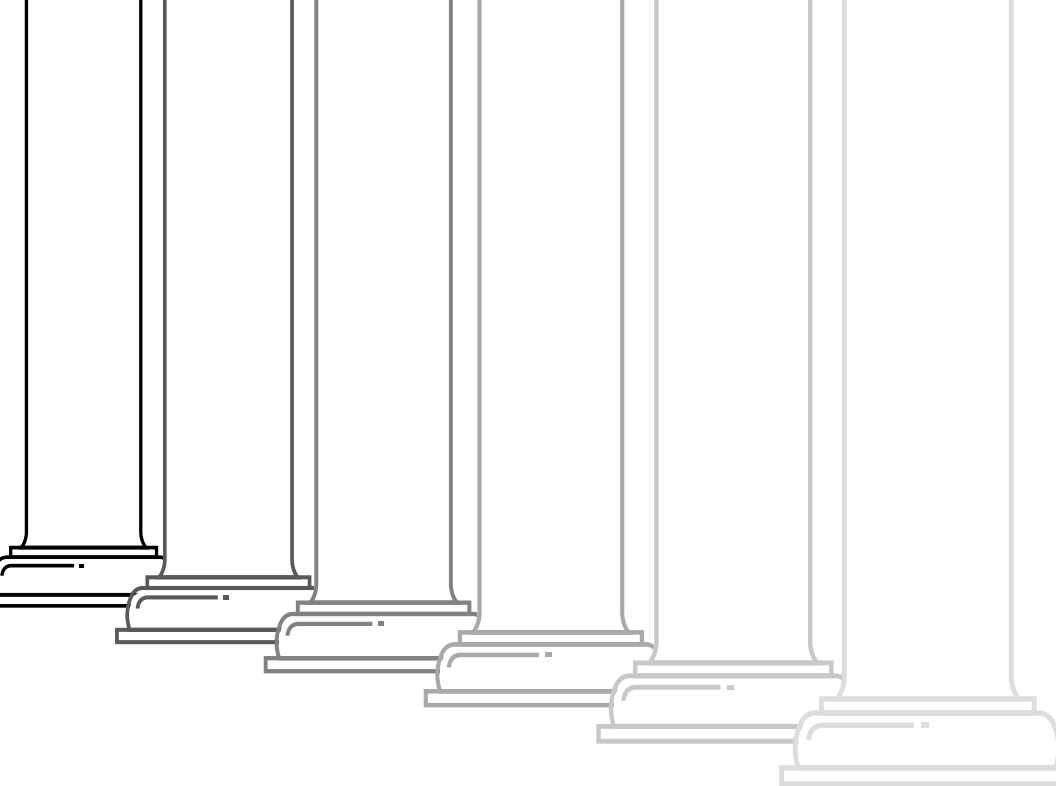


GUÍA PARA LA SOSTENIBILIDAD DE PROYECTOS SOCIALES Y LA PROCURACIÓN DE FONDOS



GUÍA PARA
LA SOSTENIBILIDAD
DE PROYECTOS SOCIALES
Y LA PROCURACIÓN
DE FONDOS

657.980972

G943I

Guía para la sostenibilidad de proyectos sociales y la procuración de fondos / Centro Mexicano para la Filantropía, A.C.

México: Cemefi, 2017.

72 p. : il. col. ; 22 cm.

I. Sustentabilidad financiera - Guías, manuales, etc.- Organizaciones de la sociedad civil. 2. Proyectos sociales - Guías, manuales, etc. 3. Procuración de fondos - Organizaciones de la sociedad civil. I. Centro Mexicano para la Filantropía, A.C.

Centro de Información Filantrópica - Cemefi

Centro Mexicano para la Filantropía

Jorge Villalobos Grzybowicz
Presidente Ejecutivo

Investigación

Romina Farías Pelayo
Coordinadora de Investigación

Filantropía

Lourdes Sanz Moguel
Directora de Filantropía

Cristina Ruiz Hernández
Coordinadora de Membresías

Administración

Raúl Escobedo Vázquez
Director de Administración

Comunicación

Ricardo Reynoso López
Director de Comunicación

Instituto Mexicano de la Juventud

José Manuel Romero Coello
Director General

Guillermo Noyola Vega
Director General Adjunto de Coordinación y Servicios Juveniles

Sabino Arturo Barrera Bravo
Director de Enlace con Organizaciones Juveniles

Rosa María Espinosa Reyes
Subdirectora de Fomento a las Organizaciones Juveniles

Luis Morales Rivera
Jefe de Departamento de Fomento a Organizaciones Juveniles
jovenesac@imjuventud.gob.mx
tel. 0155.1500.1323

Guía para la sostenibilidad de proyectos sociales y la procuración de fondos

Primera Edición

Derechos de autor en trámite
ISBN en trámite

Centro Mexicano para la Filantropía, A.C.
Tulipán 108 Colonia. Santa María la Ribera,
Delegación, Cuahtémoc.
06400 Ciudad de México.

www.cemefi.org
cemefi@cemefi.org

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.

Impreso y hecho en México.

GUÍA PARA LA SOSTENIBILIDAD DE PROYECTOS SOCIALES Y LA PROCURACIÓN DE FONDOS

ÍNDICE

Presentación	6
Panorama general	9
1. Pilar de la Institucionalidad	17
2. Pilar de la Administración	29
3. Pilar del Diseño de proyectos	37
4. Pilar de la Transparencia y la Rendición de cuentas	45
5. Pilar de la Comunicación	51
6. Pilar del Financiamiento	57
Bibliografía	68



José Manuel Romero Coello
Director General
Instituto Mexicano de la Juventud

México tiene actualmente más de 38 millones de personas de 12 a 29 años de edad; ello representa una oportunidad única para transformar el país. Y es que ante los retos que se viven hoy en día, las juventudes aportan su espíritu innovador y su energía para plantarles cara y transformarlos.

Por ejemplo, los sismos del 7 y 19 de septiembre de 2017 fueron escenario para demostrar la capacidad organizativa de las y los jóvenes; de manera colaborativa crearon medios e herramientas para distribuir víveres, ayuda y validar información. Sin embargo, el interés no fue espontáneo o casual, es el resultado de un largo proceso social, revolucionario y proactivo.

El reto es, de manera puntual, conseguir la continuidad de éstas y otras acciones sociales encabezadas por las juventudes. El camino es el intercambio de experiencias y conocimientos intergeneracionales, o lo que es lo mismo el amigable traspaso de estafeta en el ámbito social y responsable.

Ante ello, el Instituto Mexicano de la Juventud (Imjuve) se ha comprometido en la generación de documentos que reúnan, teoría y práctica, sobre el quehacer social exitoso. En un primer momento, la *Guía para planificar, crear y fortalecer una organización de la sociedad civil* buscó ser brújula para aquellos colectivos en camino a la constitución legal.

Ahora, la presente guía tiene por misión aportar a la durabilidad de los esfuerzos, formales e informales, en el sector social. Con base en seis pilares, este documento pretende fortalecer el desempeño de las actividades al interior y exterior de los colectivos u organizaciones, impactando en su sostenibilidad a corto, mediano y largo plazo.

La propuesta es la combinación equilibrada de fortalecimiento institucional, el de la administración, el eficaz diseño de proyectos, la correcta y eficiente ejecución de los recursos, una sólida y clara estrategia de comunicación al interior así como al exterior y la planeación y proyección financiera. Estos pilares no son fortuitos, son el resultado del ensayo, error y éxito de organismos sociales reconocidos como el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi).

En el IMJUVE estamos convencidos de que, involucrar y mantener a las juventudes en el ámbito de la participación social no es tarea fácil; pero colaborando gobiernos, organizaciones e industria, podemos sentar las bases para el aprendizaje y la innovación sostenible. En este contexto, lectora/lector; el documento que tienes en tus manos es el resultado de un análisis concienzudo y comprometido, con él queremos brindarte apoyo para que continúes con tu solidaria labor.

Juntos, responsablemente, seguiremos mejorando nuestro México.



Jorge Villalobos Grzybowicz
Presidente Ejecutivo
Centro Mexicano para la Filantropía

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) juegan un papel importante para el fortalecimiento de la democracia y la construcción del bien público. Su labor ha contribuido, en gran manera, a atender problemáticas que no habían sido consideradas anteriormente; han abierto la discusión hacia nuevas temáticas relacionadas con la construcción colectiva de nuestras sociedades, buscado espacios de participación legítimos para expresar su opinión y conocimiento sobre asuntos sociales; aportado en la cimentación de un espacio cívico abierto, diverso, plural, con leyes claras y la vigilancia en el cumplimiento de éstas.

También a nivel internacional las organizaciones de la sociedad civil resultan actores clave para la implementación de compromisos como la Agenda 2030, adoptada por casi todos los países del mundo, mediante una alianza de colaboración multisectorial, con metas que buscan el fomento y la promoción de alianzas eficaces en todas las esferas sociales (ODS 17); o la garantía de la adopción de decisiones inclusivas, participativas y representativas (ODS 16).

Los jóvenes representan el 31.4% de la población de México. Su participación es fundamental y para ello deben tener condiciones para expresarse, realizar aportes sociales y participar en asuntos de su comunidad: formarlos como ciudadanos es un asunto apremiante. Su involucramiento ayuda a poner en práctica normas colectivas, a sensibilizarse ante causas y a formarse un criterio para tomar decisiones. El desarrollo de estas habilidades pueden adquirirse mediante su participación en organizaciones de la sociedad civil, ya que éstas contribuyen a la formación de ciudadanos comprometidos y la ciudadanía es un elemento fundamental para una convivencia sana en sociedad.

Por lo anterior, el objetivo de esta *Guía para la sostenibilidad de proyectos sociales y la procuración de fondos* es contar con herramientas para que las organizaciones de la sociedad civil, en este caso de jóvenes, fortalezcan sus capacidades institucionales mediante seis pilares: la institucionalidad, la administración de recursos, el diseño de proyectos, la transparencia y rendición de cuentas, la comunicación efectiva y la obtención de recursos, y ofrezcan nuevas soluciones o servicios con una visión más global.

Esperamos que esta nueva colaboración con el Instituto Mexicano de la Juventud (Imjuve) se vea reflejada en el trabajo de las organizaciones, así como un sector más fuerte que perdure en el tiempo y genere un mayor impacto positivo en la sociedad.

PANORAMA GENERAL

Cuando se habla de organizaciones de sociedad civil (OSC) es común pensar en un grupo de ciudadanos que toman la decisión de ayudar a otros ciudadanos y proponer acciones para solucionar problemas o mejorar las condiciones de vida de los demás. Esto resulta tal vez más evidente cuando se presentan desastres por la fuerza de la naturaleza, o cuando participan en debates públicos para la defensa de los derechos humanos; también en la atención a grupos de personas en situación de vulnerabilidad o en temas relacionados con el medio ambiente; sin embargo, si se observa con cuidado, las OSC están presentes en una infinidad de espacios públicos atendiendo un universo de temáticas que buscan alcanzar una sociedad más solidaria y próspera.

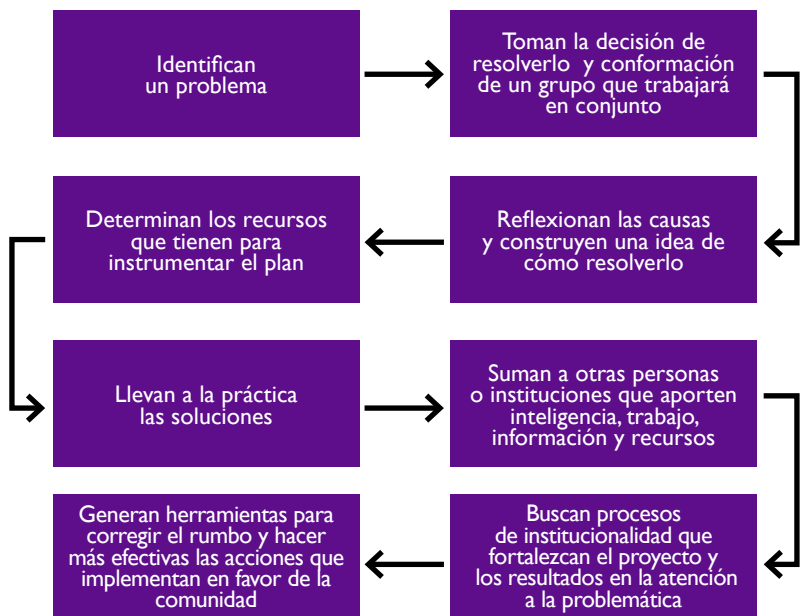
PANORAMA GENERAL

> ¿Qué es una organización de la sociedad civil?

Existen diversas definiciones para referirnos a ellas, por lo general todas coinciden en que se trata de organizaciones autónomas, que actúan colectivamente para defender alguna causa o interés común, que se caracterizan por estar voluntariamente organizados; no formar parte del gobierno o del mercado y no tener fines de lucro, lo que significa que no distribuyen sus ganancias entre los integrantes sino que las reinvierten en el objeto social.

> ¿Cómo nace una organización de la sociedad civil (OSC)?

Con el fin de entender un poco más la naturaleza de las OSC a continuación se menciona un proceso más o menos lógico de los pasos que se generan, de forma natural, hasta que alcanzan su institucionalidad.



Como puedes imaginar no todas las organizaciones surgen así, ya que algunas actualmente tuvieron como base el trabajo que ya se desarrollaba desde otras instituciones, contaban con metodologías previamente probadas e incluso con recursos. Sin embargo, en todas podemos detectar elementos comunes como: una problemática, una propuesta de solución, un grupo de personas que trabajan juntas por atenderla y la detección de la importancia para generar alianzas y sumar voluntades para mejorar cada vez más la situación.

Los grupos o colectivos

El Instituto Mexicano de la Juventud (Imjuve) se ha distinguido por su apoyo a la creación de organizaciones de la sociedad civil por parte de jóvenes y aporta recursos para grupos o colectivos que no han constituido una organización de la sociedad civil o que no tengan completos los trámites de alta ante organismos fiscales o ante el Registro Público de la Propiedad pero que están ejecutando un proyecto de beneficio social.

Los grupos o colectivos se desarrollan a partir de la detección de un problema social y se centran en la atención del mismo. Se caracterizan por tener una estructura horizontal en cuanto a su gestión y conllevan un fuerte compromiso moral de los integrantes con la causa que atienden. Adquieren fondos de recursos autogenerados al ofrecer servicios como un conjunto de personas físicas que atienden una causa social o la participación en convocatorias que no exigen que se cuente con una figura jurídica protocolizada.

Las organizaciones legalmente constituidas

Cuando un grupo de personas que atiende una problemática social decide constituir una organización legalmente ante las autoridades obtiene diversos beneficios; los más importantes son:

- ✓ El reconocimiento legal del compromiso de la institución
- ✓ La posibilidad de contar con el RFC de persona moral
- ✓ El acceso a convocatorias
- ✓ La autorización para expedir recibos deducibles del Impuesto sobre la Renta por los donativos que reciben
- ✓ La posibilidad de contar con el registro de la Clave Única de Inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (CLUNI) para poder obtener recursos públicos
- ✓ El poder participar en la construcción de políticas públicas

Estos elementos dan certeza a quienes confían en la organización y le otorgan recursos. También permiten establecer alianzas para el desarrollo de proyectos, lo que facilita su crecimiento, además de que incrementan las posibilidades de que se conserve el tiempo, con independencia de las personas que la fundaron por contar con órganos de gobierno establecidos, con funciones y responsabilidades asignadas; en resumen, permite que el camino hacia la institucionalidad sea más claro.

Cuando las OSC se constituyen legalmente pueden asumir diversas figuras legales, dos de las más comunes son la Asociación Civil (AC) y la Institución de Asistencia Privada (IAP). La segunda en particular tiene ventajas para quienes buscan instrumentar con prontitud procesos de institucionalidad, ya que la Junta de Asistencia Privada de la entidad en la que se constituyeron toma parte en sus consejos y participa de sus decisiones. Sin embargo, para algunas organizaciones esto les resta independencia y por lo mismo prefieren constituirse como Asociaciones Civiles.

La institucionalidad

Luego, ¿qué conviene más a una organización, ser un colectivo o constituirse legalmente? La respuesta depende de lo que se quiera lograr. Un colectivo tiene algunas ventajas de menos trámites, mientras que una organización de la sociedad civil constituida legalmente conlleva responsabilidades que pueden tomar un poco más de tiempo, sin embargo, este esfuerzo tiene recompensas que pueden traducirse en un mejor servicio, un mayor impacto, a la vez que en fortalecimiento y más recursos, pero ante todo, facilitar el desarrollo del trabajo de la organización.

Las organizaciones que logran solventar todos los procesos se ven obligadas a poner en papel elementos como su objeto social, sus órganos de gobierno, la forma en que se harán de recursos e incluso lo que planean lograr en el mediano y largo plazo. Además, generan programas más sólidos con proyectos para cumplirlos, mejoran sus procesos de comunicación, divulgan su trabajo, emiten informes anuales y de transparencia, establecen procesos para contratar a su personal, mejoran sus órganos de gobierno, e incluso, generan mejores estrategias para la búsqueda de recursos.

Con todo este esfuerzo, las organizaciones de la sociedad civil legalmente constituidas dan grandes pasos para que, independientemente de las personas que les fundaron y de quienes trabajan en ellas, puedan sobrevivir en el tiempo, lograr ajustarse a nuevas realidades y seguir brindando apoyo para la solución de problemáticas sociales.

La sostenibilidad

Este documento busca sintetizar, orientar y dar herramientas a las organizaciones de la sociedad civil que buscan conocer la importancia de la institucionalidad en procesos internos, generar confianza hacia otros actores, detonar las capacidades de quienes trabajan en la misma, afianzar la idea de que lo importante es en sí es la solución eficiente de la problemática que se atiende y no la mera subsistencia de la organización, en síntesis, mostrar la importancia de la institucionalidad de la organización y sus procesos.

Y a los colectivos animarlos a que con el mismo entusiasmo con el que fueron creados, emprendan el camino hacia la institucionalidad y crezcan.



Tip

Si tienes un colectivo te recomendamos que consultes la *Guía para planificar, crear y fortalecer una organización de la sociedad civil* (Cemefi e Imjuve 2017), que te ampliará la información sobre las ventajas de constituirte como una A.C.

Esta Guía consta de seis pilares que contribuyen al crecimiento de una organización a robustecerla para que todos, hacia dentro y fuera de la misma, puedan confiar en ella, para que la obtención de recursos pueda ser más sencilla para el cumplimiento del objeto social.



1 Pilar de la Institucionalidad

Este es el principal ya que es fundamentalmente una convicción de la organización: concebir y dar forma a lo que es, así facilita que la causa que atiende trascienda a todas las personas y permita convertirse en una institución robusta.



2 Pilar de la Administración

Aunque la premisa de hacer mucho con poco es un común denominador para todo tipo de instituciones, en las organizaciones de la sociedad civil es una declaratoria que conlleva congruencia y justicia con los beneficiarios porque una correcta administración de recursos que sea eficiente hacer honor al respaldo que brindan los donantes para apoyar la causa institucional.



3 Pilar del Diseño de proyectos

La comprensión de este pilar es clave porque en las organizaciones se tiende a tener una posición reactiva. Los proyectos deben centrarse en mecanismos de atención más eficientes y rendición de cuentas.



4 Pilar de la Transparencia y la Rendición de cuentas

Así como uno de los principales patrimonios de las personas está en su credibilidad, en las organizaciones es particularmente importante porque gran parte de los recursos son puestos al servicio de la causa social y no son propios, sino facilitados por personas o instituciones ajenas. Decir con claridad en qué se está utilizando su dinero y qué resultados se están obteniendo es un compromiso moral y una estrategia clara para establecer relaciones fructíferas de largo plazo. La transparencia debe ser una convicción, un compromiso adquirido por quienes integran la organización, que traerá réditos con el futuro, aunque implique grandes esfuerzos e incluso retos para explicar adecuadamente por qué y cómo se están haciendo las cosas.



Pilar de la Comunicación

De la mano de la Transparencia y la Rendición de cuentas está un correcto manejo de la comunicación institucional con la que se transmitan, oportuna y claramente, por los medios idóneos, los mensajes apropiados para los actores y los públicos convenientes. Esto permite desarrollar apropiadamente el futuro de la organización y dar certeza de lo que se quiere expresar.



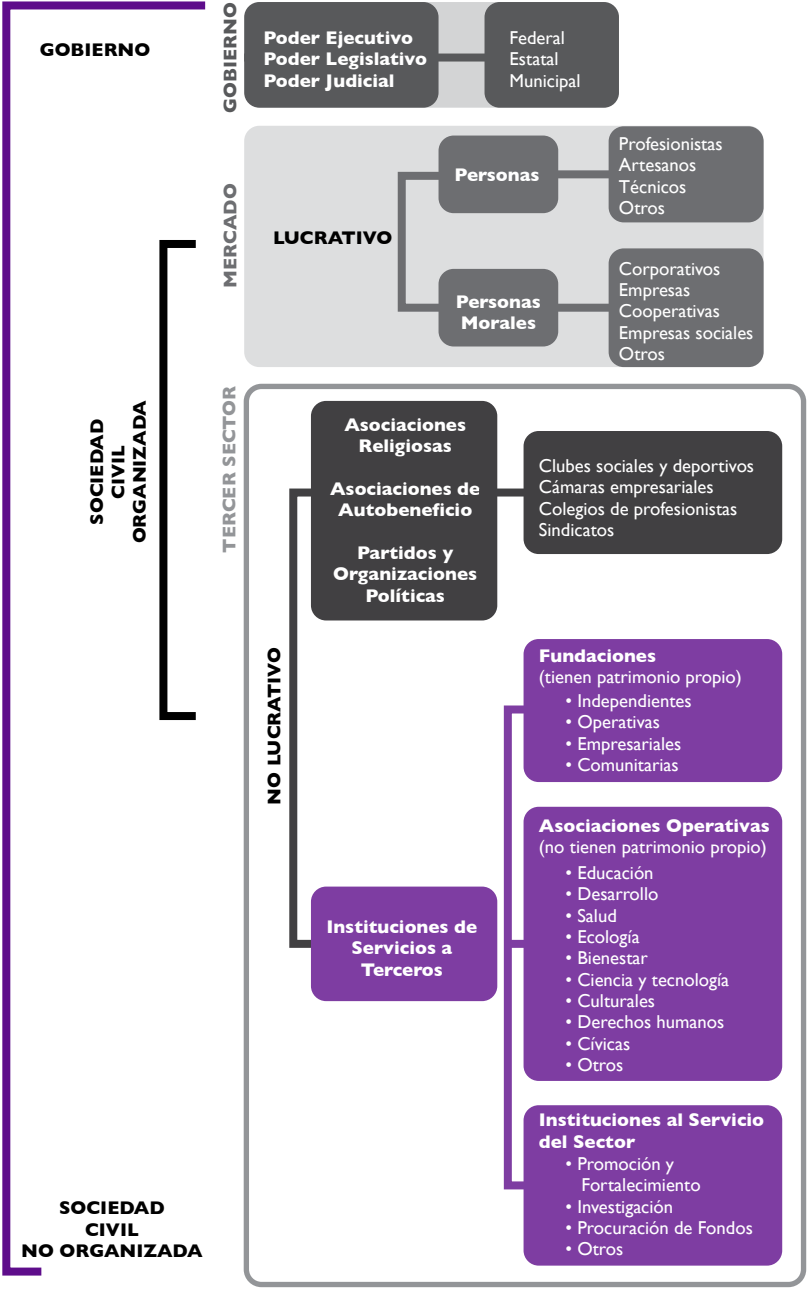
Pilar del Financiamiento

Muchas organizaciones ven este pilar como el fundamental y, posiblemente, como el más complicado, ya que perciben que sin éste todo lo demás no puede funcionar. Sin embargo, este pilar depende de los otros cinco para ser sólido e incluso posible. Se centra además en el origen de los recursos, en la forma que se obtienen, y da pie a varias estrategias para que la organización formalice sus procesos de obtención de recursos. Su desarrollo da certeza al personal, al Consejo o Patronato y a otros actores sobre el futuro de la organización.

Este documento es un llamado a reflexionar sobre la importancia que tiene construir una institución sólida, más que hacerse de recursos que pudieran no ser utilizados de la mejor forma si no se cuenta con cimientos firmes. Te invitamos a leerlo, hacerlo propio, y deseamos que con su uso sientes las bases para la trascendencia del beneficio social de tu organización y para que puedas sentirte orgulloso de dejar huella.

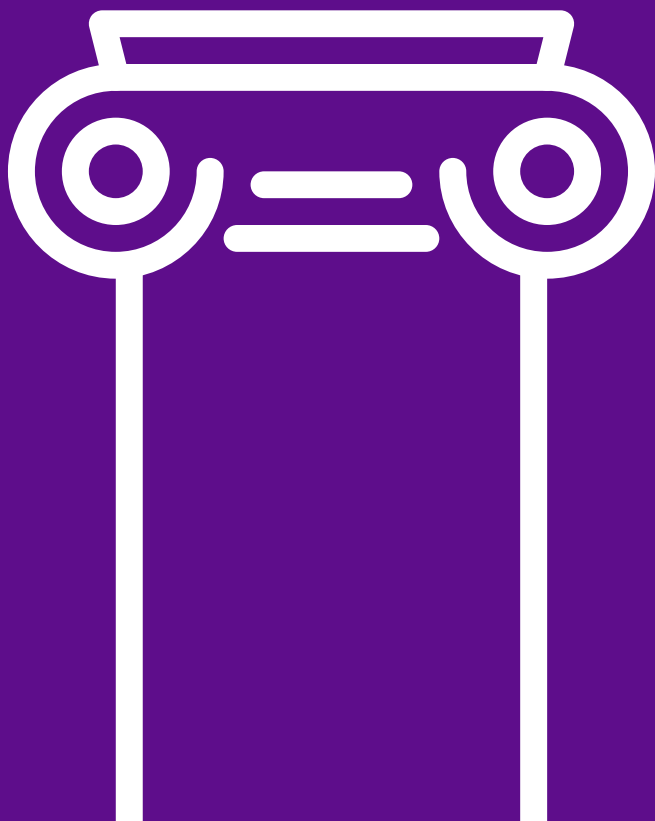
División de la Sociedad Civil

ESTADO-NACIÓN



I. Pilar de la Institucionalidad

- I.1 La institucionalidad
- I.2 Misión, visión, valores y objetivos
- I.3 Órganos de gobierno
- I.4 Planeación estratégica
- I.5 Mapeo de actores
- I.6 Evaluación





I. Pilar de la Institucionalidad

Como ya se comentó, éste es el más importante de los pilares para lograr la sostenibilidad de la organización, ya que implica que sus colaboradores conocen el rumbo y se definen las actividades que tienen que ser realizadas para llegar a los objetivos establecidos.

Lo anterior permite, no sólo que cada quien haga lo que le corresponde, sino que sepa dónde se inserta su actividad, lo que le da mayor trascendencia a la causa que atiende la organización. Con la institucionalidad se define un propósito más allá de la individualidad de cada persona y se dejará una mayor huella que cualquier acción personal.

Es además un mecanismo para sumar voluntades ya que se alcanzan resultados con mayor eficacia, se establecen políticas, se hace un eficiente uso de recursos y se persigue la trascendencia de los esfuerzos.

Institucionalizar es dar forma y sentido, se sustentan los procesos con base en diagnósticos de la situación y evaluaciones del trabajo que demuestren su efectividad. Implica el respeto a las normas, así como el poner el bien común por encima del personal, especialmente al hablar de los resultados que se otorgarán a los beneficiarios.

II La institucionalidad

El papel que juega el espíritu fundacional es enorme cuando se crea de una organización de la sociedad civil; se trata de esa inquietud que nace de una persona o personas que toman la decisión de poner manos a la obra para cambiar una realidad. Una vez que se tiene, lo que sigue es validar que no se trate de una percepción, sino que en realidad sea una problemática que afecta un aspecto de la vida en comunidad. Lo anterior se hace recogiendo la experiencia de otras organizaciones de la sociedad civil, revisando documentación académica del caso, acercándose a autoridades que ya atiendan el problema o yendo directamente con los afectados para verificar la situación.

Es común que las organizaciones dejen de existir porque desde un principio la causa a la que decidieron enfocar sus esfuerzos no era la apropiada. La generación de un diagnóstico apropiado es la clave para que aquella que está comenzando a existir continúe con solidez. Para determinar si la causa es pertinente deben hacerse las siguientes preguntas:



- ¿Soy o somos las únicas personas que perciben esto como un problema?
- ¿Cómo afecta este problema a la vida de la comunidad?
- ¿Qué pasaría si se resolviera?, ¿cómo cambiarían las condiciones de vida de quienes están vinculados con la misma?

Si las respuestas dan muestra de que es importante atender esta causa, hay que preguntarse lo siguiente:



- ▶ ¿Cuáles son las consecuencias que tiene esta problemática?
- ▶ ¿Cuáles son sus causas?
- ▶ ¿Existen actores que ya estén atendiendo esta problemática?
- ▶ ¿Qué resultados han obtenido?

Y por último, la reflexión será sobre la pertinencia de crear la organización:

- ▶ ¿Tenemos la capacidad para incidir en la problemática?
- ▶ ¿Qué requerimos para realmente generar un cambio?
- ▶ ¿Cuál es la mejor forma de llegar a una solución?

En caso que las organizaciones determinen que verdaderamente pueden lograr un cambio, entonces ya tienen una causa por la cual pueden trabajar:

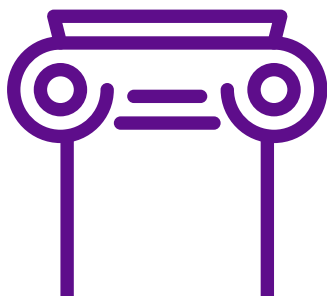
Lo ideal es que se forme con un grupo multidisciplinario que sepa determinar los elementos que originan la problemática, pero también que existan visiones de corte administrativo que faciliten detectar los recursos que se necesitarán para dar solución.

- ✓ Análisis del origen de la problemática
- ✓ Actividades que se pueden desarrollar para atenderlos
- ✓ Efectividad para la solución
- ✓ Recursos implicados
- ✓ Marcos legales y políticas gubernamentales relacionadas
- ✓ Mecanismos de trabajo que se desarrollarán (modelo de intervención)

Pero, ¿por qué es importante la institucionalidad?

La institucionalidad refleja el nivel de desarrollo de la gestión de la organización, a través de ella se muestra el compromiso que tiene con las personas a las que sirve, la causa social que trabaja, la percepción del problema y sus soluciones, así como los grupos de interés. También permite a los donantes y

aliados potenciales un punto de partida en el análisis de la gestión institucional y la viabilidad de un posible trabajo conjunto. Por último, ayuda a incrementar la confianza, el reconocimiento y la visibilidad del trabajo, así como a valorar el aporte de las organizaciones de la sociedad civil¹.



¹ Para mayor información sobre la importancia de la institucionalidad te invitamos a que visites: www.ait.cemefi.org con la Acreditación en Institucionalidad y Transparencia.



Elementos que hacen a una organización tener un mayor nivel de institucionalidad

- Obtener la autorización para emitir recibos deducibles (ser una donataria autorizada)².
- Contar con la CLUNI.
- Definir la misión, visión y objetivos institucionales y compartirlos con todos los miembros de la organización.
- Rendir cuentas a través de un informe anual de resultados y ejercicio de recursos.
- Construir un Consejo Directivo o Patronato diferente al equipo profesional.
- Contar con voluntarios involucrados activamente en los programas.
- Asegurar que los órganos de gobierno sean activos y conduzcan estratégicamente a la institución.
- Contratar a personal profesional experto y cumplir con sus derechos laborales.
- Llevar a cabo una planeación estratégica y una evaluación anual de los resultados.

² Para mayor amplitud sobre los requisitos para obtener estos elementos puedes consultar la *Guía para planificar, crear y fortalecer una organización de la sociedad civil* (Cemefi, Imjuve 2017).

1.2 Misión, visión, valores y objetivos

Se denomina corazón ideológico al conjunto de declaraciones que hace una organización sobre los principales objetivos y acciones que tendrá para resolver una problemática social. Está compuesto por:



La Misión

Es la razón de ser de la organización, su filosofía, creencias, valores. Explica el propósito y el alcance de las operaciones que lleva a cabo, así como las necesidades del público al que quiere atender.

¿Cómo redactar la Misión?

Puede construirse tomando en cuenta las preguntas:

- ✓ **¿Quiénes somos?** = identidad, legitimidad
- ✓ **¿Qué buscamos?** = Propósitos
- ✓ **¿Por qué lo hacemos?** = Valores, principios, motivaciones
- ✓ **¿Para quiénes trabajamos?** = Miembros de la comunidad: donantes y organizaciones beneficiarias



Tip

Es importante identificar y construir la Misión sin confundir los fines y los medios de que nos valemos para lograr su materialización. No es el producto o servicio que ofrecemos o nuestra razón de ser, sino qué necesidad estamos satisfaciendo.



La Visión

Representa la forma en la que se percibe idealmente el futuro de la organización; el rumbo a seguir y la forma en que la OSC quiere ser vista por todos los demás actores.

Los aspectos a revisar son:

- ✓ Lo que la organización aspira a ser y no lo que tiene que hacer
- ✓ ¿Que tipo de organización queremos ser?
- ✓ ¿En qué tipo de problemáticas sociales y acciones frente a las mismas debe participar la organización y cuáles deben ser los objetivos de impacto social de su acción?



Para formular la Visión es importante:

- a. La comprensión del impacto en el entorno de la organización.
- b. Definición de los públicos a los que se sirve.
- c. Selección de los programas y servicios de la organización, integrando aquellos que se desean generar.
- d. Identificación de valores agregados; son un conjunto particular de destrezas, posicionamiento, experiencia o recursos para actuar con éxito.
- e. Cuantificación de los criterios de éxito. Aquí se crean las "metas medibles" e "incentivos apropiados" para poner en marcha la energía de la organización.



Los Valores

Son creencias compartidas sobre lo que se desea consolidar y fortalecer, que orientan la acción de las personas en la organización y generan compromiso y congruencia.



Los Objetivos generales

Expresan los propósitos o metas generales y a largo plazo, en función de la misión, pero también en función de la situación del entorno y, sobre todo, de su evolución futura.

¿Cómo se define y redacta un objetivo?

Los cuatro principios fundamentales pueden ser resumidos de la siguiente forma:

- **Precisión:** Deben ser entendidos por todos los miembros de la organización y poder ser verificados, cuando no puedan ser cuantificables deben definirse los criterios para evaluar su logro.
- **Participación:** Definirlos de manera conjunta para lograr mayor compromiso en su cumplimiento.
- **Integración:** Es necesario integrar el mayor número de aspectos relacionados, de manera que en una formulación se consideren las tareas para el aseguramiento de ésta.
- **Realismo:** Decisivos, retadores y factibles, que todos los esfuerzos se orienten hacia ellos, pero que sean posibles de alcanzar.

1.3 Los Órganos de gobierno

El órgano de gobierno de más alta jerarquía de la organización es su Consejo Directivo o Patronato. Éste está conformado por las personas que conducen estratégicamente a la organización, con base en su corazón ideológico y en la planeación estratégica. El órgano de gobierno es el responsable de que la gestión de la organización se realice de forma eficaz y eficiente, asegurando la transparencia en el uso de los recursos y que estos se destinen a los propósitos de beneficio o a la comunidad que se propone. En este sentido, el órgano de gobierno se convierte en el depositario de la confianza pública para llevar adelante los fines sociales propuestos.

El Consejo de una organización, sin lugar a duda, pieza clave para que alcance sus objetivos, porque de hecho conlleva un poco de la personalidad e intereses de cada uno de sus miembros.



Existen diversos modelos pero el más completo e institucional es:

➔ **Asamblea**

Es el grupo que conoce el funcionamiento institucional, aprueba la planeación estratégica, los estados financieros, selecciona al presidente ejecutivo o al director establece criterios y mecanismos de ingreso o salida de integrantes del consejo directivo.

➔ **Consejo Directivo o Patronato**

Es el grupo de asociados que tiene por función observar que los acuerdos de la Asamblea sean ejecutados.

➔ **Presidente**

Quien mantiene la interlocución con el director de la organización y transmite al equipo los acuerdos que se toman desde el Consejo.

➔ **Tesorero**

Quien está al pendiente de la estabilidad financiera de la organización, así como de la transparencia de las cifras hacia el Consejo y a la comunidad.

➔ **Secretario**

Quien vigila el cumplimiento de los acuerdos y dispone lo necesario para realizar las reuniones de Consejo.

➔ **Comisiones**

Deben crearse las estrictamente necesarias para ordenar las aportaciones que se pueden hacer desde el Consejo a la vida de la organización. Hay que tomar en cuenta que pueden estar integradas por personas externas a la organización.

Desde los órganos de gobierno se deben señalar los objetivos a cumplir para resolver la problemática que se definió como causa. Por lo anterior, los principales actores llamados a participar en la planeación estratégica son los propios integrantes del órgano de gobierno institucional y es su papel también contagiar al equipo operativo, voluntarios y otros actores relacionados en esta importante labor.



Consulta

Manual de planeación estratégica para organizaciones juveniles de la sociedad civil, Imjuve.

Disponible en:

www.imjuventud.gob.mx/imgs/uploads/MANUAL_PLANEACION ESTRATEGICA.pdf



1.4 La Planeación estratégica

Para comprenderla adecuadamente es conveniente acercarse a una definición simple de la planeación estratégica: **una guía de trabajo que permite actuar y tomar decisiones de forma eficiente, que fortalece la filosofía institucional y apoya a la organización en el logro de sus objetivos.** El resultado

de su aplicación no debe ser la aplicación de procesos rígidos sino el promover un pensamiento estratégico que favorezca a la organización y también a sus grupos de relación, establecidos entre los actores relevantes para la vida institucional.

Las principales características de la planeación estratégica son:

- ▶ Tiene que suceder de manera sistemática y llevarse a cabo de manera organizada.
- ▶ Se basa en un análisis objetivo, que considera una análisis subjetivo o experimental.
- ▶ Plasma de manera estratégica lo que se planifica de manera intuitiva.
- ▶ Busca responder preguntas como ¿dónde estamos?, ¿de qué partimos?, ¿a dónde se quiere ir?, ¿cómo y cuándo queremos llegar ahí?
- ▶ Se hace pensando en el impacto a futuro de las decisiones que se toman en el presente, no en las decisiones que se tomarán en el futuro.
- ▶ No tiene como meta eliminar riesgos, sino detectarlos a tiempo para manejarlos apropiadamente.
- ▶ No se trata de un plan escrito en piedra, sino de un proceso que se debe actualizar periódicamente.
- ▶ Tiene como eje constante la evaluación del desempeño del trabajo.
- ▶ Implica tiempo, investigación y procedimientos sistemáticos que deben constar por escrito para posteriores revisiones y para la elaboración de un producto final.

Planear es un proceso que implica tiempo, esfuerzo, dedicación y colaboración pero tiene grandes resultados para el futuro de la vida institucional.

Se debe hacer una planeación estratégica cada tres o cada cinco años, sin embargo, cada año es necesario hacer una evaluación para

revisar que no se hayan perdido el camino hacia los objetivos a los que se pretende llegar al final de ésta.

El resultado de este trabajo es un plan estratégico que llevará todos los resultados obtenidos de este ejercicio.

1.5 Mapeo de actores

Las organizaciones dependen de las vinculaciones que establecen y de las adscripciones que logran de personas e instituciones para lograr sus fines.

Es necesario generar un mapa de actores para identificar grupos comunitarios, así como para detectar áreas de oportunidad para alianzas con gobiernos, -en sus tres niveles-, empresas, medios de comunicación, otras OSC o académicos, por mencionar algunos. En dicho mapeo es importante identificar también posibles obstáculos y limitaciones que pudieran poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos de la organización.



El mapeo de actores permite “crear una referencia rápida de los principales actores involucrados en un tema o conflicto y trascender de la identificación a la localización de sus capacidades intereses e incentivos.”³ Por lo anterior, es una herramienta fundamental de la planeación estratégica ya que la interacción con otros actores puede facilitar o dificultar el cumplimiento de sus objetivos.



Con el fin de desarrollar un mapeo de actores útil para la organización proponemos incluir los siguientes pasos:

1. Tener objetivos claros sobre lo que se pretende lograr con el mapeo. Identificar posibles resistencias, así como apoyos a la labor de la organización, conocer con profundidad los datos de la ubicación donde se trabajará, así como del contexto económico en que se desenvolverá.
2. Indicar qué variables, respecto a los actores, son importantes para conocer; cómo pueden incidir en la organización, por ejemplo, la capacidad de incidir en políticas públicas, el poder económico, el prestigio o la causa que atiende.
3. Indicar las categorías en que se les clasificará, por ejemplo, respecto al sector al que pertenece: público, privado, académico, social o a los medios de comunicación.
4. Establecer la capacidad que tiene el actor de incidir en lo que hace la organización. Por lo anterior se establecerá qué actores tienen capacidad de decisión, quiénes tienen influencia pero no capacidad de decisión y quiénes tienen incluso poder de veto.
5. Establecer qué tipo de relaciones se dan entre la organización y otros actores: colaboración o alianza, tensión o conflicto, intermitencia o no existe relación.

Ejemplo:

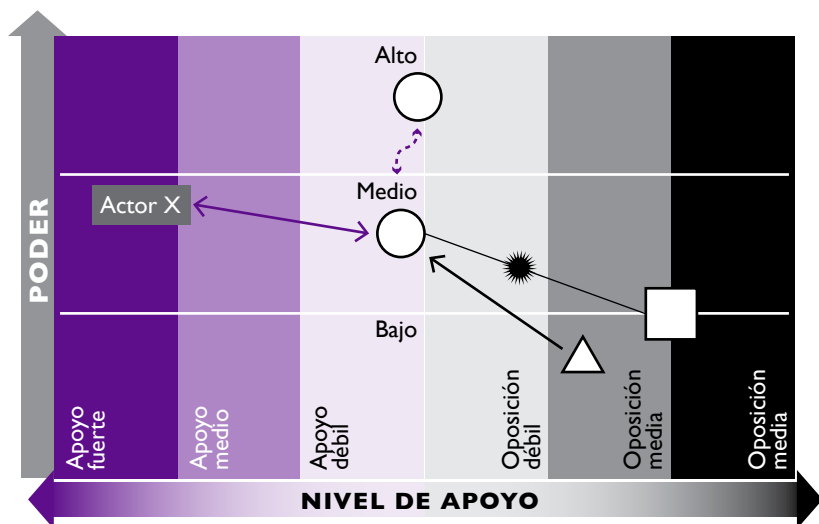
Actores	Gobierno	Relaciones	Colaboración/ Alianza
	Empresas		Tensión conflicto
	OSC		Intermitencia
	Comunidades		Ausencia de relación
	Donantes		Influencia sobre
	Medios		

Con base en estos elementos, la organización puede establecer un adecuado mapeo de actores que sirva para reflexionar con quién, cómo y para qué relacionarse, además de establecer posibles escenarios de la vinculación.

³ Fundación Cambio Democrático “Guía para confeccionar un mapeo de actores”, Argentina, 2016.



Mapeo Socio Ambiental Local



Fuente: Fundación para el Cambio Democrático.

Son muy diversas las interacciones que pueden desarrollar las organizaciones, las razones para motivarlas y el tipo de instituciones o personas con que pueden darse, por ejemplo: autoridades de gobierno que otorgan recursos, instancias gubernamentales con las cuales desarrollar políticas públicas, legisladores, Empresas Socialmente Responsables, voluntarios, entre otros más.

1.6 Evaluación

Es necesaria para conocer los resultados del trabajo de la organización. Puede enfocarse en los productos o actividades, en los resultados, en los procesos o en los impactos. Permite también identificar las fortalezas y debilidades de los procesos que se implementan en la organización para prevenir y detectar riesgos futuros.

Cada área debe presentar su evaluación de manera sistémica y periódica. Para lograrlo será importante establecer indicadores que permitan medir el desempeño. Estos deberán evaluar los resultados actuales con relación a los esperados. La medición, por lo general, es cuantitativa aunque también puede incluir aspectos cualitativos.

Indicadores

- Son una característica específica, observable y medible que puede ser usada para mostrar los cambios y progresos que está haciendo un programa hacia el logro de un resultado específico.
- Deben estar enfocados, ser claros y específicos.



- ➔ El cambio medido por el indicador debe representar el progreso que el programa espera hacer:

Características de los indicadores

- ✓ **Válidos:** la medición exacta de un comportamiento, práctica, tarea, que es el producto o resultado esperado de la intervención.
- ✓ **Confiables:** consistentemente medible a lo largo del tiempo, de la misma forma, por diferentes observadores para poder hacer comparaciones.
- ✓ **Precisos:** definidos en términos operacionalmente claros.
- ✓ **Medibles:** cuantificables usando las herramientas y métodos disponibles.
- ✓ **Oportunos:** aportan una medida a intervalos relevantes y apropiados en términos de las metas y actividades del o de los programas.
- ✓ **Importantes programáticamente:** vinculados al programa o a la consecución de los objetivos del programa.⁴

Tipos de Indicadores

Aunque existen muchos tipos, dependiendo de lo que se quiera medir, algunos de los más utilizados para este punto pueden ser:

- **De resultado:** miden el grado de contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- **De producto:** miden el grado de cumplimiento de los proyectos realizados y sus objetivos, evaluar el cumplimiento de los proyecto es un tipo de medición indirecta.
- **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.
- **De impacto:** miden el efecto a largo plazo de las intervenciones del programa y son los más difíciles de lograr porque no son observables de manera inmediata.⁵

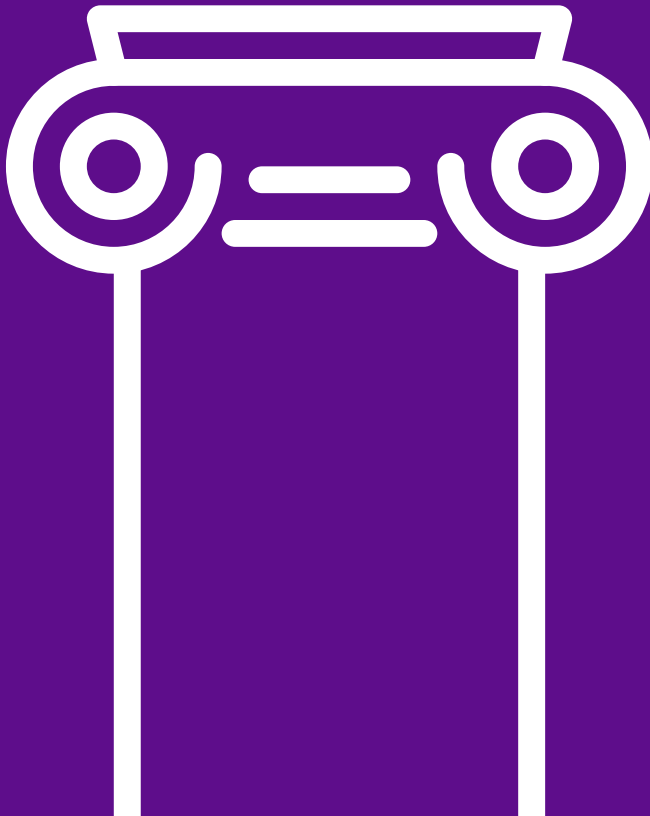
El proceso de institucionalidad de la organización es una fase reflexiva y activa que recoge los talentos y convicciones de quienes la crearon, dirigen y operan, que se transmiten en su corazón ideológico y se asientan en la planeación estratégica que desarrolla. Estos elementos, además de unos órganos de gobierno fortalecidos y un proceso de gestión adecuado llevarán a la institucionalización.

⁴ Banco Interamericano para el Desarrollo. Indicadores para el Desarrollo.

⁵ Manual para el diseño y la construcción de indicadores, Coneval.

2. Pilar de la Administración

- 2.1 Recursos humanos
- 2.2 Recursos financieros y materiales



2. Pilar de la Administración

Las organizaciones de la sociedad civil están constituidas por ciudadanos que han decidido asumir una responsabilidad frente a lo social, comprometiéndose con una determinada causa, en búsqueda de contribuir a mejorar las condiciones de vida.

Una vez establecida la importancia de construir una institución firme, que trascienda en

el tiempo, enfocada en la atención de causas sociales, es momento de analizar el segundo de nuestros pilares.

La administración es la práctica que nos permite integrar y organizar los recursos con que contamos para lograr los objetivos que perseguimos, de manera ordenada y sistematizada. El ideal es que logremos alcanzar los objetivos de manera efectiva y eficiente.

Entendemos por **efectiva**, aquella acción con que se logran realmente los resultados que se buscan y por **eficiente**, el llevar a cabo la acción optimizando los recursos, obteniendo el máximo provecho de éstos.



El proceso administrativo incluye las siguientes etapas:

- **Planeación**
 Incluye la definición de lo que se desea alcanzar y la identificación de los recursos necesarios para hacerlo, sean financieros, materiales o de talento humano. En esta etapa se lleva a cabo la programación y la presupuestación.
- **Organización**
 Tiene que ver con dar orden a los esfuerzos de las personas y aprovechar los recursos materiales y financieros. Incluye el organigrama, los procesos, el diseño de los puestos de trabajo y en general en aspectos estáticos de recursos humanos.
- **Dirección**
 Se refiere al día a día del trabajo, la acción de las personas y uso eficaz y eficiente de los bienes y recursos materiales y financieros. Se enfoca en las áreas dinámicas de recursos humanos.
- **Control**
 Tiene que ver con el seguimiento y revisión de los avances así como con los ajustes necesarios para lograr los objetivos planeados.

2.1 Recursos humanos

Los profesionales que enfocan su trabajo en las organizaciones asumen un doble compromiso, por una parte el del cumplimiento responsable de una actividad laboral y, por la otra, el compromiso social. En este sentido es importante tener en consideración que quien trabaja en una organización de la sociedad civil cuenta con los mismos derechos y obligaciones que cualquier otro trabajador; los cuales se encuentran claramente consignados en nuestra Carta Magna y en la Ley Federal del Trabajo.

Para la adecuada gestión del trabajo de las personas en una organización se requiere de dos tipos de factores. El primero de ellos, de carácter más o menos estático, es el referente al diseño de los puestos, de los organigramas, de las líneas de autoridad y de las políticas y normas que rigen la vida institucional. El segundo de estos factores es de carácter dinámico, y tiene que ver con los procesos de recursos humanos tales como: reclutamiento y selección de personal, inducción, capacitación y desarrollo de personal, evaluación del desempeño y remuneración, ésta última incluye no solamente el salario sino las prestaciones y condiciones de trabajo.

1) Estructura organizacional (Organigrama): aspectos estáticos

Es conveniente que la estructura de la organización se alinee a la definición estratégica de la misma, es decir, a la misión, visión, objetivos y estrategias. En otras palabras, una vez que se ha definido la razón de ser de la institución y la forma en cómo va a lograrse —estrategias y tácticas—, entonces habrá que organizar el trabajo en funciones, procesos, actividades, etc.

La **estructura de la organización**, asociado al organigrama que la resume, incluye: las áreas y puestos de trabajo -asignación de responsabilidades y funciones de cada quien-; determinación de la jerarquía -qué puesto reporta a qué puesto-; las líneas de comunicación y autoridad.

Las **áreas de trabajo**, (departamentos, gerencias, coordinaciones) pueden definirse con base en funciones, por ejemplo: administración, procuración de recursos, etc., con base en servicios, por ejemplo, atención médica, comedor, etc. o con base en los beneficiarios: atención a niños, atención a mujeres, etc.

Una vez definidas las áreas, es importante proceder al **diseño de los puestos de trabajo**. Para cada uno de ellos es conveniente elaborar un análisis de puesto, que permite identificar el lugar que el puesto tendrá dentro del organigrama, las funciones y actividades principales que tendrá quien lo ocupe, así como los requerimientos de experiencia y habilidades que son necesarios para poder realizar adecuadamente esa tarea.

El **análisis de puesto** contiene las siguientes secciones:

a) Descripción del puesto:

- Título, lugar del cargo en el organigrama y objetivo del puesto
- Contenido del cargo: funciones y actividades principales
- Coordinación y comunicación con otros puestos y áreas
- Indicadores de medición de desempeño



b) Especificaciones del puesto:

- Responsabilidades (sobre toma de decisiones, sobre el trabajo de otras personas, sobre bienes, sobre información, sobre equipo, sobre servicios a otros, etc).
- Requisitos mentales (conocimientos y habilidades, experiencia, iniciativa, creatividad.)
- Requisitos físicos (esfuerzo físico, concentración visual, exposición a ruido, etc.)
- Condiciones de trabajo (ambiente de trabajo, riesgos.)

c) Perfil del puesto:

- Escolaridad, habilidades y áreas de conocimientos necesarias
- Experiencia específica
- Características personales (empatía, tolerancia a la frustración, etc.)

2. Procesos de Recursos humanos: aspectos dinámicos

Este proceso se refiere al aspecto dinámico, cambiante, del trabajo diario de la organización e incluye:

a) Procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal

El primero de ellos es el **reclutamiento y selección de personal**, que tiene por objetivo acercar a la organización personas cuyo talento, habilidades, valores e intereses sean compatibles con la organización y puedan contribuir a la misma.

El proceso de reclutamiento se enfoca en la identificación de:

- ▶ Fuentes de reclutamiento, es decir el lugar en donde están las personas con las características ideales que necesitamos, para integrarles al equipo operativo de la organización
- ▶ Medios de reclutamiento, es decir la forma en la cual lograremos atraer a estas personas a la organización: anuncios en el sitio web o página de Facebook de la organización, publicación en portales como www.hacesfalta.com.mx, etc.

Una vez que se reciben intereses por parte de candidatos se selecciona a la persona idónea, con base en el análisis de puesto previamente elaborado.

El proceso de selección puede ser variable, pero se recomienda que al menos incluya:

1. Revisión de currículum
2. Llenado de una solicitud de empleo (formato propio o a la venta en las papelerías)
3. Entrevistas: con el jefe inmediato, el jefe del área, el director
4. Verificación de habilidades –examen o ejercicio que dé cuenta de sus conocimientos y estilo de trabajo-
5. Verificación de al menos tres referencias personales y laborales.

Cuando la persona idónea ha sido encontrada, se procede a la **contratación**. El contrato de trabajo es un documento legal cuyas especificaciones están estipuladas en la Ley Federal del Trabajo (LFT), donde se establecen las condiciones de trabajo, puesto, funciones principales, salario y prestaciones.

El trabajador puede ser contratado por tiempo indefinido o bien por una obra determinada o tiempo definido, según especifica la LFT y en el caso de proyectos, la organización puede contratar a profesionales por honorarios, igualmente se firma un contrato de trabajo y se establecen los objetivos de trabajo, tiempos de entrega y honorarios acordados.

Cuando la persona ingresa a la organización llevará a cabo el proceso de **inducción e integración**, que consiste en introducir al nuevo empleado a la organización y al puesto concreto de trabajo:

Inducción a la organización

1. Darle a conocer la historia de la organización, sus principales logros, las definiciones estratégicas (misión, visión, objetivos).
2. Presentarle a las personas que la conforman: director general y personas que conforman el equipo profesional, a los voluntarios, a los beneficiarios, etc.
3. Explicarle dónde se ubica todo en el espacio de trabajo (baños, lugar de cobro, oficinas a las cuáles tendrá que ir).
4. Explicarle procesos administrativos (cómo y dónde cobrará, reglamentos de trabajo, dónde obtener papelería, cómo reembolsar gastos, etc.)

Inducción al puesto

1. Llevarle a su lugar de trabajo y proporcionarle las herramientas necesarias.
2. Presentarle a su jefe directo y compañeros de trabajo de área explicándole a quién puede recurrir en caso de duda.
3. Detallar las actividades que realizará, lo que se espera de él y su trabajo.
4. Darle una capacitación inicial para su puesto de trabajo.

El proceso de remuneración

Todas las personas que trabajan profesionalmente en la organización invierten tiempo y esfuerzo recibiendo, a cambio, una remuneración como intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocos entre empleados y empleador. Por tanto, cada empleado debe ser remunerado de acuerdo al valor del cargo que ocupa así como con base en su desempeño y dedicación.

La remuneración incluye: honorarios o salarios, prestaciones legales y otras prestaciones otorgadas por la institución.

Las prestaciones legales se encuentran descritas en la Ley Federal del Trabajo (LFT) e incluyen: aguinaldo, vacaciones, prima vacacional, días festivos, reconocimiento de antigüedad. Adicionalmente la LFT establece la obligación del empleador a otorgar seguridad social al trabajador, obligación que se cumple con la inscripción al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y al INFONAVIT, con base en lo establecido en la legislación.

Para determinar el monto de la remuneración, es importante mantener el equilibrio, tanto interno -entre puestos-, como externo -con otras OSC-. Para lograrlo se cuenta con dos herramientas:



- **Valuación técnica de los puestos de la organización.** Se realiza con base en el análisis los puestos. Existen diversos métodos técnicos para la valuación de los cargos.
- **Encuestas de salarios.** Que es investigar los niveles de salarios y prestaciones que ofrecen otras OSC en puestos semejantes, para otorgar una remuneración competitiva.

La capacitación

La capacitación permite a la persona realizar mejor su trabajo y crecer profesionalmente. En este sentido, es importante que se definan cuáles son las habilidades, destrezas y conocimientos que son requeridas para el puesto y que pueden enriquecer a la persona que lo está ocupando, incrementando sus propias capacidades y llevándole a mejorar en su trabajo.

La organización debe proporcionar las facilidades necesarias para que los trabajadores accedan a la capacitación para el trabajo y el desarrollo profesional, tal como lo marca la ley, y que redundará tanto en beneficio de cada una de las personas como en beneficio de la propia organización y aquellos a quienes sirve.

La evaluación de desempeño

Finalmente, el último de los procesos principales en la gestión de recursos humanos se refiere a la **evaluación del desempeño**. Para este punto la organización debe asegurarse que los profesionales que colaboran en ella obtengan retroalimentación con respecto a su

trabajo, orientación, oportunidad de mejoría y de desarrollo así como participación en la vida institucional, de manera que el espacio de trabajo constituya un espacio de crecimiento integral humano para cada una de las personas que se incorporan a la institución.

2.2 Recursos financieros y materiales

En orden de lograr la optimización de los recursos con los que cuenta la organización para el cumplimiento de sus objetivos, es importante identificar los recursos materiales y financieros para poder llevar a cabo las actividades necesarias. El instrumento para establecer estos recursos es el **presupuesto**.

El presupuesto se lleva a cabo a la par de la planeación operativa, la cual deriva de la planeación estratégica e incluye dos aspectos: los ingresos y los egresos.

En el **presupuesto de ingresos** se identifican todas las fuentes de ingresos con las que contará la organización y calcular el monto financiero de lo que se espera recibir de cada una de ellas. Aquí conviene considerar tanto los donativos financieros que se recibirán como los donativos en especie que puedan obtenerse.

En el **presupuesto de egresos** se determina cómo se ejercerán los recursos con que se cuenta, con base en los equipos y materiales que deban adquirirse, la remuneración de los colaboradores, -que es el rubro más importante en las organizaciones de sociedad civil, centradas en servicios primordialmente-, los costos y gastos indirectos, entre lo más destacado.

En el presupuesto se establecen también los tiempos de ejercicio de esos recursos, permitiendo calcular el flujo financiero necesario para afrontar los compromisos de la organización.

Es conveniente elaborar presupuestos generales para toda la organización y también presupuestos de cada uno de los proyectos.

Los estados financieros

Una vez elaborados los presupuestos el cuidado y asignación de recursos materiales y financieros será necesario en los diferentes programas y actividades de la organización. El área administrativa se encarga de tal asignación, así como de la vigilancia de la aplicación transparente en tiempo y forma de los mismos. La contabilidad es la herramienta que permite dicho control.

Una apropiada contabilidad muestra lo que resultó en realidad de la aplicación del gasto dentro de la organización.

Los procesos contables culminan en la elaboración de los estados financieros de la organización, los cuales dan cuenta de los recursos económicos de la misma: su patrimonio, sus bienes, sus equipos de trabajo, sus gastos, sus deudas, etc., así como de la vida financiera de la organización.

También son el principal instrumento de transparencia y rendición de cuentas de la organización, y con base en éstos se elaboran los informes y reportes destinados a los diversos públicos, desde las autoridades fiscales, los miembros de los órganos directivos, así como del equipo operativo, los donantes, los beneficiarios y el público en general.

Análisis financiero y planeación financiera

El análisis financiero consiste en la revisión e interpretación de los estados financieros de la organización con el fin de mejorar el desempeño de la misma y mejorar los procesos y tomar decisiones en torno a la sostenibilidad de la organización.

El análisis de rentabilidad de la organización permite comparar el costo, es decir los recursos invertidos, con los beneficios y resultados obtenidos, para determinar si los recursos y esfuerzos fueron aplicados de manera eficiente.

Es importante también reconocer la tasa de rendimiento, es decir, si se logró contar con remanentes al término del proyecto, gracias a la eficiencia en el manejo de los recursos y, cómo tal, el remanente habrá de ser investi-

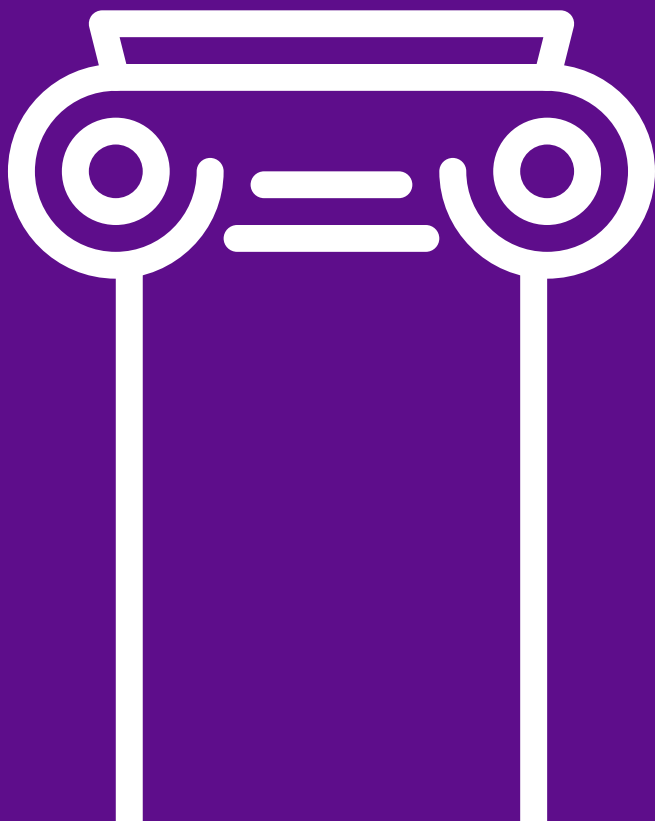
do en el mismo proyecto para incrementar los resultados o en su caso, asignado a otros programas y proyectos de la organización.

También debe analizarse la capacidad de la organización para responder en tiempo y forma a sus compromisos financieros, en términos de remuneración, pago de servicios, compra de materiales y equipo y demás egresos.

Con base en estos análisis es importante que la organización elabore una planeación financiera que le permita obtener el máximo rendimiento de los recursos financieros, la creación de un fondo patrimonial institucional y asegurar la sostenibilidad económica de la organización hacia el futuro.

3. Pilar del Diseño de proyectos

- 3.1 Elementos innovadores que respondan a la problemática
- 3.2 Inversión social
- 3.3 Diseño e implementación del proyecto
- 3.4 Evaluación



3. Pilar del Diseño de proyectos

A partir de la apropiada definición del corazón ideológico de la organización, se definen las actividades que se realizarán para concretar los cambios que desean en la realidad. Éstas se traducen en los proyectos que toman en consideración la problemática y los recursos que tiene la institución para atender la causa.

Las organizaciones desarrollan su trabajo tanto con el desarrollo de programas como de

proyectos. Los **programas** son un conjunto de proyectos que se relacionan y persiguen objetivos comunes para fortalecerse entre ellos, en tiempos que pueden estar diferidos de forma que van sumando resultados. Los **proyectos** son la forma en que las organizaciones desarrollan actividades para generar acciones de forma planificada, para lograr un objetivo haciendo uso eficiente de los recursos otorgados.

En este pilar daremos elementos importantes para el fortalecimiento de los proyectos.

3.1 Elementos innovadores que responden a la problemática

Una característica fundamental que deben tener los proyectos es responder de una nueva forma a una problemática, en caso que no sea así y de que otra organización ya se esté haciendo lo mismo no tiene sentido desarrollarlo y es mejor sumarse a esa iniciativa o buscar una nueva forma de atender la causa.

Con el fin de generar innovación es fundamental conocer a profundidad la causa: problemática, las experiencias del pasado, el entorno en que se presenta, los actores

relacionados con la misma o aspectos que la hacen más o menos grave. Con esta información la organización deberá considerar sus propias capacidades para desarrollar una solución y evaluar si es la correcta conforme la va desarrollando. También debe registrar lo que aprende y emprender un proceso de mejora continua para, idealmente, difundirlo entre otros actores sociales. De hecho puede ser que un proyecto exitoso, desarrollado por una OSC, sea retomado por otras organizaciones o incluso por el gobierno para la construcción de políticas públicas.

Para que los proyectos sean eficientes tienen que recoger las inquietudes de la comunidad sobre la problemática en sí. Lo recomendable es que las organizaciones desarrollen las soluciones para un problema de la mano de quienes están directamente afectados, pero esto requiere:

- ✓ Utilizar mecanismos adecuados para recoger la información
- ✓ Categorizar los resultados por su importancia para la solución
- ✓ Analizar qué herramientas puede aportar la propia comunidad.

Para hacer un análisis sistemático de la problemática existen diversas herramientas que se pueden utilizar como:

- ➡ **Mapa de la comunidad:** los miembros de la zona que se atenderá ubican dónde se encuentran las zonas más afectadas, así como los recursos disponibles para la solución.

- ▶ **Lluvia de ideas:** los miembros de la comunidad que viven condiciones de vulnerabilidad vierten todas las problemáticas que enfrentan y de forma conjunta se jerarquizan para atenderlas en ese orden.
- ▶ **Grupos de enfoque:** se construye un instrumento con preguntas relevantes sobre los problemas de la comunidad y en un grupo no mayor a 10 personas que vivan en la comunidad se plantean las preguntas.
- ▶ **Perfil histórico:** con apoyo de una persona de edad mayor de la comunidad que haya vivido en condiciones de vulnerabilidad se indaga cuáles han sido los principales problemas enfrentados y con estos elementos se construye una línea de tiempo para detectar los cambios más relevantes.
- ▶ **Casos de estudio:** se analiza un problema particular en la comunidad con base en datos duros y testimonios, de forma que se establezca cómo se vivió y si se alcanzó una solución cómo se llegó a la misma.
- ▶ **Grupos de discusión:** con apoyo de un moderador y sin generar preguntas, a diferencia del grupo de enfoque, se establece un intercambio de ideas espontáneo entre los miembros de la comunidad. El moderador debe procurar que no haya individuos que acaparen la discusión.
- ▶ **Sondeos o encuestas:** consiste en un instrumento con preguntas que permitan perfilar las características de la comunidad. Se busca información sobre los principales problemas y mecanismos de solución que se les dan.
- ▶ **Entrevistas:** diálogo con miembros de la comunidad que representen distintas realidades y permitan construir un proyecto adecuado.

El trabajo de recopilación de todos estos datos implica desarrollar una sistematización a fin de poder ser interpretados, detectar patrones y poder desembocar en un análisis de causas y efectos que permita a la organización construir proyectos más efectivos.

3.2 Inversión social

El desarrollo de proyectos conlleva el ejercicio de recursos en favor de una causa que beneficia a la sociedad por parte de gobiernos, de empresas o de organizaciones de la sociedad civil. Un enfoque apropiado es que se conciba al ejercicio de un recurso para resolver una problemática social como una inversión, no porque conlleve una utilidad, sino por los beneficios que trae a la comunidad y que se traducirán en una mejor calidad de vida, incrementos en la producción, reducción de riesgos a la inversión o simplemente el cumplimiento de una vocación social.

Aquellas organizaciones que mejor entienden este concepto, tienen mayores facilidades para establecer alianzas con diversos donantes porque comprenden el valor del recurso recibido, debido a que hacen un uso eficiente del mismo. También se convierte en un recurso eficaz cuando realmente se acerca a la solución de la problemática y no como un apoyo constante con el que se cuenta.

A partir de la información recabada en el análisis de la comunidad afectada se podrán priorizar los problemas por atender, establecer propuestas de solución y construir alianzas con donantes puedan aportar en distinta medida y forma recursos.



El éxito de la inversión social está en traducir los esfuerzos desarrollados con los proyectos en la construcción de oportunidades para quienes han sido beneficiados, y que esto sea palpable para quienes aportaron recursos. Por lo anterior, el análisis de la comunidad afectada debe darse durante y al final del proyecto para constatar los cambios positivos generados.

3.3 Diseño e implementación del proyecto

A partir de la información recabada sobre la problemática que se desea atender es momento de establecer los mejores mecanismos de solución e integrarlos en un proyecto. Existen diversas formas de prepararlo.

Entre los elementos que deben contener los proyectos están:

- **Objetivo general:** lo que se quiere lograr
- **Objetivo específico:** lo que busca este proyecto
- **Antecedentes:** descripción de la problemática
- **Actividades:** lo que se hará para alcanzar el objetivo
- **Análisis de actores:** personas involucradas en la problemática
- **Población objetivo:** a quien se desea ayudar; beneficiar
- **Impacto esperado:** resultado que se espera
- **Presupuesto:** costo del proyecto (salarios, costos administrativos, etc.)
- **Entregables:** los productos que se entregarán al término del proyecto.

Aquí presentamos dos metodologías que son solicitadas por la mayoría de los donantes o por instancias gubernamentales para presentar proyectos, por la claridad que dan sobre lo que se busca y con qué se hará: Teoría de Cambio y Matriz de Marco Lógico. Sin embargo, queremos mencionar que no son las dos únicas formas y que estas herramientas no deben ser pensadas para la solicitud de recursos, sino como guías que darán la pauta de lo que la organización hará para solucionar una problemática de la mejor forma posible y, como beneficio adyacente, poder mostrar que se trata de un trabajo sólido, que puede recibir recursos con la tranquilidad del donante de que se están haciendo las cosas apropiadamente.

Árbol de problemas y soluciones

Antes de explicar dichas metodologías es necesario hacer un alto en el camino para revisar una herramienta necesaria para su correcta aplicación:

El árbol de problemas se trata fundamentalmente de un mecanismo para detectar cuál es el problema central que atiende la organización, asegurar que en realidad es el aspecto de la realidad en que la organización quiere y puede incidir con efectividad y posteriormente detectar qué efectos tiene su existencia, pero especialmente que causas le dan origen.⁶

⁶ Fundación IDEA y USAID México. "Taller de capacitación en diseño, implementación y evaluación de políticas públicas"

El árbol de problemas invita a las organizaciones a centrar sus esfuerzos en la causa del problema central que puede atender y a que los proyectos se enfoquen en estas raíces. El siguiente paso se da en la construcción del árbol de soluciones con el cual se verbaliza el problema en positivo.

El árbol de soluciones es una herramienta para verter objetivos de los proyectos en los instrumentos de Teoría de Cambio o de la Matriz de Marco Lógico.

Teoría de Cambio

Representa un amplio análisis de una situación que quiere modificarse para generar un cambio positivo, al tiempo que indica qué condiciones deben cumplirse para que se dé con éxito. Permite elaborar una vista amplia del cambio deseado a partir de una Visión de Éxito.

Explica cómo en acciones congruentes, estructuradas de manera lógica, predecibles se puede dar un cambio deseado. Es frecuente que su estructura sea de un flujograma o un mapa estratégico⁷.

Toda **teoría de cambio** está integrada por: visión de éxito, precondiciones, intervenciones y supuestos

- ▶ **Visión de éxito:** se trata del principal cambio que se quiere lograr
- ▶ **Precondiciones:** son aquellos resultados positivos que permiten cumplir la visión de éxito.
- ▶ **Intervenciones:** estrategias que permiten alcanzar resultados.
- ▶ **Supuestos:** situaciones fuera del control organizacional que influyen las precondiciones.
- ▶ **Indicadores:** permiten conocer si se alcanza o no el éxito al implementar las precondiciones.

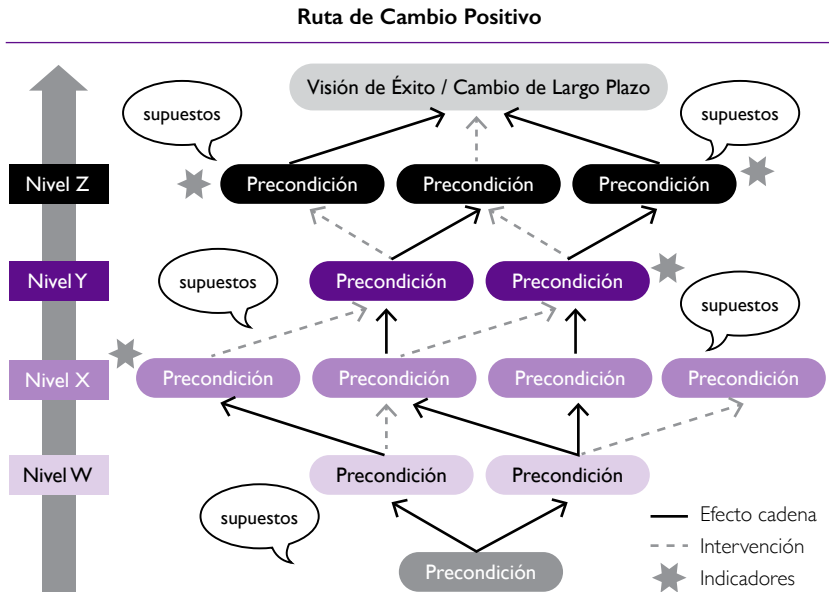
Para definirla se requiere dar los siguientes pasos:

- 1. Identificar la visión de éxito:** ¿en el largo plazo qué se quiere lograr?
- 2. Definir resultados clave para lograr la visión de éxito:** primero hay que revisar las precondiciones necesarias para alcanzar el resultado.
- 3. Hacer operativas las precondiciones:** establecer indicadores para evaluar el proyecto y qué tan posible es que se dé en la realidad.
- 4. Establecer en qué puntos de la realidad que se quiere cambiar,** participa la organización, en el entendido de que no es el único actor que toma parte de este esfuerzo⁸.

⁷ Desmitificando la Teoría del Cambio (2007). Ortiz, Alfredo y Rivero, Guillermo, Building Capacity Worldwide.

⁸ Teoría de Cambio, un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social. Retolaza Iñigo, PNUD (2010).

Ejemplo de mapa estratégico de Teoría Crítica.



Fuente: Retolaza, 2007. PNUD

Matriz de Marco Lógico

A través de esta metodología se expresa gráficamente el proceso que la organización seguirá para atender una problemática y se define por la forma en que se puede leer bajo una lógica vertical integrada por:

- **Fin:** descripción de cómo el proyecto contribuye, en el mediano o largo plazo, a la solución de un problema relacionado con los objetivos estratégicos de la institución.
- **Propósito:** resultado directo que se espera alcanzar en la población objetivo como consecuencia de la utilización de los Componentes (bienes y servicios) producidos o entregados por el proyecto.
- **Componente:** bienes o servicios produce o entrega el programa para cumplir con su propósito.
- **Actividad:** tareas principales que se deben llevar a cabo para producir cada componente.

Además, tiene una lógica horizontal que describe:

- **Resumen narrativo:** sintetiza actividades del proyecto, los productos que se entregarán y lo que se espera lograr:
- **Indicadores:** medidas cuantitativas o cualitativas que indican los resultados obtenidos.
- **Medios de verificación:** son los instrumentos con los que se comprueba el cumplimiento o avance de los indicadores.
- **Supuestos:** son riesgos que puede tener el proyecto y quienes lo aplican para lograr los resultados deseados.

Ejemplo de Matriz de Marco Lógico

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos / Riesgos Críticos
Causa/Efecto	META			
	PROPÓSITO			
	PRODUCTOS (o Componentes)			
	INSUMOS (o Actividades)			

Fuente: Elaboración propia



Consulta

- Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas de la CEPAL.

3.4 Evaluación

No debes de esperar al término del proyecto para evaluarlo, conforme avanzan los procesos será necesario presentar resultados ya que esto permitirá determinar si vas en la ruta correcta o si es necesario replantear algunas actividades para alcanzar los objetivos.

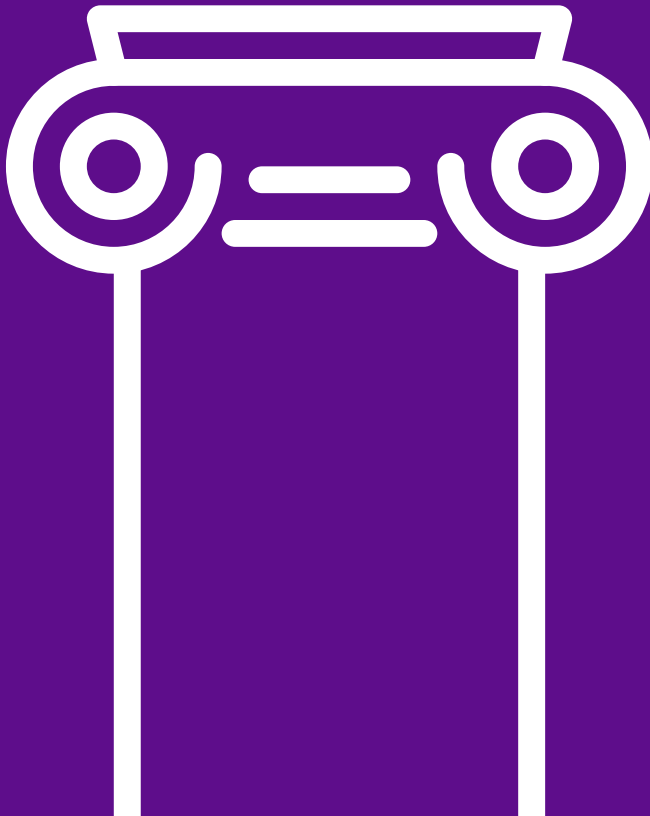
Con ambas herramientas y con los indicadores que construyas para cada actividad o intervención podrás revisar periódicamente el camino. Al finalizar es importante recoger toda la información y complementarla con otros instrumentos como por ejemplo:

- ▶ **Reporte de los indicadores:** que puede ser contrastado por una persona externa y que deben incluir información de cada indicador con una breve descripción sobre el periodo de levantamiento, fecha, temporalidad y resultados.
- ▶ **Autoevaluaciones:** consiste en una revisión de cada actividad llevada a cabo y si mediante estas se produjeron los bienes y servicios necesarios así como en qué medida se alcanzó el objetivo deseado.
- ▶ **Encuestas de satisfacción a beneficiarios:** sirven para que los beneficiarios expresen sus opiniones respecto al bien o servicio que recibieron y contribuyen a identificar áreas de mejora en actividades específicas.
- ▶ **Evaluaciones externas:** tienen el objetivo de proporcionar una valoración objetiva de la implementación del proyecto y también pueden ayudar a nutrir los reportes.

Recuerda que toda esta información es parte de la historia del proyecto y servirá para evaluar el éxito de la intervención, para los donantes o para compartirla con otra organización u actor que esté interesado en replicar el modelo.

4. Pilar de la Transparencia y la Rendición de cuentas

- 4.1 La Transparencia y la Rendición de cuentas
- 4.2 Ejercicio de los recursos del proyecto
- 4.3 Actores y público
- 4.4 Presentación de informes y reportes



4.1 La Transparencia y la Rendición de cuentas

La transparencia es la práctica de colocar la información al alcance del público. Las organizaciones de la sociedad civil están llamadas desde su creación a la transparencia en los fines que persiguen, en las personas y organizaciones que la fundaron y, especialmente, sobre los recursos que tienen para desarrollar su causa. Esto debido a que, aunque son iniciativas privadas, los fines que persiguen son públicos, y sus recursos dejan de ser “propiedad privada” para convertirse en recursos que pertenecen a la sociedad misma, para ser aplicados en la causa social que se ha elegido.

Los recursos con los que trabajan las organizaciones de la sociedad civil provienen de diversas fuentes: los propios fundadores, otros ciudadanos, empresas, comunidades, gobiernos o entidades gubernamentales, fondos nacionales o internacionales, etc. Quienes donan generosamente sus recursos, tiempo y talento a la organización, lo hacen para el beneficio social, y en este sentido, la transparencia y la rendición de cuentas se convierte en una obligación ética de la organización.

Por otra parte, la rendición de cuentas es el ejercicio de detallar lo que se hizo, actividades y resultados, por medio de un reporte abierto, dirigido a públicos específicos o a la sociedad en general. Es uno de los activos más importantes de la organización porque permite construir confianza en la organización, no solamente por parte de quienes aportan recursos, tiempo y talento, sino también de todos los demás públicos con quienes la organización se vincula: los órganos de gobierno, el personal operativo, los voluntarios, los beneficiarios, otras organizaciones, sector gubernamental, sector empresarial, y la sociedad en general.

En la medida en que una organización construye relaciones de confianza, en esa misma medida gana reconocimiento y legitimidad y con ello más recursos, de todo tipo, que faciliten el desarrollo y crecimiento de sus actividades, programas y servicios.

Por otra parte, la transparencia y la rendición de cuentas son también una obligación legal de las organizaciones de la sociedad civil. Desde el ámbito legal, para las OSC existen disposiciones jurídicas tanto a nivel Federal como local.

La Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por la Sociedad Civil establece que las organizaciones inscritas en el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil deben “informar anualmente a la Comisión sobre las actividades realizadas y el cumplimiento de sus propósitos, así como el balance de su situación financiera...”, en el apartado V del Artículo 7.

Por su parte, el Sistema de Administración Tributaria (SAT) establece a las donatarias autorizadas una serie de obligaciones en términos de información tales como: la declaración anual, informando sobre ingresos y egresos así como remanentes que se reinvertirán; el reporte de transparencia, en donde se publican el uso y destino de los donativos recibidos; declaración informativa múltiple; aviso de recepción de donativos -con base en la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Recursos de Procedencia Ilícita- así como cambios en estatutos, domicilio, etc.

Al final de este pilar encontrarás una síntesis que resume las principales obligaciones e informes que las OSC deben presentar a las autoridades correspondientes, la temporalidad y la ley que las rige.

4.2 Ejercicio de los recursos del proyecto

La Rendición de cuentas y la Transparencia en el uso de los recursos es una constante porque es una obligación ética y legal, porque es algo que exigen los donantes e instituciones que aportan recursos a la organización, pero también porque facilita tanto la apropiada administración como la sistematización del trabajo institucional.

La rendición de cuentas implica tres dimensiones:

- ▶ **La informativa:** con la que se dan a conocer acciones, montos y avance logrado.
- ▶ **La explicativa:** advierte las razones para llevar a cabo un proyecto, así como los cambios que haya tenido éste sobre el plan inicial.
- ▶ **La evaluación:** sirve para recoger la experiencia de lo que se hizo durante la ejecución del proyecto, la revisión de los procesos y metodologías aplicadas, los resultados alcanzados así como lo que puede mejorarse.

Un beneficio adicional de la rendición de cuentas es que al hacerlo se sistematizan los aprendizajes y se construye conocimiento valioso para la organización, el cual se suma al capital intelectual y puede ser base de nuevos proyectos, metodologías o modelos de mejora continua para la organización o para la problemática.

4.3 Actores y público

Son diversos los públicos a los que sirve una organización que están relacionados en ésta o con los proyectos específicos. En este sentido es importante diferenciar aquellos grupos que tienen relación más cercana con la institución y que, por tanto, requieren recibir información más completa y detallada, respecto a aquellos más externos a la organi-

zación, para quienes el ejercicio de rendición de cuentas hace las veces de una carta de presentación de la organización y de generación de confianza.

Cada organización debe identificar a los públicos con los que se vincula, la siguiente tabla incluye algunos de ellos:

Públicos primarios

Órganos de gobierno de la OSC
Donantes y patrocinadores
Aliados estratégicos
Equipo operativo
Beneficiarios
Donantes potenciales

Públicos secundarios

Organismos públicos relacionados
Medios de comunicación
Sociedad en general
Organismos de cooperación internacional
Bibliotecas

Elaboración: Ricardo Reynoso, CemeFi

4.4 Presentación de informes y reportes

Existe una distinción entre el informe, que es un texto en que se explican los avances de un proyecto en particular y un reporte, que recoge todo el proceso y lo describe los alcances que se obtuvieron de éste.

La generación de estos documentos permite detectar el avance que se ha logrado, especialmente durante el proceso de ejecución y, con base en ello, tomar decisiones en torno a las actividades y metodologías empleadas, cambiar o corregir el rumbo en caso que no se estén alcanzando las metas originalmente planteadas incluso aunque el periodo de desarrollo haya terminado, considerar la posibilidad de ampliación del proyecto.

Algunas recomendaciones generales para la elaboración de los informes y reportes son:

- ✓ Deben ser claros y concisos
- ✓ Atractivo en su diseño y redacción
- ✓ Brindar suficientes información para que cualquiera pueda comprender los logros que ha alcanzado el proyecto.

Según se trate de un reporte o un informe, cada público al que dirigimos la información demandará cierto contenido o el llenado de un formato específico, sin embargo, incluso aunque los reportes o informes no fuesen solicitados, es fundamental que las organizaciones den seguimiento a su trabajo y lo hagan del conocimiento a todos sus públicos, por medio de la realización de informes periódicos, así como de un reporte detallado a la conclusión de cada uno de los proyectos.

La realización de informes y reportes es una manera de sistematizar las experiencias y aprendizajes, que sin duda es una de las mayores riquezas que una organización acumulará con el tiempo.

► Estructura de un informe

A continuación, se presenta la estructura habitual de un informe de proyecto, no obstante puede cambiar en algunos de sus elementos de acuerdo con quien lo solicite.

1. Portada
2. Resumen ejecutivo
3. Objetivo general y específicos del proyecto
4. Antecedentes o justificación
5. Metodología que exprese cómo se desarrolla el proyecto para dar solución al problema
6. Beneficiarios, lugar y tiempo
7. Actividades desarrolladas: qué se hizo, con qué costo y qué resultados se obtuvieron

En este punto se integran elementos probatorios que incluyen una explicación de lo que se muestra

8. Metas alcanzadas
9. Uso de recursos materiales y humanos: integran con detalle lo que se empleó para el desarrollo del proyecto
10. Contratiempos y soluciones que se dieron, y si afectaron al resultado
11. Próximas actividades: ya que el informe es parcial y es donde se incluye lo que se hará para alcanzar los resultados planteados como cierre.

► Estructura de un reporte de proyectos

- Portada
- Resumen
- Objetivos general y específicos
- Breve antecedente del proyecto o justificación: descripción de la problemática
- Especificación de beneficiarios
- Selección del área geográfica, fecha y duración del proyecto
- Antecedentes de selección de los beneficiarios específicos así como del área geográfica
- Modelo de intervención y metodología de trabajo
- Actividades realizadas, ejercicio de recursos humanos y materiales
- Fuentes de verificación o material probatorio
- Contratiempos y soluciones
- Proceso de Evaluación: se debe especificar cuáles fueron los criterios y procedimientos para realizar la evaluación del proyecto y las metas alcanzadas
- Evaluación y retroalimentación
- Conclusiones generales
- Continuidad del proyecto, a manera de cierre se recomienda especificar qué sucederá posteriormente al proyecto, con el fin de dar continuidad a los logros
- Bibliografía
- Datos de contacto

► Informe anual

Además de la generación de los informes y reportes finales de los proyectos que se desarrollen, la institución está llamada a presentar un informe anual en donde dé una visión general de lo que ha pasado con la organización durante un año en cuanto a su sanidad comportamiento financieroo, los proyectos desarrollados, las metas y su cumplimiento, entre otros elementos.

Propuesta de contenido para un documento que cumple las funciones de Informe anual y presentación institucional.

- Misión y visión
- Consejo Directivo o Patronato
- Índice
- Mensaje institucional
- Presentación institucional
- Objetivos institucionales
- Historia de la organización
- Modelo de intervención
- Informe de resultados por área o programa
- Testimonios
- Eventos institucionales
- Socios o miembros
- Patrocinadores, aliados estratégicos
- Estados financieros auditados
- Equipo operativo
- Créditos y agradecimientos.

En cuanto a los públicos a los que hay que transmitir la información que se genera desde la institución es la siguiente:

- Consejo Directivo
- Donantes
- Gobierno
- Prospectos de donación y alianza.
- Beneficiarios
- Equipo de trabajo
- Medios de comunicación
- Organizaciones aliadas
- Academia

La lista crece con la reflexión que deben hacer quienes colaboran en la institución y sabe del interés que puede generar en algún actor: La transparencia y los diversos mecanismos para su implementación son base de la institucionalidad, requiere tiempo y recursos, pero tienen la gran fortaleza de robustecer al equipo y la presencia institucional al exterior.

Informes y obligaciones para OSC

	Caso	Qué se debe presentar	Para qué debe presentarse	Temporalidad	Información extra o consejos	Dónde o ante quién se presenta
Si tiene CLUNI	Informes a Indesol	Informe anual Actualmente, este informe consta de cuatro secciones: 1. Apoyos o estímulos recibidos de gobierno 2. Mecanismos de participación ciudadana 3. Situación Actual 4. Trayectoria Histórica	Para continuar accediendo a estímulos públicos del Gobierno Federal y adicionalmente conocer el padrón anual de OSC registradas en México	A más tardar el 31 de enero del siguiente año al que corresponde la información	El informe anual se presentará igual, aun si no se obtuvieron recursos públicos. La OSC está obligada a completar la sección 3 la cual hace referencia a la situación financiera, administrativa y contable de la organización	Comisión de Fomento de las Actividades de las OSC
	Declaración informativa	Declaración anual de Ingresos y Egresos Formatos 2.1, Declaración del ejercicio. Personas morales con fines no lucrativos	Para conocer cuánto recibió y cuánto gastó la organización en el ejercicio inmediato anterior. De omitir esta información se pierde la vigencia de la autorización como Donataria	Antes del 15 de febrero		Página web del SAT
Si eres Donataria Autorizada para recibir donativos deducibles del ISR	Informe de Transparencia	Informe de Transparencia , sirve para informar el Uso y destino de los donativos recibidos, y si fuera el caso, informar en este mismo mecanismo, si la organización tuvo actividades encaminadas a influir en la legislación. De omitir esta información se pierde la vigencia de la autorización como Donataria	Para mantener la vigencia de la autorización anual como donataria autorizada	Fechas: para el Informe de Transparencia únicamente a partir del 1º de agosto y hasta el 30 de septiembre del año en curso, para la Declaración Anual de Ingresos y Egresos a más tardar el 15 de febrero de cada año.	La información queda disponible al público y sirve para promover a la OSC ante posibles donantes y para cumplir con la Ley de Transparencia. De omitir esta información la Donataria se hará acreedora a una multa de hasta \$200,000.00	Página web del SAT Ingresar con los elementos de identificación de la OSC donataria RFC y contraseña

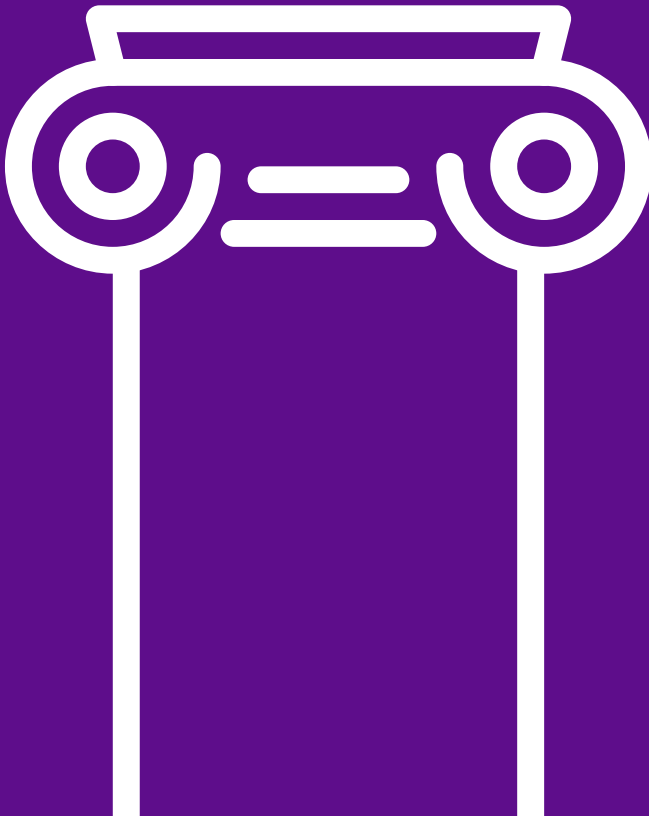
	<p>OSC, sin fines de lucro, sean o no Donatarias Autorizadas Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita, Art. 17; fracción XIII.</p> <p>Umbrales* Umbral de Identificación, si la organización recibe por un solo donante y en una sola exhibición donativos superiores o iguales a 1,605 veces el UMA** se deberá elaborar un expediente con los datos generales del donante</p> <p>Umbral de Aviso si la donataria recibe por un solo donante y en una sola exhibición un donativo igual o superior a 3,210 veces el UMA, la obligación es generar el Aviso a la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF) del la SHCP.</p>	<p>En caso de que no se hayan obtenido donativos por estos montos se deberá comunicar a la UIF elaborando un reporte informando dicha circunstancia, conocido como reporte en "ceros".</p>	<p>Para conocer el origen de los recursos que se entregan como donativos y evitar que las OSC sean víctimas del crimen organizado.</p> <p>Los donativos que rebasen los montos antes señalados son considerados como Actividades Vulnerables para este ordenamiento.</p>	<p>Mensual, el día 17 del mes siguiente</p>	<p>Página de Internet, Portal Antilavado</p>
Donatarias, en su carácter de retenedor	Impuesto sobre la renta	Enterar impuestos retenidos	Para generar las retenciones efectuadas durante el periodo	Mensual	Página web del SAT
	Impuesto sobre nómina	Pago de aportaciones obrero patronales	Mantener vigentes los derechos de los trabajadores ante el IMSS (pensiones, atención médica etc.)	Mensual	Página web de la Secretaría de Finanzas
	Seguro Social				Mensual

* Un umbral es un supuesto que marca la Ley como actividad vulnerable

** Unidad de Medida y Actualización

5. Pilar de la Comunicación

- 5.1 Comunicación interna y externa
- 5.2 El discurso y mensajes clave
- 5.3 Estrategia de comunicación
- 5.4 Evaluación





5. Pilar de la Comunicación

El quinto de nuestros pilares es la comunicación, ya que para lograr los objetivos de beneficio social de la organización, todos aquellos involucrados de alguna manera necesitan conocerla. Solamente a través de contar nuestras historias podemos generar interés.

Es necesario aclarar que la comunicación siempre ocurre, sin importar si se tiene o no la intención de comunicar algo, es decir, si nuestra organización no hace un esfuerzo por informar o comunicar lo que está haciendo, los actores alrededor de la institución interpretarán ese silencio. Así pues es fundamental que, intencionalmente, se identifique qué y a quién se quiere comunicar algo, y que se fijen los objetivos que se desean lograr:

La comunicación es una manera de establecer contacto con los demás. Consiste en transferir información y comprensión entre las personas y, en el caso de la organización, entre las partes y personas que la conforman o se vinculan con ella, buscando obtener una respuesta de la contraparte.

La comunicación permite a la organización:

- ▶ Posicionar su labor frente a sus principales públicos objetivo
- ▶ Crear y fortalecer vinculaciones y alianzas estratégicas
- ▶ Difundir la labor de la organización

A través de la comunicación bien planeada, la organización se vincula con los diversos grupos con quienes es necesario establecer una relación sólida, para lograr los objetivos planteados. Los grupos de relación cambiarán en cada organización, pero en general pueden agruparse en los siguientes:

- Miembros de los órganos de gobierno
- Miembros del equipo operativo
- Voluntarios
- Beneficiarios
- Comunidad donde se trabaja
- Donantes
- Autoridades
- Otras organizaciones, colectivos y redes
- Empresas
- Academia (escuelas, universidades, centros de investigación)
- Personas interesadas en la causa social
- Público en general

Formas de comunicación

Cuando se piensa en la comunicación de una organización y se toma la decisión de construirla de manera intencional, se debe considerar que no puede controlarse absolutamente toda la comunicación en una organización.

Aquello que planeamos con cuidado, que definimos cuándo y quién lo dice, es lo que se denomina la comunicación formal, que es aquella que se lleva a cabo dentro de los canales establecidos en la organización: avisos, voceros, autoridades, boletines, etc.

También existe otro tipo, la que resulta de la interacción cotidiana de las personas dentro y fuera de la organización que se denomina comunicación informal y que surge espontáneamente entre los colaboradores, los beneficiarios, los vecinos, etc., que no está planeada.

Cuando la comunicación formal es insuficiente o errática, la comunicación informal puede convertirse en rumor, y ser nocivo para la organización. Por ello hay que tener cuidado de informar adecuadamente a todos los involucrados, ser transparentes y explicar con claridad las metas, objetivos y decisiones en favor de las causas con las que se trabaja.

5.1 Comunicación interna y externa

Existen dos tipos de comunicación que la organización debe reconocer para así tener un impacto positivo, **la interna y la externa**.

La **comunicación interna** se refiere al discurso y mensajes claves para los integrantes de la propia organización, es decir, debe existir una misma línea de comunicación entre el personal para que el mensaje sea homogéneo y que se difunda dentro y fuera de la misma. Es la **alineación de todos sus miembros**, desde los órganos de gobierno, el equipo operativo, voluntarios, en sus diferentes niveles de colaboración o de involucramiento, **al discurso** de la institución **y sus mensajes clave**.

La **comunicación externa** es la construcción de estrategias para establecer relaciones públicas con los actores con los que se vincula, para lograr los objetivos. Igualmente, permite promover y posicionar a la organización con públicos más amplios, principalmente a través de redes sociales y de los diversos medios de comunicación como son radio, televisión, prensa.

Debes tomar en cuenta que los mensajes y discursos tienen que ser claros para que las personas e instituciones conozcan el trabajo que la organización hace a favor de alguna causa, se sensibilicen hacia ella y en un momento dado se despierte el interés de participar; ya sea donando recursos o trabajo, abriendo posibilidades de colaboración conjunta o alianzas. Con ello, los objetivos se cumplirán de manera más integral y el trabajo de la organización ganará reconocimiento y legitimidad.

5.2 El discurso y mensajes clave

- ✓ Tiene que ver con lo que decimos, cómo lo decimos y a quién lo decimos.
- ✓ Está formado por un mensaje central y varios mensajes complementarios.

El desafío es crear mensajes que faciliten la comprensión y apropiación de la causa y detonen la acción. Un mensaje institucional debe cumplir con estos requisitos:

- Estar alineado a la misión, visión y valores de la organización
- Contar con un objetivo de comunicación siempre igual
- Ser consistente, claro y directo



Un mensaje eficaz:

- ✓ Llama la atención y
- ✓ Comunica una idea



Tip

Por la facilidad de permanecer en nuestra memoria, los mensajes más exitosos suelen ser los más sencillos.

Mensajes clave

Son el corazón de lo que quiere comunicarse, es la parte medular del mensaje, **deben comunicar** una idea, un concepto, un hecho **de manera directa y concreta**. Entre más compleja es una organización, ésta tendrá que construir un mayor número de mensajes clave.

Un mensaje efectivo no debe dar lugar a interpretaciones o segundas lecturas. No debe ser tan escueto que no explique nada, ni tan extenso que confunda al público. Es indispensable que los mensajes clave **tengan contenido** (sustento) ya que de otra forma no despertarán el interés de las audiencias y no cumplirán su objetivo.

- Inciden en la **memoria y percepción** de las audiencias
- Deben ser **enfocados y creíbles**
- Contienen elementos **emocionales y racionales**

Una vez identificados los mensajes clave, es decir, lo central que queremos comunicar a todos nuestros públicos, es importante generar mensajes y discursos adecuándolos a los perfiles de esas audiencias: estilos, cultura, expectativas, de manera que el mensaje clave pueda ser comprendido con facilidad por cada uno de estos grupos con quienes nos interesa comunicarnos.

Los mensajes clave también son parte fundamental de nuestras relaciones a través de redes sociales o medios de comunicación. Es importante asegurarse de que la idea central, o mensaje clave, se está difundiendo a través de diferentes medios: Twitter, mensajes de Facebook, entrevistas en radio, etc., adaptando el lenguaje y la forma de decir las cosas a lo propio de cada medio.

Ideas para la construcción de mensajes

Cuando se inicia una organización o bien se busca ganar cierto reconocimiento de su trabajo, lo primero que hay que hacer es darla a conocer. Este esquema sirve también como antecedente para cualquier comunicado que se emita:

1. **Qué hago** / misión de la organización
2. **Cómo lo hago** / modelo de intervención / "ventaja competitiva"
3. **Quién soy** / nombre de la organización
4. **A quién atiendo** / población objetivo
5. **Cómo recibir nuestros servicios**
6. **Cómo puedes colaborar con nosotros** / llamado a la acción⁹

⁹ Ricardo Reynoso. Estrategias de Comunicación para las OSC (2013). Taller de comunicación para OSC.

5.3 Estrategia de comunicación

Para una OSC, la estrategia de comunicación es un plan para posicionar una serie de ideas y mensajes ante sus grupos de interés entendidos como audiencias con el fin de:

- ▶ Inducirlos a que conozcan o reconozcan una necesidad social o una causa.
- ▶ Propiciar su reflexión acerca de ese estado de las cosas.
- ▶ Motivarlos a llevar a cabo algún tipo de acción destinada a cambiar la situación.

La estrategia de comunicación de una OSC se define a partir de su misión y debe ser un componente fundamental en su planeación estratégica.

Existen dos tipos de estrategias:

1. La **general** de comunicación que guía todos los procesos comunicacionales de la institución.
2. La de estrategias **puntuales** que se desarrollan para fines determinados o campañas.

La estrategia debe tener:

- Marca**
Refleja la personalidad de la institución y establece una plataforma común de comunicaciones para todas las actividades que lleva adelante. Es uno de los bienes más importantes de la institución y contempla aspectos objetivos y simbólicos.
- Identidad organizacional**
Es el conjunto de características, valores y creencias con las que la institución se identifica a sí misma y se diferencia de las demás organizaciones.
- Imagen institucional**
Es el conjunto de atributos que una organización proyecta para ser reconocida, de esta y sólo de esta manera, por sus públicos internos y externos.
- Imagen pública**
Son las características que las personas asocian con una institución, esencialmente es una percepción.
- Gestión de contenidos**
Existen diversas formas para comunicar el trabajo de la organización pero es indispensable que aprendas a construir estrategias efectivas y así lograr difundir las acciones que realizas. El diseño de estrategias no es un plan, una fórmula para aplicar; es el conjunto de acciones que mejoran la oportunidad de contacto con el otro.

Elementos para construir una estrategia de comunicación

- **Definir los objetivos:** especificar qué quieres conseguir y comunicar.
- **Identificar a las audiencias:** decidir a quién vamos a dirigir nuestra comunicación.
- **Determinar los mensajes clave:** pensar cuáles son las ideas que se quieren transmitir.
- **Fijar los alcances de la estrategia:** conocer los recursos con los que se cuentan y hacer un presupuesto.
- **Elegir los canales de comunicación:** seleccionar los canales apropiados y establecer la frecuencia de los mensajes.
- **Implementar y evaluar:** ejecutar la estrategia de comunicación y medir su impacto.

Los lineamientos mencionados pueden servir como base para crear las estrategias de comunicación de la organización.

Estrategia de producción	Información pertinente, oportuna que permita la fluidez del debate público, pueden ser a través de informes, centros de información, publicaciones, entre otras.
Estrategia de incidencia pública con medios de comunicación	<p>Se refiere a los esfuerzos que realizan grupos de personas u organizaciones para influir en programas y políticas públicas.</p> <p>Medios masivos (prensa, radio y televisión) la organización puede seleccionar a sus voceros y especialistas para que hablen por la organización o por algunos de sus proyectos.</p> <p>Redes Sociales (Facebook, Twitter y YouTube) crear espacios virtuales actualizados diariamente con información atractiva que permita ser compartida para mostrar la causa con la que se trabaja a través de las redes posibles.</p>
Estrategia de incidencia pública con medios de comunicación	Son los esfuerzos que realizan grupos de personas u organizaciones para influir en programas y políticas públicas.
Estrategia de movilización ciudadana	Involucra la participación en las calles, plazas y lugares públicos donde se le comunica a la gente información sobre la problemática. Pueden hacerse foros en espacios públicos para difundir la problemática sobre la que se trabaja, el contexto general y presentar la estrategia de la organización e invitarla a sumarse a la causa.
Estrategias de alianzas con actores estratégicos	Identifica a los actores clave que son necesarios para que la organización trabaje y poder desarrollar alianzas que permiten que el esfuerzo se multiplique. Incluye actividades como consultas con expertos, foros de discusión y análisis, periodistas, empresas y actores de gobierno que ayuden a entender y posicionar el tema con el que trabaja la organización en la agenda pública.

Estrategia de comunicación interna

Es crear las formas de comunicación puntuales al interno de la organización.

- Enviar comunicación constante sobre el trabajo que la organización está realizando a través de las diferentes áreas.
- Tener espacios de reunión donde todos los colaboradores puedan tener un espacio para comentar sus esfuerzos y en los temas que están trabajando
- Contar con un boletín interno
- Establecer un flujo de la comunicación que se genera y saber cuáles son los canales para la salida de la información.



Tip

Elabora un guión base donde se enlisten aquellas ideas o mensajes que la organización considera son claves para mostrar el trabajo. Este documento puede modificarse tantas veces como sea necesario, pero siempre debe contener en los mensajes el corazón ideológico de la organización.

Con la estrategia clara debes de pensar en las formas de salida de la información, como por ejemplo informes de actividades y resultados, boletines informativos (Newsletters) información para la página electrónica, redes sociales, etc.

Contar con un plan de comunicación robusto y detenido, podrá brindar mayor legitimación al trabajo de la organización y será más fácil lograr la búsqueda de recursos.

5.4 Evaluación

Una vez implementada la estrategia de comunicación deberás evaluar el resultado que tuvo para saber si es conveniente o no seguir en el mismo camino o si será necesario modificarla para alcanzar los objetivos de comunicación planeados.

Para evaluar la estrategia o plan de comunicación deberás tener en claro dos factores: la **eficacia** y la **eficiencia**, ya que esto permitirá tener canales efectivos de comunicación.

La **eficacia comunicacional** es la capacidad que tiene una organización para alcanzar sus objetivos o metas. La **eficiencia comunicacional** es la relación entre el logro de las metas u objetivos y los recursos utilizados para ello. Cuando una organización logra sus objetivos con un gasto de recursos menor, se le llama eficiencia.

Para medir los resultados será importante la construcción de indicadores que te ayuden a revisar cómo se traducen los esfuerzos de la comunicación en materia de recursos para la organización, o si esto ha generado un mayor acercamiento de personas a la institución. Para medir en redes sociales es posible elaborar un historial para conocer el número de visitas a la página o el número de mensajes que se han recibido respecto al mes anterior; desde el momento de inicio de nuestra estrategia; y de este modo revisar si la campaña funcionó o si tuvo algún impacto positivo.

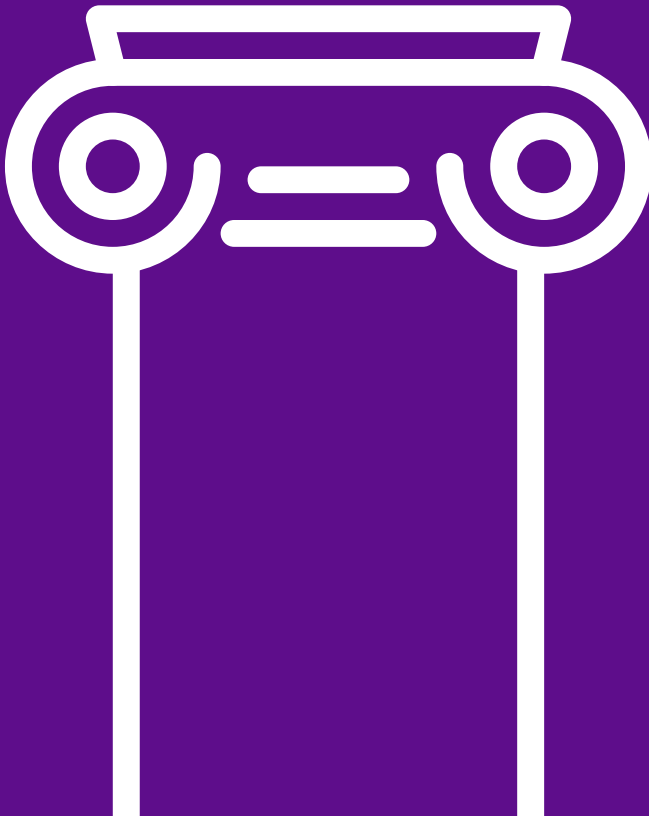


Las estrategias particulares, que se derivan de la estrategia general, tienen sus propios tiempos de revisión y evaluación, porque la consecución de sus objetivos tiene siempre un plazo limitado en el tiempo.

Recuerda que la comunicación es un proceso “vivo”, en el cual los actores y las condiciones cambian. Por ello es muy importante **revisar la estrategia** periódicamente, evaluarla y ajustarla. Es necesario que la estrategia de comunicación y sus procesos sean parte de la cultura institucional.

6. Pilar del Financiamiento

- 6.1 Movilización de recursos
- 6.2 Planeación de la procuración de recursos
- 6.3 Procuración de recursos
- 6.4 Evaluación de estrategias de movilización y procuración





6. Pilar del Financiamiento

El último de los pilares que abordamos es el relativo al financiamiento, es decir, la forma en cómo la organización se allega de los recursos necesarios para su operación.

Queremos poner énfasis en que, si bien la capacidad de financiamiento es fundamental para la organización, no garantiza por sí misma su sostenibilidad ni la viabilidad de los programas y proyectos. El éxito de los planes de movilización y procuración de recursos radica en la construcción sólida de los pilares anteriores:

- ➔ La **institucionalidad**, para tener una clara definición de la misión, visión, objetivos, modelos de intervención, resultados y cambios esperados.
- ➔ La **administración**, para contar con una sólida estructura de gobierno, de operación, de asignación y aplicación de los recursos.
- ➔ El **diseño de proyectos**, que puedan vincularse con la realidad de la comunidad en donde se interviene y ser consistentes con el trabajo de la organización.
- ➔ La **transparencia y rendición de cuentas**, para contar con información veraz, completa y oportuna, abierta a los diversos públicos y grupos de relación, así como reportes completos del ejercicio de los recursos, los resultados logrados y el análisis financiero de los mismos.
- ➔ La **comunicación**, responsable y adecuada dirigida a los públicos internos y externos, que permita el posicionamiento, reconocimiento y legitimidad del trabajo de la organización.

Tal como sucede en los otros pilares, éste también requiere de una adecuada planeación que esté alineada a los objetivos institucionales.



Tip

La organización debe contar con al menos tres fuentes de financiamiento y no depender de ninguna más de un 70%, de otro modo se pone en riesgo el patrimonio de la organización.

6.1 Movilización de recursos

Lo primero que se debe considerar cuando se piensa en recursos es que, si bien éstos incluyen dinero, la movilización o procuración de recursos no se trata solamente de conseguir dinero, sino de todo aquello que la organización necesita para hacer su trabajo, como por ejemplo: **conocimientos y habilidades específicas de personas; equipo; reconocimiento y buena reputación; colaboración y alianzas con otros actores; políticas públicas; reglamentación y legislación favorable; tecnología; metodologías especializadas de intervención social; espacios geográficos determinados; recursos naturales**, etcétera.

La movilización de recursos es un proceso que nos permite conseguir todo aquello que se requiere para llevar a cabo el trabajo de la organización. Aunque muchas veces se enfoca en generar fondos, debe incluir también la construcción de relaciones, contactos, redes, etc., así como legitimidad, reputación e interés de los diversos actores y sectores.

En este sentido, es también una búsqueda de aliados institucionales y por tanto incluye la identificación, construcción y manejo de las

relaciones con personas que comparten los mismos valores e intereses que tu organización.

Es una tarea de todos los miembros de la organización, y no solamente de una persona o un área específica. Cada miembro es responsable, desde el Consejo Directivo o Patronato, hasta el equipo operativo, con base en los objetivos de su función en la organización, puede identificar recursos necesarios y vincularse con los actores con quienes se relaciona cotidianamente.

Mapeo de recursos

La movilización de recursos lleva consigo el mapeo de recursos que es el esfuerzo que hacen los miembros de la organización para explorar y establecer contacto con personas que tienen afinidad con los programas y proyectos, construyendo una red de relaciones.

Puede hacerse de diversas maneras, pero debe incluir al menos tres elementos:

1. Identificación de los recursos que la organización requiere en un periodo de tiempo determinado.
2. Inventario de los recursos con los que se cuenta y que la organización controla.
3. Un diagnóstico de los recursos potenciales que existan en el entorno geográfico y la problemática en la que se enfoca la organización.

El entorno de la organización incluye:

- ▶ La **localización geográfica**: las características de la zona, la cultura, costumbres y tradiciones, el perfil de los habitantes, las autoridades y entidades gubernamentales, los recursos naturales, las empresas, producción y economía en general, organizaciones sociales, servicios, etc.
- ▶ La **causa social** en la que se enfoca: características de la problemática, especificidad de la atención que debe brindarse a la población beneficiaria, organizaciones que atienden la misma causa o alguna semejante, la legislación y reglamentación alrededor de la causa, las políticas públicas relacionadas, los programas gubernamentales locales y federales enfocados en ella, los intereses privados y empresariales vinculados a la causa, las instancias internacionales interesadas, etc.

Al elaborar el mapeo de recursos deberás identificar a los actores que tienen injerencia en la causa social o la acción de la organización; también aquellos que pueden aportar algún tipo de recurso que la organización necesita para lograr sus objetivos de servicio, como por ejemplo:



1. Entidades gubernamentales:
 - a. Federales
 - b. Estatales
 - c. Locales
2. Fundaciones donantes nacionales:
 - a. Independientes
 - b. Empresariales
 - c. Comunitarias
3. Fundaciones donantes internacionales
4. Organizaciones nacionales o internacionales vinculadas con la causa social (con la que trabajas) o redes de organizaciones
5. Donantes individuales
6. Empresas:
 - a. Ubicadas en la zona geográfica en la que se incide
 - b. Relacionadas con la causa social
 - c. Tecnología y servicios
7. Universidades y centros de investigación
8. Agencias de cooperación internacional

Para cada fuente localizada se deberá hacer el desglose, que es la identificación de cuáles son los donantes, dónde está localizado el recurso, a través de qué programa opera, la forma del donativo o reglas de operación. Esta es una propuesta sencilla:

Nivel	Dependencia	Programa	Forma de donativo	Reglas de operación
Federal	Secretaría de Desarrollo Social	Indesol (Programa de Coinversión)	Convocatoria	Temática, fechas, requisitos, monto otorgado

6.2 Planeación de la procuración de recursos

Una vez identificados los recursos que se necesitan para la ejecución de los programas y proyectos de la institución; elaborado el mapeo de recursos y donantes, es momento de llevar a cabo un plan operativo de procuración de fondos con el cual podrás ordenar las actividades de procuración.

Recuerda que la planeación de la procuración debe estar alineada con la misión, visión y objetivos institucionales, y vinculado estrechamente a las áreas correspondientes:

- ➔ **Área de comunicación y relaciones públicas:** para precisar los mensajes clave e información institucional a promover; así como las estrategias de acercamiento a los posibles donantes y estrategias para la atención y servicios a donantes.



- ▶ **Área administrativa:** para conocer con claridad los tipos y montos de recursos necesarios, tanto para los proyectos en curso como para los procesos cotidianos en la organización.
- ▶ **Área ejecutora de proyectos:** para conocer los momentos en los cuales se requieren los recursos, así como las especificaciones de los mismos.

El documento base para presentar y promover a la organización, sus proyectos, e iniciar la procuración de recursos, se llama **Caso Institucional** y por lo general incluye:

- Misión, visión y objetivos de la organización
- Órganos de gobierno y estructura organizacional
- Presupuesto anual de ingresos –incluyendo las fuentes de donde vienen los recursos así como los principales donantes- de egresos –principales rubros de gastos-
- Información adicional que pueda distinguir a la organización
- Actividades actuales y prioridades
- Público objetivo al que sirve (beneficiarios)
- Por qué es importante el trabajo de la organización
- En qué ha contribuido el mismo
- Qué sucedería si la organización deja de existir
- Información sobre otros proyectos que haya desarrollado

Sobre el proyecto

- Por qué es necesario el proyecto
- Objetivos
- Cómo se lograrán los objetivos
- Personal que participará y experiencia
- Presupuesto requerido
- Resultados esperados a partir del proyecto
- Información institucional de contacto¹⁰

Su elaboración no será un problema pues toda esta información la hemos construido ya en los pilares previos al presente.

Un ejemplo del contenido del proyecto es que se propone en la Plataforma de Inversión Social del Cemefi <http://inversionsocial.cemefi.org>

Plan anual de procuración de recursos

Tiene como objetivo lograr los ingresos y recursos necesarios cada año para la realización de los proyectos, la sostenibilidad institucional y el incremento de la reserva financiera o fondo patrimonial de la institución.

Necesitarás incluir las metas de procuración para cada uno de los diferentes proyectos, así como para el sostenimiento de la organización en su conjunto. Recuerda agregar los recursos que se destinan al área de procuración, no solamente en términos de sueldos u honorarios,

¹⁰ Con información de Lugo Vallecillas (2012).



sino también lo relativo herramientas y medios de procuración como, redes sociales, materiales impresos, software especializado en el manejo de relaciones con donantes (CRM), realización de eventos, entre otros, en los presupuestos generales de la organización.

Dentro del plan de procuración deben fijarse resultados esperados en los siguientes rubros:

1. Procuración de recursos financieros y en especie, por proyecto y para la organización en general.
2. Participación en convocatorias, con base en los programas y proyectos de la organización.
3. Donantes: cultivo de nuevos donantes y retención de donantes anteriores.
4. Vinculación y alianzas con otros actores.
5. Ingresos a través de otros medios tales como: campañas, redes sociales, *crowd-funding*, etc.

Como en todo plan, es necesario:

- Identificar las estrategias para alcanzar los resultados esperados.
- Desglosar las actividades necesarias a través de las cuales se implementarán dichas estrategias.
- Precisar las fechas de realización de cada actividad así como la fecha en que se irá alcanzando cada uno de los resultados.
- Contemplar los insumos necesarios para lograr las metas.
- Presupuestar los costos de cada una de las actividades requeridas.
- Establecer quién es el responsable de cada resultado y actividad.
- Definir indicadores de medición que ayudarán a corregir el rumbo, en caso necesario.

Como fuentes de ingreso que no son responsabilidad del área del procurador podemos incluir:

- ✓ Ingresos por productos o cuotas de servicios que la organización brinda
- ✓ Inversiones financieras -de fondo patrimonial-.

El siguiente cuadro muestra un ejemplo de las fuentes o tipos de recursos y el uso al que pueden destinarse:

	Ingreso recurrente	Ingreso etiquetado por el donante	Destino
Donantes individuales en general			Programas generales de la organización
Instrumentos de inversión			Patrimonio
Venta de productos o servicios	x		Programas generales de la organización
Convocatorias			Proyecto específico
Eventos o ventas con causa	x		Programas generales de la organización
Solicitudes de apoyo a proyectos	x		Proyecto específico
Programas gubernamentales	x	x	Proyecto específico
Donantes institucionales	x	x	Proyecto específico
Campañas de crowdfunding	x	x	Proyecto específico
Campañas de capital		x	Patrimonio
Campañas de redondeo	x		Programas generales de la organización



Tip

Para convocatorias específicas de proyectos puedes visitar esta sección en www.cemefi.org y también la sección de apoyos y estímulos de www.corresponsabilidad.gob.mx



Tip

Recuerda que el Imjuve cuenta con programas de apoyo para proyectos juveniles a través del programa Projuventudes www.gob.mx/imjuve



Consulta

¿Quieres conocer más sobre donantes internacionales para OSC? En las bases de datos del Foundation Center podrás encontrar más información. Para acceder este directorio escribe a: cif@cemefi.org



6.3 Procuración de recursos

Se refiere al esfuerzo intencional de un área o una persona de la organización cuya función concreta es llevar a cabo todas las actividades de contacto, visitas, seguimiento, etc., que se requieren para allegarse de los recursos necesarios.

Ya que cuentas con el mapeo de recursos y donantes puedes iniciar localizando la vinculación necesaria con cada uno de ellos. Para tal fin puedes hacerte las siguientes preguntas:

1. ¿Qué se requiere?: donación económica, en especie, gestiones, asesorías, investigaciones, servicios, acceso a créditos, etc
2. ¿Cuánto se requiere?
3. ¿Para qué se requiere?
4. ¿Cuándo se requiere?
5. ¿Cómo se aplicará?
6. ¿Qué resultados se esperan obtener?
7. ¿Qué otros actores estarán vinculados al proyecto o programa?
8. ¿Cuál será la aportación de la organización?
9. ¿Qué ocurrirá al término del proyecto, programa o intervención concreta?
10. ¿Qué seguimiento o continuidad se tiene contemplado?
11. ¿Cómo se asegura la continuidad?

Cultivo de donantes

El cultivo es la forma de vinculación que desarrollaremos con los donantes o prospectos, puesto que habrá que crear estrategias diferentes para cada uno. Para lograrlo necesitas de un *perfil*, es decir un documento que contiene las características que nos sirva de base para construir la estrategia de acercamiento.

Lo primero que se busca en la procuración de recursos es construir una relación con el donante. Se debe fundamentar en un ganar-ganar es decir, no se trata de obtener ventaja sino de colaborar juntos para lograr un beneficio social que se alinee con los intereses y objetivos de nuestra organización, pero también de la persona, empresa, fundación o entidad con quien nos vinculamos.

Algunas herramientas para cultivar a un donante podrán ser:

- ▶ Tener la información de la organización al día en su sitio web y presencia en redes sociales digitales
- ▶ Invitarlo a visitas de campo de la organización
- ▶ Invitarlo a eventos con causa o programas de voluntariado
- ▶ Enviarle información periódicamente sobre la causa
- ▶ Hacerle llegar el informe anual de la institución
- ▶ Contactarlo en fechas importantes (cumpleaños, aniversarios institucionales, reconocimientos de logros).



Tip

Solamente después de establecer una vinculación con el donante en cuestión, podemos proponerle participar en la organización a través de una aportación de recursos económicos, materiales, gestiones o servicios.

Perfil del donante

Dado que lo que se busca es la construcción de una vinculación sólida y duradera, es recomendable hacer un esfuerzo por conocer bien a cada uno de los donantes potenciales con quienes queremos vincularnos, en orden a reconocer cuáles son sus intereses, los objetivos que tienen en común con la organización, sus metodologías de trabajo, etc., y de esa manera planear la forma de comunicación y acercamiento a ellos, por ejemplo:

1. En el caso de **fundaciones donantes y de empresas** debemos conocer su giro de trabajo, su misión, visión y objetivos, sus grupos de relación y sus intereses en torno a los mismos, si cuentan con programas de responsabilidad social empresarial y vinculación con la comunidad y cómo operan estos, qué causas y organizaciones apoyan o suelen apoyar.
2. En el caso de **entidades y programas gubernamentales**, así como de agencias de cooperación internacional, requerimos conocer bien la legislación y reglamentación vigente, estar al día en su cumplimiento, conocer los mecanismos de participación ciudadana que apliquen, identificar a las personas en puestos clave, conocer y cumplir los requisitos de participación en tiempo y forma en el caso de convocatorias.
3. En el caso de **donantes individuales**, es importante identificar sus intereses sociales y cómo se relaciona con la causa en la que trabaja la organización, su capacidad económica, su perfil profesional, las áreas por donde se mueven, etc. Este último, en particular, si pretendemos invitarles a formar parte de alguno de los órganos de gobierno de la organización o brindar servicios probono.

Ejemplo de matriz de información sobre donantes

Fuente	Empresas	Nombre de la Empresa	León, Guanajuato	Giro Empresarial	Industria Manufacturera	Causa que apoya	Cultura del agua	Área encargada	Fundación XXX	Mecanismo (su forma de otorgar recursos en especie, en efectivo)	Convocatoria	Tipo de donativo (económico, en especie o voluntariado)	Económico	Fuente de información (de dónde se obtuvo)	página de internet
--------	----------	----------------------	------------------	------------------	-------------------------	-----------------	------------------	----------------	---------------	--	--------------	---	-----------	--	--------------------

Conoce más: En la actualidad hay más de 1,500 Empresas Socialmente Responsables conócelas en <https://www.cemefi.org/buscadoresr/#/>



Atención al donante

Como sucede en cualquier relación humana, si queremos mantener la vinculación con cada uno de nuestros donantes es básico contar con un plan de servicios, atención y comunicación que sea consistente con el perfil e intereses del donante concreto, que ayude a continuar y profundizar el entusiasmo y compromiso de su participación.

Algunas formas de brindar atención al donante son:

1. Envío oportuno e inmediato de recibos fiscales acompañado de mensaje de agradecimiento.
2. Informe constante de los logros de la organización, gracias a su contribución.
3. Cartas de agradecimiento, llamadas.
4. Invitación a eventos institucionales.
5. Reconocimiento público en boletines, informes, sitio web, redes sociales, etc.
6. Eventos especialmente desarrollados para agradecer a los donantes (conferencias, seminarios o eventos relacionados con la causa, espacios de vinculación entre donantes y con miembros de la organización, eventos de celebración como aniversarios, brindis, etc.).
7. Envío de testimonios de los beneficiarios.

RECUERDA: Los servicios de atención al donante facilitarán que se sienta parte de la organización y mantenga sus contribuciones e interés a lo largo del tiempo.

6.4 Evaluación de estrategias de movilización y procuración

Con el fin de evaluar apropiadamente las acciones desarrolladas en materia de procuración de recursos podrás comenzar con un análisis contestando las siguientes preguntas que contribuirán a tomar mejores decisiones.

- ¿Contamos con un mapeo actualizado de recursos y actores con quienes nos conviene vincularnos?
- ¿Cuántas fuentes de financiamiento tenemos?
- ¿Qué mecanismos utilizamos para hacernos de recursos?
- ¿Hemos desarrollado un plan sólido para la atención, servicio y retención de donantes?
- ¿Contamos con los permisos necesarios para allegarnos de recursos?
- ¿Tenemos reconocimientos tales como la Acreditación en Institucionalidad y Transparencia del Cemefi para dar certeza a los donantes sobre donde realizan su inversión social?



- ¿En qué espacios públicos participamos con el fin de posicionar nuestro trabajo, nuestra organización y nuestra causa?
- ¿Hemos incorporado una política de construcción de fondo patrimonial que permita asegurar la sostenibilidad financiera de la organización hacia el futuro?
- ¿Para qué nos sirven los recursos que obtenemos?:
 - Sustener la operación de proyectos
 - Sustener la operación de proyectos y la oficina matriz
 - Generar patrimonio
 - No alcanzan

Existen varias maneras de medir el esfuerzo realizado en este tema, puedes incluir indicadores para cada pregunta estratégica, lo que permitirá dar seguimiento al desempeño y a los éxitos logrados en cada parte del proceso de la planeación y la procuración. Un ejemplo podría ser:

- Número de contactos establecidos en los últimos seis meses
- Número de contactos establecidos en los últimos seis meses que tienen interés en apoyar la causa
- Porcentaje de dinero recaudado a partir de la campaña de acercamiento con donantes respecto al año anterior
- Nivel de respuesta de los donantes a partir del primer acercamiento
- Promedio de donación por cada mecanismo de donante
- Número de artículos publicados en medios, o número de entrevistas logradas para visibilizar la causa en los últimos doce meses
- Número de participaciones para posicionar nuestro trabajo, organización y causa

Lograr la sostenibilidad de las organizaciones de la sociedad civil es un proceso que requiere compromiso e institucionalidad. Pensar en tener recursos solamente para un proyecto limita la capacidad de operación y ejecución para atender la causa con la que fue creada la organización. Recuerda que se trata de un proceso que toca cada área de la institución.

Planear el futuro es esencial para construir con solidez los siguientes pasos, y si tu intención es crear una organización de la sociedad civil que pueda perdurar en el tiempo y dejar huella de sus acciones, este inicio del camino indicado para ti.

BIBLIOGRAFÍA

Pilar 1

Cohen, Ernesto. (2000). *Evaluación de proyectos sociales*. México: Siglo XXI.

Contreras; Joaquín; Chagoya y Ambrosio (Imjuve). “Manual de planeación estratégica para organizaciones juveniles de la sociedad civil” Disponible en:
www.imjuventud.gob.mx/imgs/uploads/MANUAL_PLANEACION ESTRATEGICA.pdf

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Conveal). “Manual para el diseño y la construcción de indicadores” Disponible en:
www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf

Fundación Cambio Democrático. (2016). “Guía para confeccionar un mapeo de actores”, Argentinian. Disponible en: <http://45.79.210.6/wp-content/uploads/2017/03/Gu%C3%ADa-para-confeccionar-un-Mapeo-de-Actores.pdf>

INDES. (2003). “La gerencia social” INDES. Washington, D.C.: INDES-BID.

Ingram, Richard T. (2007). “Diez Responsabilidades básicas del Consejo Directivo en las organizaciones sin fines de lucro”. Colección Cemefi - National Center for Nonprofit Boards. Washington DC.

Pilar 2

Daft, Ricard L. (2000). “Teoría y diseño organizacional”. International Thomson Editores.

Fremont, E. Kast y Rosenzweig, James (1997). “Administración en las organizaciones enfoque de sistemas y contingencias”. McGraw-Hill.

Koontz, Harold y Wehrich, Heinz (1993). “Administración una perspectiva global”. Prentice Hall.

Sanz Moguel, M. Lourdes, Cemefi (2007). “Manual para el inicio y gestión de una fundación comunitaria”

Pilar 3

Fundación IDEA y USAID México. “Taller de capacitación en diseño, implementación y evaluación de políticas públicas” Disponible en: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00JJRC.pdf

INMUJERES. (2014). *Hacia una metodología de marco lógico con perspectiva de género*. México: INMUJERES. Disponible en:
<http://www.unwomen.org/es/digital-library/publications/2015/01/towards-a-logical-framework-methodology-with-a-gender-perspective>

Ortiz, Alfredo y Rivero, Guillermo, Building Capacity Worldwide. (2007). "Desmitificando la Teoría del Cambio". Disponible en:
http://www.rootchange.org/about_us/resources/publications/DemistificandolaTeoriadeCambio.pdf

Ortegon, Edgar; Pacheco, Juan Francisco; Prieto, Adriana CEPAL. (2005). "Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas". Disponible en: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/I1362/5607/S057518_es.pdf

Retolaza Iñigo, PNUD (2010). "Teoría de Cambio, un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social". Disponible en: <http://www.democraticdialoguenetwork.org/app/documents/view/es/1623>

Pilar 5

Enz, Franco, Spagnuola. (2012). "Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa". Disponible en: www.comunia.org.ar/manual-com-org-soc.pdf

D'Aprix, Roger. (199). "Comunicación para el cambio" (1999). Granica Comunicación.

Fernández, M. (2015). *Guía de comunicación estratégica para las organizaciones de la sociedad civil del Ecuador*. Disponible en: www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2015/06/guia-com-estrategica.l.pdf

Ludlow Ron y Panton Fergus, "La esencia de la comunicación". (1997). Simon & Schuster Company

Vargas Manuel "Manual de capacitación sobre comunicación estratégica Visibilizando ,incidiendo y haciendo corriente de opinión". (2015). Disponible en: www.lapress.org/manuales/manual-de-comunicacion-estrategica.pdf

Pilar 6

Lugo, Gustavo A. PNUD. (2012). "El presupuesto en las organizaciones no gubernamentales".

Association of Fundraising Professionals <http://www.afpnet.org/>

Foundation Center <http://foundationcenter.org>

Instituto Mexicano para la Juventud <https://www.gob.mx/imjuve>

Schwab Foundation for Social Entrepreneurship <http://www.schwabfound.org/>

Sistema de Información del Registro Federal de las OSC <http://www.corresponsabilidad.gob.mx/>

