar nada a cambio.

**Amenazas:** Tendencias económicas, sociales, políticas y tecnológicas que son dañinas para el desarrollo de la organización tanto en el presente, como en el futuro. Es necesario desarrollar estrategias que contrarresten el impacto y el efecto de estas amenazas.

**Asistencialismo:** Labor que lleva a cabo organismos gubernamentales o privados para proveer servicios a las personas en condiciones de desventaja social.

**Audiencia:** Grupo de personas que reciben un mensaje a través de cualquier medio de comunicación.

**Auto-diagnosticar:** Identificar la naturaleza de las causas mediante la evaluación y el análisis propio.

**Autonomía:** Condición y estado del individuo, comunidad o pueblo con independencia y capacidad de auto- gobierno. Condición de quien, para ciertas cosas, no depende de nadie.

**Autorregulación:** Ajustar o poner algo en orden por sí mismo.

**Avalar:** Garantizar.



**Balance general:** Es un estado financiero que a una fecha determinada, muestra contablemente un resumen de los activos de la organización (aquello con lo que cuenta y tiene valor, como serían los ingresos, inmuebles, terrenos, automóviles, dinero en banco y en caja, etcétera), de sus pasivos (lo que debe la organización como pago de impuestos en caso de existir obligaciones bancarias, entre otras) y de su capital (que muestra el patrimonio real que pertenece a la organización, principalmente aportaciones que se hicieron en un inicio, más los remanentes resultantes de la operación de la organización).

**Beneficiario:** Aquel que resulta favorecido de los resultados obtenidos por programas o proyectos sociales.

**Bienes públicos:** Aquellos elementos que se consumen de manera colectiva, tales como aire limpio, comunidades seguras, educación, y desarrollo de comunidades marginadas, etcétera.

**Causa:** Aquello que se considera motivo, fundamento u origen para obrar de cierta manera.

**Certificación:** Garantía o documento que emite alguna entidad, la cual asegura autenticidad de algo.

**Coaching:** Método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con la finalidad de desarrollar habilidades específicas o alcanzar metas y objetivos de la organización.

**Coercitivo:** Que reprime y sirve para forzar la voluntad o la conducta.

**Coherencia:** Actitud lógica y consecuente con una posición anterior.

**Colecta:** Recaudación de donativos voluntarios, generalmente para fines benéficos.

**Concurrencia:** Afluencia.

**Consejo de administración:** Conjunto de personas que guían la administración de la OSC.





**Constitución legal:** Establecer la OSC conforme a la ley.

**Consultor/ asesor:** Persona experta en una materia sobre la que aconseja profesionalmente cuando se le solicita.

**Contabilidad:** Sistema adoptado para llevar las cuentas de la organización.

**Cooperación social:** Cuando la sociedad trabaja en conjunto en beneficio de la sociedad misma.

**Cronograma:** Calendario de trabajo.

**Cultura organizacional o institucional:** Conjunto de normas, conductas, costumbres y tradiciones que caracterizan a los miembros de una organización específica.

**Debilidades:** Son aquellas actividades dentro de la organización que inhiben o limitan el éxito general de la misma y que por lo tanto, deben ser mitigadas por estrategias efectivas.

**Demanda:** Determinado pedido de dichos bienes o servicios.

**Donataria Autorizada:** Organizaciones sin fines de lucro que tienen la autorización de recibir donativos deducibles del impuesto sobre la renta.

**Donativo consolidado:** Asegurar un donativo de manera definitiva y estable.

**Donativo potencial:** Donativo posible, que puede existir.

**Donativo recurrente:** Donativo que se repite, vuelve a ocurrir o a aparecer, especialmente después de un intervalo de tiempo.

**Eficacia:** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

**Eficiencia:** Capacidad para lograr un fin determinado, empleando los mejores medios posibles para ellos.

**Empoderamiento:** Proceso por el cual las personas fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo como grupo social para impulsar cambios positivos de las situaciones en las que viven.





**Equidad:** Moderación, justicia, igualdad.

**Esfera pública:** Espacio de discusión en el cual la sociedad intercambia puntos de vista, delibera sobre asuntos de interés común y define situaciones que le conciernen o afectan directa e indirectamente.

**Estado de resultados:** Reporte que refleja el total de ingresos provenientes de la operación de la organización y el costo incurrido para llevar a cabo. La diferencia de estas dos cifras puede generar una utilidad pérdida. En el caso de las OSC, a la utilidad se le conoce como remanente, debido a que estas instituciones no persiguen fines de lucro y por ende, este monto se reinvierte a fin de incrementar su patrimonio.

**Estrategia:** Conjunto de tácticas y acciones decisivas para alcanzar objetivos.

**Estrato social:** Capa o nivel de una sociedad.

**Ética:** Conjunto de normas morales que rigen o guían la conducta.

**Exclusión:** Rechazo.

**Filantropía:** Amor al género humano expresado en la ayuda a los demás, sin que necesariamente se requiera de un intercambio.

**Filosofía Institucional:** Es un marco conceptual que guía el trabajo cotidiano de la organización. Abarca los valores, la misión, la visión y las políticas de la misma.

**Fortalezas:** Son aquellas actividades que la organización desempeña con éxito. Muchas organizaciones desarrollan estrategias en torno a sus áreas de fortaleza, lo que les permite obtener beneficios mayores. Todo tipo de organización busca la manera más adecuada de sacar el mejor provecho de sus áreas de fortaleza.

**Grupos de relación:** Públicos con los que se relaciona la organización, tales como gobierno, comunidad, medios de comunicación, empleados, entre otros.

**Ideología:** Es el conjunto de ideas fundamentales que caracterizan el pensamiento de una persona, una colectividad, una doctrina o una época.

**Ilícito:** Ilegal.





**Indicadores:** Medida de resumen o herramienta (de preferencia estadística o numérica) que permite clarificar, definir y comparar objetivos e impactos.

**Inflación:** Elevación notable de precios con efectos económicos desfavorables.

**Información cualitativa:** Datos conceptuales y de percepción.

**Información cuantitativa:** Índices de medición numéricos y modelos estadísticos.

**Innovador:** Alterar algo introduciendo novedades.

**Intersectorial:** Entre organizaciones de distintos sectores (gubernamentales, social, empresarial).

**Legalidad:** Algo que actúa conforme al marco legal.

**Legítimo:** Algo cierto, genuino y verdadero que actúa conforme a la ley.

**Logo/ logotipo:** Distintivo o emblema de cualquier organización conformado por letras, imágenes, abreviaturas, etcétera.

**Mercado:** Conjunto de operaciones comerciales de compra-venta.

**Metas:** Puntos de referencia medibles, realistas y coherentes que apoyan la ejecución de estrategias y el alcance de los objetivos.

**Moderar:** Presidir o dirigir un debate, asamblea o mesa redonda controlando el turno de palabra.

**Monitoreo:** El monitoreo es un proceso continuo y sistemático mediante el cual se verifica la eficiencia y la eficacia de un proyecto.

**Multidimensional y multidisciplinario:** Que involucra varios aspectos, dimensiones, disciplinas o materias.

**Nicho de mercado:** Porción de mercado claramente diferenciada por las características del producto o del público objetivo.

**Niveles de gobierno:** Gobierno federal, estatal y municipal.





**Objeto social:** Giro o actividad que tiene por meta la organización.

**Oferta:** Determinada cantidad de bienes o servicios que se ofrecen al mercado.

**Oportunidades:** Factores que benefician de manera significativa a una organización en su desempeño futuro, por ejemplo, las tendencias económicas, sociales, políticas y tecnológicas. Las preferencias y las necesidades de los consumidores cambian constantemente dependiendo de las condiciones sociales.

**Optimizar:** Buscar la mejor forma para realizar una actividad.

**Órgano de gobierno:** Partes del conjunto de gobierno que realizan funciones diferenciadas del mismo.

**Patrocinio:** Apoyo económico o en especie que se otorga a una persona o a una organización con la finalidad de que realice cierta actividad, generalmente con fines de comunicación.

**Patronatos:** Consejo formado por varias personas (generalmente de distintos sectores), que ejercen funciones rectoras, asesoras o de vigilancia en una OSC para que cumpla debidamente sus fines.

**Planear:** Acción reflexiva anterior a cualquier tarea o labor que se pretende emprender.

**Pluralismo:** Tendencia que reconoce y fomenta la participación, la expresión y la difusión de distintas opiniones.

**Pobreza alimentaria:** Es una de las tres líneas de pobreza establecidas por el Comité Técnico para la Medición de la Pobreza adoptado por la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL). Considera a todos aquellos hogares cuyo ingreso es insuficiente como para cubrir las necesidades mínimas de alimentación, equivalente a 15.4 y 20.9 pesos diarios en áreas rurales y urbanas, respectivamente.

**Posicionamiento en el mercado:** Es la manera en la que los consumidores definen y perciben un producto o servicio a partir de sus atributos, es decir, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores en relación de su competencia.





**Priorizar:** Anterioridad, precedencia o superioridad en orden o tiempo de una cosa respecto a otra.

**Proactivos:** Una acción proactiva es la que se toma por iniciativa propia y no como consecuencia de algo externo.

**Proceso:** Conjunto de fases sucesivas, que van una tras otra.

**Productividad:** Capacidad de producir eficientemente, ser útil y provechoso.

**Profesionalización:** Que se practica como profesión y no como afición.

**Progreso:** Avance, perfeccionamiento, ir hacia adelante.

**Progreso sostenido:** Realizar mejoras y adelantos referidos al desarrollo social con visión a largo plazo, que surjan de la sociedad y no de otros actores como gobierno o empresa.

**Pronóstico:** Conocimiento anticipado de lo que sucederá en el futuro a través de ciertos indicios.

**Proyectar:** Idear, trazar o predecir gastos e inversiones a futuro.

**Radio o buffer de acción:** Esfera de actividad, influencia y alcance de las acciones de la organización.

**Retroalimentación:** Es el proceso de compartir observaciones con la intención de recabar información a nivel individual o colectivo, a fin de mejorar o modificar diversos aspectos del funcionamiento de una organización o de la persona.

**Rotación de personal:** Se define con base en el número de personas que entran y salen de la organización.

**Sector:** Cada una de las distintas actividades económicas y productivas que engloban ciertas organizaciones de manera diferenciada; como sería el caso del sector salud, el sector educativo, el abastecimiento de agua, higiene y sanidad, entre muchos otros.

**Segmentación:** División de algo por secciones o porciones.





**Sinergia social:** Correlación y unión acordada de varias organizaciones sociales.

**Sistemático:** Es un método de ordenación, organización o clasificación de elementos que sigue o se ajusta a un sistema.

**Slogan o promesa institucional:** Frase breve y original, utilizada con fines comunicativos, la cual es generalmente fácil de recordar.

**Subsidio:** Prestación pública asistencial de carácter económico y de duración determinada.

**Sustentable:** Que puede mantenerse por sí mismo en el tiempo.

**Target:** Público objetivo.

**Viabilidad:** Posibilidad de llevar a cabo algo. Que por sus circunstancias tiene probabilidades de poderse llevar a cabo.

**Vínculo:** Lo que ata, une o relaciona a las personas o a las cosas unas con otras.





## Bibliografía

**Ablanedo, Ileri**, (2009), "Las organizaciones de la sociedad civil en la legislación mexicana", United States Agency for International Development USAID. Washington. International Center for Not-for-Profit Law ICNL.

**Angoitia, Regina de y María Teresa Márquez**, (2012) "Construyendo madurez institucional en las OSC", El modelo de Fortaleza de Fundación Merced. México, Fundación Merced, A.C.

**Angoitia, Regina de y Girardo, Cristina**, (2014) "De la Formación individual al fortalecimiento institucional y al desarrollo de capacidades colectivas", El programa de formación de Fundación Merced. México, Fundación Merced, A.C.

**Bettina, Alejandra**, (2009) "Acerca del tercer sector en Argentina", Revista Tendencias & Retos, núm. 14.

**Bravo, Patricia y María Belén Fernández**, (2010) "La comunicación en las organizaciones del tercer sector" en Revista Latina de comunicación social, núm. 65.

**Bryson, J. M.**, (1995). "Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations". San Francisco: Jossey-Bass.

**Calvillo, Miriam y Alejandro Favela**, (2004) "Dimensiones cuantitativas de las organizaciones civiles en México", en: Jorge Cadena Roa. Las Organizaciones Civiles Mexicanas Hoy. México, Universidad Nacional Autónoma de México, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades.

**Castillo, Antonio**, (2007) "Relaciones públicas en las organizaciones no gubernamentales" en Sphera publica, Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación, no. 7.

**Carrillo, Patricia; Robles, Gisela; Tapia, Mónica; Tapia, Andrea**, (2009) "Construyendo tu organización en 16 pasos", Alternativas y Capacidades. México,





**Cortés, Carlos,** (2009). "Claves para la gestión de personas en Entidades no Lucrativas", Fundación Luis Vives. España. Fundación Luis Vives.

**Di Virgilio, María Mercedes,** (2012). "Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales". CIPPEC y UNICEF. Argentina.

**Goodhand, Jonathan y Peter Chamberlain,** (2000). "Bailando con el príncipe: estrategias de supervivencia de las ONG en el conflicto de Afganistán" en Pearce, Desarrollo ONG y sociedad civil. Barcelona, Intermón Oxfam, Cuadernos de Cooperación, El desarrollo en la práctica.

**Fred, D. Davis,** (1989). "Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology". Management Information Systems Research Center. University of Minnesota.

**Incide Social/ITAM/ICNL/Cemefi,** (2007). "Definición de una Agenda Fiscal para el Desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México". Incide Social/ITAM/ICNL/Cemefi.

**Irarrázaval, Ignacio y M. H. Hairel, Hielen,** (2006). "Comparative Nonprofit Sector Project: Chile". Johns Hopkins University/PNUD/Focus, 2006, en: [http://www.jhu.edu/cnp/PDF/Chile\\_english.pdf](http://www.jhu.edu/cnp/PDF/Chile_english.pdf) (consultado en septiembre de 20015).

**Koontz, Harold,** (1991). "Elementos de administración". México. Mac Graw Hill.

**Olvera, Alberto J,** (2003). "Las tendencias generales de desarrollo de la sociedad civil en México", en: Alberto J. Olvera. "Sociedad civil, esfera pública y democratización en América Latina: México". Universidad Veracruzana & Fondo de Cultura Económica, México.

**Ríos T, Lucero, Quezada G, Alejandra, et al,** (2013). "Índice Nacional de Participación Juvenil 2012", Jóvenes en Movimiento, México.

**Rodríguez, Gregorio,** (2005). "Los retos del tercer sector en España en el espacio social europeo" en Revista española del tercer sector (Especial referencia a las organizaciones de acción social), núm. 1.





**Salamon, Lester y S. Wojciech Sokolowski, Regina,** (2003). "Global Civil Society. An Overview". The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, Center for Civil Society Studies (Comparative Nonprofit Sector Project), USA.

**Salamon, Lester y Stefan Toepler,** (2000). "The Influence of the Legal Environment on the Development of the Nonprofit Sector". Johns Hopkins Center for Policy Studies (Center for Civil Society Studies), Working Paper Series No. 17, Baltimore.

**Salamon, Lester M., Helmut K. Anheier, Regina List, Stefan Toepler, S. Wojciech Sokolowski, et al,** (1999). La Sociedad Global. Las Dimensiones del Sector No Lucrativo. Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, Baltimore.

**Salinas, Francisco y María José Rubio Martín,** (2001). "Tendencias en la evolución de las organizaciones no lucrativas hacia la empresa social" en CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, no. 37.

**Wagner, Carlos T.,** (2002). "Planeación estratégica social". Instituto Mexicano de Doctrina Social Cristiana. México.





## Índice de Figuras, Gráficas y Tablas

### Índice de Figuras:

- Figura 1.** Clasificación de las OSC (pág. 9)
- Figura 2.** Funciones de las OSC (pág. 9)
- Figura 3.** Número de habitantes atendido por 1 OCS (pág. 12)
- Figura 4.** Áreas de acción de las OSC en México y en el Mundo (pág. 13)
- Figura 5.** Porcentaje de población económicamente activa que trabaja en el sector no lucrativo (pág. 14)
- Figura 6.** Problemas de las OSC (pág. 15)
- Figura 7.** Proporción y participación de los jóvenes en las OSC (pág. 21)
- Figura 8.** Participación de jóvenes integrantes de OSC de acuerdo a su posición en la toma de decisiones (pág. 22)
- Figura 9.** Modelo de Planeación Estratégica General (pág. 29)
- Figura 10.** Modelo de Planeación Estratégica en 7 pasos (pág. 37)
- Figura 11.** Despliegue estratégico de objetivos (pág. 57)
- Figura 12.** Recursos Humanos de una OSC (pág. 63)
- Figura 13.** Factores para determinar tu salario (pág. 69)
- Figura 14.** Fuentes de procuración de Fondos para una OSC (pág. 70)
- Figura 15.** Población objetivo de Ropartamos (81)
- Figura 16.** Tipos de comunicación (pág. 82)
- Figura 17.** Proceso de comunicación (pág. 83)
- Figura 18.** De la PE de la OSC a la PE de un proyecto (pág. 89)
- Figura 19.** Ciclo para la elaboración de Proyectos (pág. 19)
- Figura 20.** Árbol de problemas (pág. 91)
- Figura 21.** Árbol de soluciones (pág. 93)
- Figura 22.** Timeline de la Asociación Juvenil de Interacción Social A.C. (pág. 118)

### Índice de Gráficos:

- Gráfico 1.** Participación por temas de interés de los jóvenes integrantes de OSC. Elaborado con información del Índice de participación de Juvenil 2012 (pág. 20)



**Gráfico 2.** Proporción de jóvenes integrantes de OSC según sexo y categoría de participación. Elaborado con información del Índice de participación de Juvenil 2012 (pág. 22)

## Índice de Tablas:

- Tabla 1.** Ejemplo para la construcción de fortalezas y debilidades de la organización (pág. 52)
- Tabla 2.** Ejemplo para la construcción de Amenazas y Oportunidades de la organización (pág. 54)
- Tabla 3.** Ejemplo de Presupuesto de Egresos de una OSC (pág. 74)
- Tabla 4.** Ejemplo de Presupuesto de Ingresos de una OSC (pág. 76)
- Tabla 5.** Ejemplo de Presupuesto Integral de una OSC (pág. 77)
- Tabla 6.** Relación de la OSC con los Target Group de Ropartamos A.C. (pág. 80)
- Tabla 7.** Relación de la OSC con los Target Group (pág. 81)
- Tabla 8.** Medios de comunicación entre OSC y Target (pág. 87)
- Tabla 9.** Alineación de Objetivos, Estrategias y Metas (pág. 95)
- Tabla 10.** Tabla de planeación (102)
- Tabla 11.** Secuencia inicial de Diagrama de Gantt (pág. 103)
- Tabla 12.** Generación de Diagrama de barra (pág. 103)
- Tabla 13.** Segunda secuencia del Diagrama de Gantt Paso 1 (pág. 104)
- Tabla 14.** Segunda secuencia del Diagrama de Gantt Paso 2 (pág. 105)
- Tabla 15.** Segunda secuencia del Diagrama de Gantt Paso 3 (pág. 105)
- Tabla 16.** Segunda secuencia del Diagrama de Gantt Paso 4 (pág. 106)
- Tabla 17.** Segunda secuencia del Diagrama de Gantt Paso 5 (pág. 106)
- Tabla 18.** Segunda secuencia del Diagrama de Gantt Paso 6 (pág. 107)
- Tabla 19.** Segunda secuencia del Diagrama de Gantt Paso 7 (pág. 108)
- Tabla 20.** Segunda secuencia del Diagrama de Gantt Paso 8 (pág. 109)
- Tabla 21.** Segunda secuencia del Diagrama de Gantt Paso 9 (pág. 109)
- Tabla 22.** Segunda secuencia del Diagrama de Gantt Paso 10 (pág. 110)





**Tabla 23.** Segunda secuencia del Diagrama de Gantt Paso 11 (pág. 111)

**Tabla 24.** Segunda secuencia del Diagrama de Gantt Paso 12 (pág. 112)

**Tabla 25.** Segunda secuencia del Diagrama de Gantt Paso 13 (pág. 112)

**Tabla 26.** Diagrama de Gantt (pág. 113)

**Tabla 27.** Actualización del diagrama de Gantt (pág. 113)

**Tabla 28.** Resumen de evaluación (pág. 116)



Las y los jóvenes son un fuerte motor de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México como participantes activos en estas, ya que es inherente a esta etapa de la vida su vocación altruista, que nace del deseo de cambiar el mundo en que vivimos y de mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Esto ha llevado a un crecimiento en el número de las OSC en nuestro país, sin embargo, muchas de ellas no llegan a emprender los proyectos que tenían en mente debido, entre otros factores, a limitantes geográficas, legales, económicas y de recursos humanos, dando como resultado periodos de vida activa relativamente cortos de las OSC, siendo de 1 a 2 años.

Por medio del análisis del comportamiento y problemáticas de las OSC en México, se llega a la conclusión de que uno de los principales motivos que conllevan a la desaparición de estas, es la falta de elementos básicos de planeación estratégica. Es por ello que el Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE) y la Fundación para la Prosperidad y Estabilidad del Sureste (FUPES), brindan a las y los jóvenes que desean emprender o consolidar una organización, una herramienta de planeación a fin de llevar acciones más adecuadas y eficaces para alcanzar sus objetivos y metas, además de reforzar su filosofía institucional, buscar soluciones conjuntas con otras entidades y organizaciones para establecer alianzas estratégicas y sinergias, que generen resultados de beneficio social y de mayor impacto, con una visión a corto, mediano y largo plazo.



# Manual de Planeación Estratégica

Para organizaciones juveniles de la sociedad civil