

00661



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
Facultad de Contaduría y Administración

Examen General de Conocimientos

Trabajo escrito

**Propuesta para la Administración Estratégica de una
Organización de Asistencia Comunitaria**

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración (Organizaciones)

Presenta: Sonia María Iris Aguilar

Tutor : M.A. Luis Enrique Hernández Ruiz

México, D.F. noviembre de 2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**A mi madre, a Teófilo y a mis hijos:
Sebastián y Luis Fernando**

INDICE

INTRODUCCION	4
CAPITULO 1. PRESENTACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO: LA FUNDACIÓN PRO-MIXTECA A.C	
1.1. Antecedentes de la Organización	7
1.2. Información general	8
1.3. Estructura organizacional	11
1.4. Tecnología de operación	14
1.5. Situación financiera	15
1.6. Servicios proporcionados por la organización	16
1.7. Clientes de la organización	18
1.8. Competencia	19
1.9. Organizaciones afines y complementarias	21
1.10. Resumen del capítulo	23
CAPITULO 2. MARCO REFERENCIAL Y LEGAL	
2.1. El Estado de Oaxaca	25
2.2. La Región Mixteca de Oaxaca	28
2.2.1. Información general	29
2.2.2. Problemática de la Región Mixteca de Oaxaca	29
2.2.3. Antecedentes históricos y culturales de los Mixtecos	31
2.3. Marco legal	
2.3.1. Asociaciones Civiles	33
2.3.2. Instituciones de Asistencia Privada	34
2.3.3. Organizaciones de la Sociedad Civil	34
2.4. Resumen del capítulo	37
CAPITULO 3. METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA HR©	
3.1. Introducción	38
3.2. Declaración de Visión, Misión y Objetivos	41
3.3. Definición de ámbitos de estudio	42
3.4. Definición de los indicadores de desempeño	42

3.5.	Determinación del peso específico de cada ámbito	43
3.6.	Análisis FODA por ámbito de estudio	43
3.7.	Cálculo de la Matriz de Diagnóstico Estratégico HR©	44
3.8.	Definición de las decisiones estratégicas	46
3.9.	Establecimiento de las líneas de acción	46
3.10.	Categorización de las actividades prioritarias	47
3.11.	Implantación de las estrategias	47
3.12.	Gerencia del proyecto	47
3.13.	Resumen del capítulo	48
CAPITULO 4. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA HR©		
4.1.	Declaración de visión, misión y objetivos	49
4.2.	Definición de los ámbitos de estudio y sus indicadores	50
4.3.	Determinación del peso específico de los ámbitos	56
4.4.	Análisis FODA por ámbito de estudio	56
4.5.	Cálculo de la Matriz de Diagnóstico Estratégico HR©	62
4.6.	Formulación de estrategias por ámbito	62
4.7.	Definición de líneas de acción	65
4.8.	Descripción de los proyectos propuestos por ámbito	
4.8.1.	Ámbito de Administración y Gestión	67
4.8.2.	Ámbito Tecnológico	70
4.8.3.	Ámbito Religioso y Cultural	73
4.8.4.	Ámbito Social	74
4.8.5.	Ámbito Económico y Financiero	75
4.9.	Resumen del capítulo	78
4.10.	Conclusiones	82
4.11.	Recomendaciones	83
CAPITULO 5. ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO PRIORITARIO		
5.1.	Presentación del proyecto prioritario	86
5.2.	Consideraciones Teóricas sobre la Administración de Proyectos	87
5.3.	Fase 1. Planteamiento del proyecto 1	88
5.4.	Fase 2. Planeación del proyecto 1	88

5.4.1. Tareas propuestas para el desarrollo del proyecto	89
5.4.2 Determinación de la secuencia de las tareas del proyecto	89
5.4.3. Determinación de la Ruta crítica del proyecto	90
5.4.4. Calendarización de las actividades del proyecto	91
5.4.5. Selección de herramientas de trabajo (software)	92
5.4.6. Determinación de los costos del proyecto	94
5.5. Fase 3. Ejecución y Control del Proyecto 1	
5.5.1. Control del proyecto	97
5.5.2. Ejecución del proyecto	99
5.6. Fase 4. Cierre del proyecto 1 -	104
5.7. Resumen del capítulo	106
5.8. Conclusiones	107
5.9. Recomendaciones	108

CAPITULO 6. CONCLUSIONES FINALES DEL TRABAJO

6.1. Conclusiones	109
6.2. Recomendaciones	113

FUENTES CONSULTADAS Y UTILIZADAS

Bibliografía utilizada	115
Bibliografía consultada	115
Trabajos de investigación y Otros	116
Páginas de internet de referencia	117

APENDICES

I. Actividades requeridas para la organización de la Misión anual en formato de Project	120
II. Diagrama WBS del Plan Maestro para la organización de la Misión anual	125
III. Ruta crítica para la organización de la Misión anual	128
IV. Descripción genérica de funciones propuesta	130
V. Tabla de control global de actividades	135
VI. Tabla de control de actividades críticas	139
VII. Reporte de equipo para el expediente de comunidades	141
VIII. Glosario de Términos	143

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son parte integral de la sociedad en la medida que están compuestas por personas que buscan los beneficios de trabajar juntas con el propósito de alcanzar una meta común. Las acciones de las organizaciones tienen un alcance determinado tanto al interior y exterior de las mismas que contribuye al nivel de la vida presente y que también influye en el futuro.

Las organizaciones civiles¹ también conocidas como organizaciones no gubernamentales (ONG's) surgen de la sociedad civil buscando nuevas formas de acción y de participación ciudadana. En este rubro se agrupa un gran número de organizaciones que en general buscan **asistir** y/o **representar** a un sector de la población con fines muy particulares y diversos que van desde los derechos humanos o aspectos ecológicos hasta cuestiones de índole política.

A pesar de su heterogeneidad en cuanto a sus razones para la acción colectiva, su tamaño, su eficacia o alcance territorial presentan una característica esencial similar que es que no persiguen fines de lucro. Otra característica que muchos especialistas siguen atribuyéndoles es que dependen total o parcialmente de donaciones caritativas y del servicio voluntario.

La mayoría de las organizaciones civiles funcionan autónomamente y desconectadas de las otras, normalmente se administran más por el sentido común que por fundamentos teórico-administrativos, lo cual afecta su eficiencia y la continuidad de su operación se ve comprometida ante un crecimiento repentino o un cambio dramático en el entorno. En las últimas décadas muchas organizaciones de este tipo han surgido pero de igual forma son muchas las que han desaparecido poco tiempo después.

El presente trabajo hace referencia a una organización civil de asistencia comunitaria cuyo nombre es **Fundación Pro-Mixteca A.C.** que opera en la región Mixteca de Oaxaca con el propósito de favorecer el desarrollo integral de las personas en comunidades rurales para mejorar el bienestar y el bienestar de la población. Su actividad principal consiste en organizar cuando menos una vez al año la visita a la población de más de 100 comunidades de la región para apoyar en actividades evangélicas de la religión católica, brindar atención médica gratuita y colaborar en otras obras de carácter social.

Al igual que otras organizaciones civiles enfrenta un gran reto en el ámbito administrativo pues no posee capital propio para su operación. La falta de formalidad en las relaciones laborales a través de un contrato y del salario correspondiente por el trabajo devengado, afecta la seriedad, compromiso y

¹ Civil.- Relativo a los ciudadanos

formalidad de sus miembros y reduce los medios para exigir el cumplimiento de las tareas asignadas tal y como se plantean. Por otro lado, aún contando con voluntarios comprometidos, en muchas ocasiones el personal no tiene la preparación o las habilidades necesarias para llevar a cabo la función asignada, pero por el nivel del recurso económico con que cuenta, las posibilidades de capacitar al personal son limitadas y parecieran no ser redituables pues se presenta con frecuencia una gran rotación de sus miembros en diferentes posiciones de la organización.

Por otro lado tal y como muchas organizaciones civiles, no se recurre al proceso de planeación estratégica para definir sus metas principales y los medios para alcanzarlas, en cambio sus estrategias surgen espontáneamente y como reacción ante los acontecimientos.

En el presente trabajo se desea conocer el contexto en que está operando Fundación Pro-Mixteca y se plantea: **¿cómo se puede mejorar la práctica administrativa de esta organización y dar continuidad a su operación exitosa?**

Una organización sin un plan de lo que debe de hacer no puede ser muy efectiva, la Administración estratégica ofrece una forma disciplinada que permite a los administradores comprender el ambiente en que opera su organización y de ahí pasar a la acción. Plantea un modelo de decisiones y acciones que en el contexto dado de una organización nos permite desarrollar **una visión y misión, establecer objetivos, seleccionar, planear y ejecutar las estrategias y evaluar el resultado.**

El **objetivo general** que persigue el presente trabajo es revisar los componentes de la Administración Estratégica de la Fundación Pro-Mixteca A.C considerando el contexto en el que opera, para emitir opiniones y proponer recomendaciones y acciones concretas que permitan eficientar su gestión y continuar su operación exitosa en el futuro.

Los **objetivos particulares** son los siguientes:

1. Resaltar la importancia de la planeación como práctica común en la organización tanto para anticipar los cambios del entorno como para establecer y aprovechar adecuadamente los recursos necesarios para el logro de sus objetivos.
2. Analizar a la organización y su entorno en los ámbitos de relevancia con la finalidad de enfocar los esfuerzos hacia las áreas de mayor impacto.
3. Revisar los componentes de la Administración Estratégica haciendo uso de la Metodología de Diagnóstico y Administración Estratégica HR[®] y a partir de las particularidades de la organización identificar áreas de oportunidad, emitir opiniones, críticas y propuestas que permitan eficientar su gestión y que sirvan como base para la toma de decisiones de sus directivos.

© Ing. y M.A. Luis Enrique Hernández Ruiz

4. Seleccionar y administrar uno de los proyectos sugeridos, buscando que sea una propuesta práctica, de fácil implantación, atractiva para la organización y que beneficie su gestión administrativa en el corto plazo.

El presente trabajo es de tipo descriptivo-propositivo, durante su desarrollo se aplicarán conceptos de la teoría administrativa para analizar una realidad dada y se buscará separar lo que se considere principal de la generalidad. De acuerdo con las nuevas modalidades para sustentar el Examen General de Conocimientos para la obtención del grado, este trabajo corresponde al rubro de Estudio Estratégico.

La idea de este trabajo surge del deseo de colaborar con la organización, se documentan las experiencias y lo observado por la autora del presente trabajo en los primeros 6 meses del presente año al participar en juntas, eventos, convivencias de la organización y se integran los comentarios de los líderes y miembros en diferentes posiciones de la misma, se pretende analizar a la organización desde la arista administrativa, **no se ahonda ni se pretende cuestionar sus creencias ni afiliación religiosa.**

El contenido del trabajo se presenta de la siguiente forma:

En el primer capítulo se presenta información básica sobre Fundación Pro-Mixteca A.C.

En el capítulo dos se exhibe el marco referencial que permite contextualizar al objeto de estudio, mediante información relevante sobre el entorno de la organización y el marco legal para las organizaciones civiles.

En el capítulo tres se expone la Metodología de Diagnóstico y Administración Estratégica HR[®] mediante la cual analizaremos al objeto de estudio y buscaremos cumplir los objetivos que se han establecido.

En el capítulo cuatro se aplica la Metodología de Administración y Diagnóstico estratégico HR[®] para resolver el problema de estudio. Cabe mencionar que a pesar que la gerencia o administración de proyectos es la etapa final de dicha metodología, por su extensión se desarrolla en el capítulo siguiente.

En el quinto capítulo se selecciona y administra uno de los proyectos de carácter prioritario propuestos en el capítulo anterior. Se desarrollan las fases de planeación, ejecución, control y cierre del proyecto.

En el sexto capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones generales del trabajo.

Posteriormente, se presentan las fuentes de información consultadas y utilizadas para la elaboración del presente trabajo.

Finalmente, se muestra información complementaria al presente trabajo dentro de cada uno de los apéndices

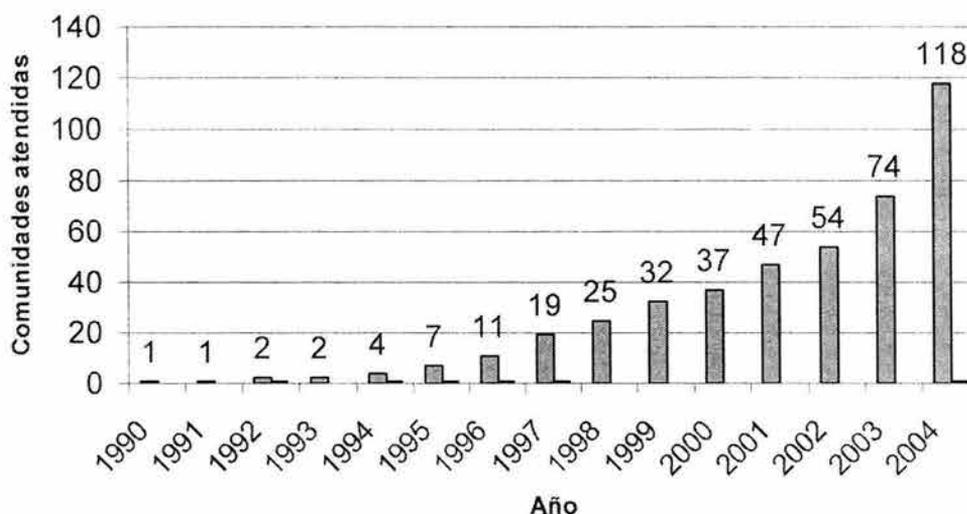
CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO: LA FUNDACIÓN PRO-MIXTECA A.C.

1.1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

En la primavera de 1990, el Sr. Ubaldo Montes Lara (fundador de Fundación Pro-Mixteca A.C) y su familia visitaron por primera vez el pueblo de San Juan Cuitito, con la finalidad principal de evangelizar, brindar ayuda en la catequesis y en la celebración de los actos litúrgicos de la Semana Santa.

En los años siguientes bajo el nombre de **Comunidad Misionera Shalom** y con el apoyo de amigos y parientes, la ayuda se fue extendiendo hacia otras comunidades de la región, al mismo tiempo que empezaron a desarrollarse otras actividades que coadyuvaban al bienestar de la población, tal y como: coordinar la visita de doctores que atendieran gratuitamente a la población, llevar alimentos, medicina y ropa, así como contribuir económicamente en algunas obras civiles, construcciones de iglesias, etc.

Gráfica 1. Histórico de comunidades atendidas



Fuente: Elaboración propia para el presente trabajo

Sin dejar de lado su propósito fundamental, con el paso del tiempo la organización se ha ido interesando cada vez más en proporcionar una ayuda más significativa a la comunidades de la región; impulsando obras de beneficencia que permitan mejorar las condiciones de vida de la población y su economía. Por lo anterior, a principios de 2004 se registra formalmente como Asociación Civil bajo el nombre de **Fundación Pro-Mixteca, A.C.**, el cual utilizaremos para referenciar a la organización en el presente trabajo.

1.2. INFORMACIÓN GENERAL

De acuerdo con su declaración de misión; el propósito fundamental de fundación Pro-Mixteca A.C. es el de contribuir a la labor de evangelización de las parroquias de la Mixteca de Oaxaca y favorecer el desarrollo integral de las personas en las diferentes comunidades para mejorar el bienser y bienestar de la población a través de difundir la palabra de Dios, promover el respeto de la dignidad de la persona humana y la solidaridad.

Su actividad principal consiste en organizar cuando menos una visita a la población de algunas comunidades de la Mixteca de Oaxaca, para apoyar a los párrocos en la evangelización y catequesis de la religión católica, ayudarlos en la organización de las celebraciones de la Semana Santa, realizar brigadas médicas y otras obras de carácter social.

Sus líderes o Coordinadores generales ocupan puestos directivos en grandes empresas privadas del país y como un compromiso de carácter social y solidario con un segmento de la población menos favorecida participan en su "tiempo libre" dirigiendo las actividades de la fundación.

Entre los miembros de la organización se encuentran una gran diversidad de personas; jóvenes, adultos, religiosas, sacerdotes, estudiantes, laicos, etc. con diferentes profesiones, ocupaciones y condiciones económicas que residen en diversos lugares de la República Mexicana²

Fundación Pro-Mixteca A.C. no cuenta con un inmueble propio para su operación; de las organizaciones que la apoyan obtiene el espacio físico necesario para realizar las maniobras logísticas y la organización de juntas. Financia sus gastos por medio de la organización de rifas, de aportaciones de sus miembros y a través de donativos de particulares, empresas privadas y fundaciones. En el corto plazo se espera contar con la autorización para poder emitir comprobantes deducibles, lo cual se piensa redundará en una mayor captación de recursos económicos.

Dado el prestigio que ha ganado la organización: 1. año con año hay un creciente número de personas interesadas en participar en la Misión anual de Semana Santa y en funciones administrativas. 2. Se tiene acceso a una cantidad mayor de apoyos de particulares, organizaciones religiosas y empresas privadas. 3. se originan nuevas ideas para mejorar los resultados de la organización.

En la Misión anual de Semana Santa de este año (2004) participaron en la organización 682 personas que atendieron las 11 zonas predeterminadas. Se atendieron un 60% más de comunidades, es decir 44 poblaciones más de la región que el año pasado, lo cual requirió de un esfuerzo de coordinación mucho mayor además de evidenciar la necesidad urgente de establecer lineamientos y

² Cabe mencionar que gran parte de las actividades de la organización se concentran en la Cd. de México donde habita la mayoría de sus miembros.

procedimientos de operación para todos los niveles de la organización. En la ilustración 1 se presenta el mapa con las 74 comunidades atendidas por la organización durante la Misión anual de 2003³.

El hecho de que la operación se haya complicado significativamente, ha originado que se destine gran parte del tiempo disponible a resolver situaciones urgentes e imprevistas y poco a la planeación. El mismo crecimiento parece estar impactando también en falta de control; los equipos de trabajo trabajan autónomamente y la supervisión es menos frecuente en un ambiente en que las políticas y valores de la organización no son claros tanto para el personal directo como para los voluntarios⁴.

La organización no ha sido sujeta a un proceso formal de Planeación Estratégica, y sus estrategias de expansión y crecimiento aún parecen confusas. La estructura organizacional que se requiere para el logro de las metas que se plantean aún está en proceso de definición, al igual que las políticas y valores en los que desea basar su gestión.

Por todo lo anterior, los Coordinadores generales de Fundación Pro-Mixteca A.C. desean en el corto plazo formalizar y sistematizar sus procesos administrativos, establecer los estatutos, valores y políticas de la organización, así como cumplir con todos requerimientos que manda la ley para Asociaciones Civiles y particularmente en materia fiscal. Buscan consolidar la operación, no seguir incrementando el número de poblaciones atendidas en gran medida sino concentrar esfuerzos para que la ayuda sea mas significativa en cada lugar, sobre todo en los aspectos de impulso para el desarrollo económico y la salud. Desean contribuir mas activamente en mejorar las condiciones de vida de la población, en **lograr la autosuficiencia de las poblaciones** y facilitar el proceso mediante el cual se puedan **establecer redes de ayuda** entre ellas y sobre todo con poblaciones mas desvalidas.

³ Ya que el mapa con las 118 comunidades atendidas durante 2004 está aún en proceso de actualización.

⁴ Sacerdotes voluntarios y personal médico que sólo colabora con la organización durante la semana de misión.

1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Fundación Pro-Mixteca A.C. ha registrado un gran crecimiento en los últimos años, por lo que se ha requerido contar con un mayor número de miembros que colaboren en funciones administrativas. Debido a que no existen sueldos ni honorarios de por medio, la seriedad y formalidad de los ocupantes de los puestos no siempre ha sido la adecuada y se presenta con frecuencia una alta rotación de personal en todos los niveles.

El personal directo de la organización comprende actualmente 630 personas que se preparan y participan durante casi un año de trabajo para llevar a cabo la misión de Semana Santa y que están organizadas de la siguiente manera:

- **600 Misioneros** agrupados en 118 equipos de trabajo. Esta cifra incluye a los Coordinadores de Equipo y a 6 miembros más que antes de la misión se desempeñan como Coordinadores Foráneos.
- **20 Coordinadores de Zona**, que comprenden titulares y ayudantes para 11 divisiones territoriales y que también desempeñan funciones de algunos puestos de coordinación administrativa.
- **8 Coordinadores Administrativos** que no acuden a misión y por lo tanto no están contabilizados dentro de los rubros anteriores.
- **2 Coordinadores Generales**

Adicionalmente en 2004, 52 voluntarios participaron con la organización pero sólo durante la semana de Misión:

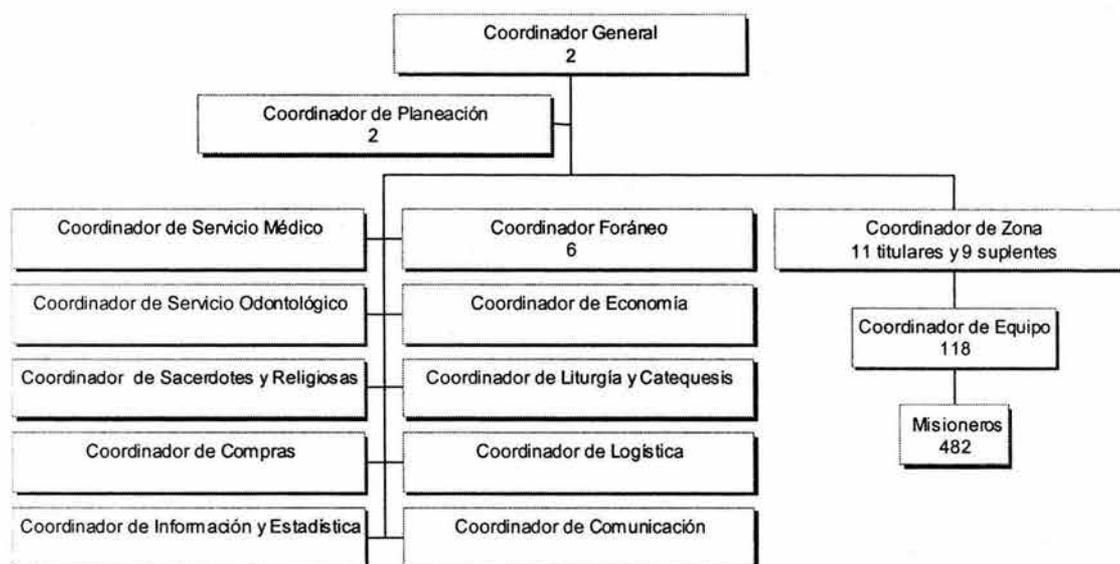
- 8 Médicos generales
- 36 odontólogos
- 8 Sacerdotes

La coordinación de las tareas se complica por el hecho de que no todo el personal administrativo se encuentra en el mismo espacio físico, ni siquiera en la misma entidad y en algunos casos tampoco cuenta con acceso a medios electrónicos como el internet, que facilitarían los procesos de comunicación y administrativos, a pesar de las distancias.

Los líderes de la organización aún no han determinado formalmente la estructura organizacional integral⁵ que se requiere, no hay descripciones de puestos para las posiciones administrativas que delimiten las funciones, ni hay claridad en los canales de comunicación. A continuación se presenta como está conformado el organigrama actualmente.

⁵ Que contemple los 3 servicios que presta la organización: formación religiosa continua, impulso a obras de beneficencia y misión anual de Semana Santa, como veremos mas adelante en la sección 1.7.

Ilustración 2. Estructura Jerárquica de Fundación Pro-Mixteca A.C.



Fuente: Documentos internos de Fundación Pro-Mixteca A.C.

Descripción genérica de funciones de la estructura actual de la organización

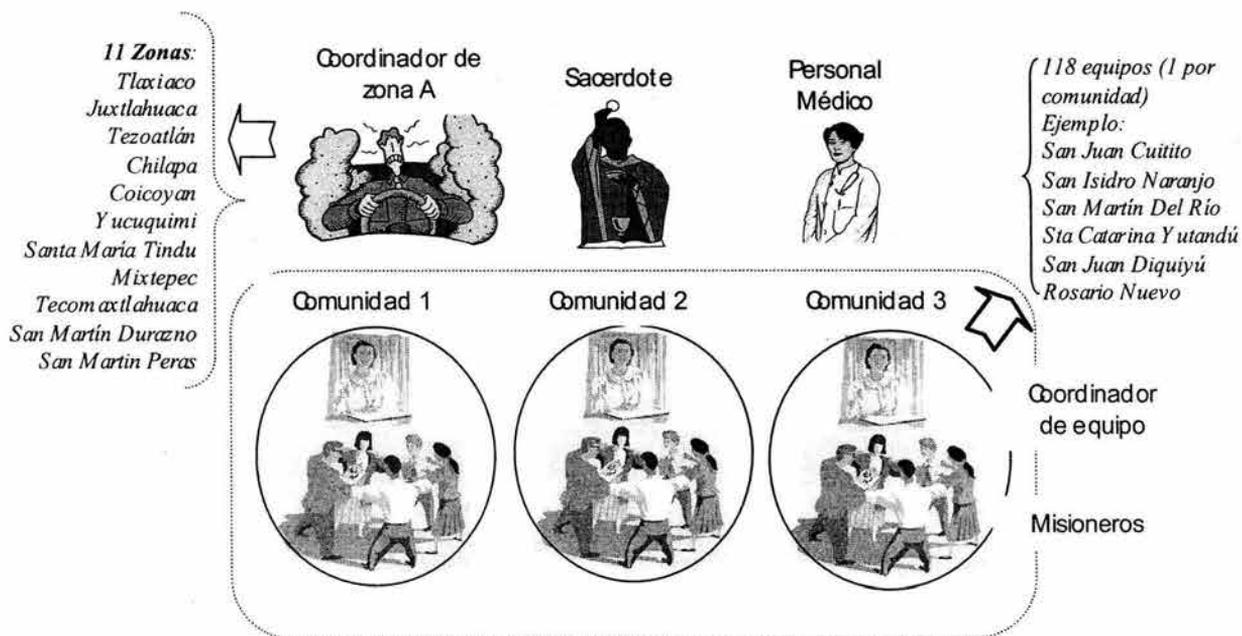
- ➔ **Coordinador General.** Responsables de todas las actividades de la organización, a nivel macro.
- ➔ **Coordinador de Planeación.** Encargado de determinar las fechas de reunión, hacer minutas y dar seguimiento al cumplimiento de los compromisos establecidos.
- ➔ **Coordinador de Servicio Médico.** Encargado de las relaciones públicas para conseguir personal médico y de determinar los medicamentos que se necesitarán.
- ➔ **Coordinador de Servicios Odontológicos.** Encargado de coordinar al grupo de médicos odontólogos, que asistirá a misión y de determinar las necesidades de medicamentos y material de curación que se requieren.
- ➔ **Coordinador de sacerdotes/religiosas.** Encargado de las relaciones públicas para conseguir sacerdotes y religiosas que puedan participar en la Misión.
- ➔ **Coordinador de Comunicación.** Es responsable de desarrollar material audiovisual y material impreso para la difusión de la organización, de la comunicación al interior de la organización y de organizar los eventos especiales.

- **Coordinador de Economía.** Lleva a cabo el control (ingresos y egresos) del recurso económico y es responsable de las rifas.
- **Coordinador Logístico.** Se encarga de la contratación del transporte requerido para la transportación de misioneros, coordina el envío de despensa y medicamentos a las comunidades.
- **Coordinador de Compras.** Compra el material y equipo necesario.
- **Coordinador de Liturgia.** Encargado de revisar los manuales de operación y de determinar qué material de apoyo se requiere para la Misión anual.
- **Coordinador de Información y Estadística.** Encargado de concentrar información, desarrollar bases de datos y estadísticas.
- **Coordinadores de Zona.** Mantienen informados a sus Coordinadores de equipo sobre los compromisos adquiridos durante las juntas de coordinación mensuales. Visitan al menos una vez, durante la semana de misión, a cada una de las comunidades de su zona para verificar la situación y necesidades de los equipos de trabajo. Trasladan a los sacerdotes y a los médicos a las diferentes comunidades. Verifican el envío y la recepción de las despensas y medicinas. Están en contacto continuo con los párrocos de la zona asignada.
- **Coordinadores de Equipo.** Responsables de la formación, comunicación e integración de su equipo, de la preparación personal y del grupo; coordinan la recolección de la despensa para su comunidad; verifican que su equipo tenga los manuales de preparación, esté informado sobre las juntas, y sobre la hora y lugar de salida a misión y regreso. Durante la misión, Informan a los Coordinadores de zona sobre el progreso de las actividades en su localidad.
- **Misioneros.** Son la base para realizar la Misión, durante la Semana Santa organizan o participan en las actividades litúrgicas, dan pláticas sobre temas de interés para la población, dan formación religiosa a catequistas locales. Coordinan las actividades de los médicos y sacerdotes que acuden temporalmente a su comunidad.
- **Coordinadores Foráneos.** Ya que participan misioneros de diferentes estados distantes al Distrito Federal, en algunas localidades como Monterrey, Veracruz, Celaya, Almoloya, etc. existen responsables de la integración, preparación de los equipos, recolección de la despensa y medicinas para sus comunidades y de la información sobre las actividades. Los Coordinadores Foráneos se integran a los equipos de trabajo durante la misión, comúnmente como Coordinadores de equipo, tienen y dan información general sobre la Misión y están en contacto continuo con los Coordinadores Generales y de Zona.

En la ilustración 3 se presenta un diagrama con la composición de los equipos de trabajo. Para ilustrar mejor la función del Coordinador Foráneo supongamos que

los equipos de trabajo de las comunidades 1 y 2 residen en Monterrey. Entonces tienen un Coordinador Foráneo asignado que estará al pendiente de su formación religiosa y los mantendrá informados de las actividades que se planean en las juntas mensuales de coordinación. Los Coordinadores Foráneos reciben información directa de los Coordinadores Generales de la organización.

Ilustración 3. Diagrama de conformación de equipo base, Misión 2004



Fuente: Elaboración propia para el presente trabajo

1.4. TECNOLOGÍA DE OPERACIÓN

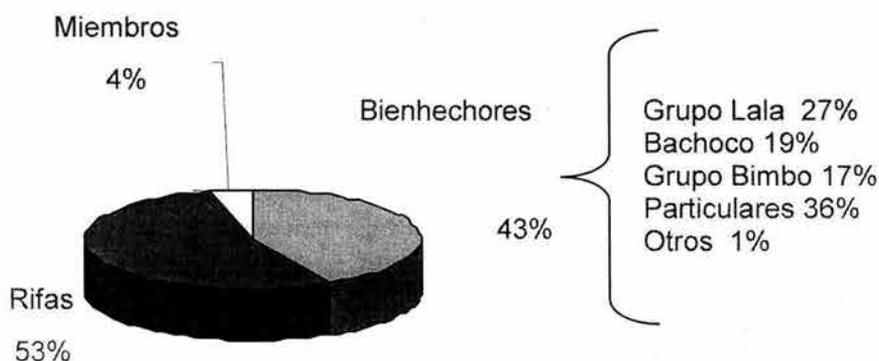
Desde sus inicios, el fundador de la organización y su familia han ido documentando algunos procesos operativos y han desarrollado manuales básicos de formación religiosa, los cuales, inclusive han sido autorizados por diferentes autoridades religiosas. A continuación se menciona brevemente el contenido de los cuatro manuales con los que cuentan actualmente:

- **“El Manual de Preparación del Misionero”**, explica el método de trabajo, la forma de preparación previa a la Misión, el material que deben llevar los misioneros, la forma en que deben comportarse en las comunidades, etc.
- **“El Manual del Misionero día a día”**, indica las actividades que se deberán llevar a cabo por los misioneros cada día en las comunidades.
- **“El Manual del Catequista”**, es un manual que usan los misioneros para la formación religiosa de los catequistas locales durante la semana de Misión.
- **“El Manual Doctrinal”**, es para la preparación de los misioneros, para profundizar en su formación cristiana.

1.5. SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ORGANIZACIÓN

Para la Misión anual de 2004, se recaudaron **\$846,145** pesos a través de donativos, aportaciones de los miembros y de la organización de rifas. A pesar de ésta cifra record recaudada en dinero y de que se recibieron adicionalmente muchas donaciones en especie (medicamentos, materiales, etc.) la organización tiene un déficit de \$50,000 por cubrir para el cual hasta el momento se siguen consiguiendo patrocinios. El costo total de la Misión fue de **\$895,685** pesos, como se ilustra con la de Composición de gastos (tabla1), en sus rubros principales.

Gráfica 2. Composición del dinero recaudado para la Misión anual 2004



Fuente: Elaboración propia con información de Fundación Pro-Mixteca A.C.

Tabla 1. Composición de gastos efectuados para la Misión 2004

Composición de Gastos	Pesos	%
Transporte misioneros	308,091	34%
Medicamentos	212,042	24%
Artículos electrónicos	94,527	11%
Artículos religiosos	80,433	9%
Papelería	50,969	6%
Gasto Coordinadores de Zona	50,000	6%
Material odontológico	50,000	6%
Transporte despensa	36,045	4%
Gasto Sacerdotes	9,800	1%
Visita a comunidades	3,778	0%
Gran Total	895,685	100%

Fuente: Elaboración propia con información de Fundación Pro-Mixteca A.C.

1.6. SERVICIOS PROPORCIONADOS POR FUNDACIÓN PRO-MIXTECA A.C.

Las dos metas fundamentales de la organización son apoyar a la iglesia católica en el proceso de evangelización de la región y favorecer el desarrollo integral de las personas a través de promover valores e impulsar obras de carácter social que contribuyan a mejorar las condiciones de vida (bienestar) de la población. Para lo cual podríamos identificar que son tres los servicios que proporciona:

- Misión anual de Semana Santa
- Formación de catequistas locales
- Obras de beneficencia comunitario

Cabe mencionar que durante la Misión anual de Semana Santa en su carácter de actividad temporal se pretende iniciar o continuar con las actividades permanentes (Formación y Beneficencia). Para encausar mejor este esfuerzo, se pretende realizar por lo menos una visita más durante el año y dar seguimiento constante (aunque sea a distancia) a los procesos de formación religiosa y al impulso a obras de beneficencia en la región. Sin embargo, aún no ha sido definido un plan de trabajo en ese sentido y los avances se han reducido prácticamente a lo realizado durante la Semana Santa. A continuación se describen con mayor amplitud los servicios prestados por la organización.

Misión anual de Semana Santa⁶

Consiste en que se coordina la preparación y el envío de equipos de trabajo que visitan durante la Semana Santa a cada una de las comunidades previamente determinadas por los Coordinadores generales de la fundación y/o los párrocos de las diócesis de la región. Las actividades que se llevan a cabo son las siguientes:

1. Convivir con la gente y participar en sus actividades, festividades y “Tequios⁷”. Conocer sus necesidades y su problemática.
2. Organizar y/o apoyar a los párrocos en los actos litúrgicos religiosos propios de la Semana Santa.
3. Catequizar a niños, jóvenes y adultos.
4. Formar a los catequistas locales que deseen dar continuidad a la instrucción religiosa en su comunidad.
5. Dar pláticas sobre algún tema de interés para la población, como migración, salud, etc.
6. Coordinar la visita de sacerdotes voluntarios de la organización a las familias que requieren de algún servicio (bautizos, primeras comuniones)

⁶ Nota. En el resto del presente trabajo se hará referencia a este servicio como “la *Misión*” para distinguirla del término *misión* que alude a la meta general de una organización.

⁷Sistema de producción participativa del resultado. El dueño de una parcela controlaba a macehuall: para trabajar la tierra con la obligación de alimentarlos. Él dirigía, trabajaba junto con ellos repartía entre ellos el 50% del resultado. Trabajo colectivo. Los Pillis estaban obligados a pagar un servicio social y a atender obras públicas mediante este sistema. Autor: Sergio Hernández Rodríguez. Administración, Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia.

7. Coordinar la atención médica de diferentes especialidades por voluntarios de la organización.
8. Entregar un poco de despensa y medicinas.

Por el alto número de comunidades que actualmente se atienden (118), la organización de la Misión anual de Semana Santa conlleva muchos esfuerzos de coordinación y formación que se realizan durante todo un año de trabajo.

Los equipos de trabajo que acuden a las comunidades están formados en promedio por 5 misioneros, uno de los cuales funge como líder del equipo y reporta al Coordinador de Zona⁸. En las comunidades, los miembros del equipo de trabajo duermen en escuelas, en la casa de algún habitante o en la sede de las autoridades locales, son invitados a tomar sus alimentos por diferentes familias de la comunidad y con la intención de no ser "gravosos" entregan despensa a sus anfitriones.

Formación de catequistas locales

La organización desea auxiliar a las autoridades eclesiales de la religión católica en la evangelización y en el mantenimiento de la fe ya que debido a las características de la región a muchas de estas poblaciones no llegan con frecuencia los titulares de las parroquias a las que pertenecen. Por lo que hay un gran desconocimiento de la religión católica en la zona y muchas personas han adquirido otra religión aparentemente no por convicción sino por pertenecer a un grupo religioso que si está presente en su población.

La organización en este aspecto contribuye a la evangelización de la población mediante la catequesis directa a la población y la formación de catequistas locales en cada comunidad. Para la formación de catequistas locales se identifican a las personas que reúnen las cualidades necesarias y gusten de enseñar la religión a quienes lo soliciten en su comunidad (por lo general son niños).

Hasta el momento, Fundación Pro-Mixteca lleva generalmente acabo esta actividad durante la Misión anual de Semana Santa pero no desea limitarla únicamente a ese periodo de tiempo tan corto, es decir, tiene la intención de dar continuidad al proceso mediante el desarrollo de programas de formación para los catequistas y el seguimiento constante al progreso de la población en este sentido.

Obras de beneficio comunitario

Realizando diferentes actividades de índole social que se mencionan a continuación, la organización ha colaborado directamente para mejorar el

⁸ Como se indica en la sección de Estructura Organizacional (1.3.).

bienestar de la población de la región sin importar su credo religioso o afiliación religiosa aunque por no tener ingresos suficientes la ayuda en este sentido se ha visto limitada. Hasta el momento:

- Se han atendido año con año médicamente a cientos de familias. Durante la Semana Santa se coordina la atención médica gratuita de doctores voluntarios de diferentes especialidades, médicos generales, odontólogos, oftalmólogos. Cabe mencionar que la atención médica se presta a toda la población sin importar la religión que profesen.
- La organización consigue el equipo médico y los medicamentos necesarios. Como referencia este año (2004) la organización destino \$262,000 pesos en medicamentos vs. \$52,000 el año anterior (6 veces más para menos del doble de comunidades atendidas). A pesar de este esfuerzo la ayuda en este sentido sigue siendo insuficiente.
- Se han apoyado económicamente obras civiles en algunas comunidades, principalmente proyectos para construcción de iglesias. Como ejemplo; este año el monto destinado en este rubro fue de \$55,000 pesos distribuidos en 14 poblaciones. En 2003 fue de \$25,000 pesos.
- Durante la Misión anual de Semana Santa, los equipos de trabajo de cada comunidad participan en las obras civiles del pueblo o "Tequios".

Para impulsar obras que permitan mejorar las condiciones de vida de la población se pretende identificar las necesidades de cada comunidad, plantear y desarrollar proyectos específicos de carácter prioritario⁹ mediante la sinergia con otras organizaciones y asociaciones; sin embargo aún no se cuenta con un plan de trabajo formal en este sentido.

1.7. CLIENTES DE LA ORGANIZACIÓN

De acuerdo con los servicios que proporciona la organización se pueden considerar como clientes de la organización a los titulares de las parroquias de las 11 zonas que se atienden y la población en general.

Los párrocos

Los grandes clientes de esta organización son los párrocos de las iglesias¹⁰. En estas comunidades no existen caminos adecuados, por lo que con frecuencia los sacerdotes que están asignados para un gran número de poblaciones no tienen la capacidad ni los medios para poder dar servicio a todas las comunidades asignadas. Los párrocos de la región conocen desde sus inicios a la organización, apoyan sus actividades y se valen de ella para mantener la fe de sus seguidores.

⁹ como lo son los aspectos de salud, sanitarios y de desarrollo económico

¹⁰ Particularmente las 11 parroquias a las que pertenecen las comunidades visitadas, comprendidas en dos diócesis.

Cabe destacar que la organización mantiene buenas relaciones con las autoridades religiosas católicas de la región, inclusive en 2004 el obispo de Huajapan fue quien sugirió a la fundación, el tema alrededor del cual debería de centrarse la formación religiosa para las comunidades.

La población de las comunidades

Son los destinatarios de todos los servicios que presta la organización, la misión, la formación de catequistas locales y las obras de beneficencia. Fundación Pro-Mixteca A.C. desea ser un apoyo moral para estas comunidades sin perder de vista la necesidad de impulsar acciones que mejoren sus condiciones de vida y las hagan autosuficientes.

La población de las comunidades tiene muchas necesidades, carecen de infraestructura, caminos, acceso a la educación y su ingreso per cápita es muy bajo. Están desatendidos por los párrocos, por las autoridades de salud y educación. Casi 20% de la población no habla español, lo cual limita aun más sus posibilidades de progreso y debido a la emigración de jóvenes a los Estados Unidos de Norteamérica, se están convirtiendo en pueblos poco productivos, con familias integradas por ancianos, mujeres y niños.

1.8 COMPETENCIA

En la región de la Mixteca de Oaxaca prevalece un gran desconocimiento de la religión católica al mismo tiempo que están proliferando grupos pertenecientes a Asociaciones Religiosas no católicas. Aparentemente, éstas últimas han ganado un gran número de seguidores dado que visitan con mayor frecuencia a la población que los párrocos católicos y en algunos lugares, inclusive cuentan con representantes locales permanentemente.

Podría considerarse entonces, que existe un gran número de organizaciones que podrían ubicarse como competencia dentro de alguno de los siguientes rubros:

- Otras organizaciones que realizan actividades misioneras en la zona y que pertenecen a la religión católica.
- Organizaciones de religiones no católicas que operan en la región Mixteca de Oaxaca.

Organizaciones misioneras católicas

Los miembros de la organización no tienen conocimiento de que exista otro grupo misionero que esté operando en la zona, de existir se podrían hacer sinergias y compartir experiencias que podrían contribuir a mejorar la calidad de los servicios proporcionados a las comunidades. En la tabla 2 se muestra información de

organizaciones católicas que llevan a cabo misiones en diferentes sitios y que pueden ser objeto de consulta.

Tabla 2. Organizaciones misioneras católicas

Nombre de la organización	Página de internet
Misioneros de la palabra	www.misionerosdelapalabra.org
Misioneros Claretianos	www.cmfapostolado.org
Misioneros de la natividad de María	http://utenti.tripod.it/infantit/index.html
Misioneros de Guadalupe	www.misionerosguadalupe.org.mx/home.html
Misioneros de san Francisco de Asís	www.grupomisionero.com.ar
Misioneros de Cristo Rey	www.misionerosdecrstorey.com
Fraternidad de Franciscanos Misioneros del Espíritu Santo	http://webs.uolsinectis.com.ar/frater/
Misioneros de cristo para la iglesia Universal	www.misionerosdecristo.org
Misioneros del Espíritu Santo	www.datasys.com.mx/msps/
Misioneros del verbo divino	www.cvd.cl/svd

Fuente: Elaboración propia para el presente trabajo

Organizaciones religiosas no católicas presentes en la Región Mixteca de Oaxaca

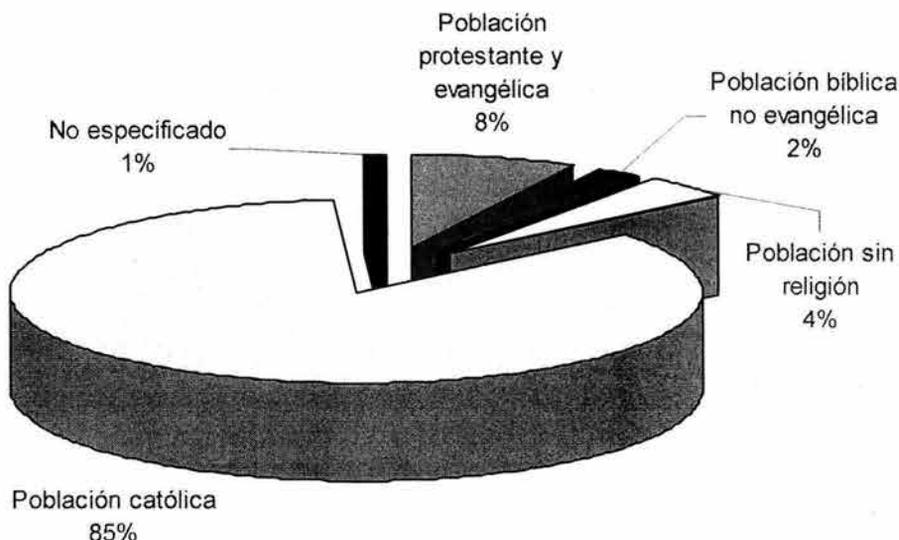
Las Asociaciones Religiosas que se enlistan a continuación están presentes en las comunidades de la región:

- La luz del mundo
- Testigos de Jehová
- Adventistas del 7º día
- Pentecosteses
- Mormones
- Evangélicos
- Bautistas

Algunas de ellas cuentan con recursos económicos suficientes para permanecer en las poblaciones y poder atender cotidianamente a un número importante de personas por lo que paulatinamente han ido ganando un mayor número de seguidores, aparentemente no tanto por su creencias religiosas sino por la necesidad de las personas de sentirse parte de un grupo.

Ya que no se cuenta con información confiable específica sobre la participación de los grupos religiosos en la región Mixteca de Oaxaca se muestran a continuación datos sobre la composición por religión de la población del Estado de Oaxaca como referencia (Gráfica 3).

Gráfica 3 Composición por religión de la población del Estado de Oaxaca



Fuente: Elaboración propia con información del INEGI Estados Unidos Mexicanos. XII Censo General de Población y Vivienda, 2000.

1.9. ORGANIZACIONES AFINES Y COMPLEMENTARIAS

Existen diferentes organismos que cuentan con programas de asistencia para impulsar el desarrollo económico y/o mejorar las condiciones de vida de las personas en zonas rurales a las que la organización puede dirigirse para asesoría o establecer convenios de cooperación.

Tabla 3. Organizaciones con programas de asistencia social

Organismo	Página de internet
Acoger y compartir	www.acogerycompartir.org
Albergue mi hogar	www.iteso.mx/~ae41297/misión.html
Caritas	www.caritas-mexico.org
Confederación de Cámaras industriales de los Estados Unidos Mexicanos	www.concamin.org.mx
Fundación mexicana para el desarrollo rural	www.fmdr.org.mx/
Instituto Mexicano de Doctrina Social	www.imdosoc.org.mx
Instituto Mexicano de Educación para el Desarrollo Rural	www.imeder.org.mx
Junta de Asistencia Privada	www.jap.org.mx
Los Sesenta de Puebla, Ancianos que producen I.B.P.	www.ancianosqueproducen.org
Proempleo	www.proempleo.org.mx
Un kilo de ayuda	www.unkilodeayuda.org.mx

Fuente: Elaboración propia para el presente trabajo

La tabla 4 muestra información sobre algunas organizaciones civiles que están operando en el Estado de Oaxaca actualmente¹¹ y que prestan determinados servicios de asistencia social en el estado.

Tabla 4. Organizaciones civiles que operan en el Estado de Oaxaca

ONG	Servicios que presta
Alianza Cívica Tuxtepecana A.C (ACTAC)	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia legal gratuita a indígenas sujetos a proceso penal. • Asesoría en juicios civiles, agrarios, laborales, etc.
Asociación Oaxaqueña de Madres Solteras, A.C. (ASOMAS)	<ul style="list-style-type: none"> • Estancias infantiles. • Bolsa de trabajo. • Capacitación en actividades productivas • Creación de centros de trabajo mediante la gestión de proyectos productivos. • Apoyo jurídico psicológico.
Asociación de Deportes sobre Silla de Ruedas, A.C.	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción del deporte adaptado
Centro de Investigaciones Jurídicas en Derechos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría Jurídica
Consejo Estatal de Organizaciones de Personas con Discapacidad	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar a las personas con discapacidad para solucionar la problemática que día a día se enfrenta
Deportistas Especiales del Estado de Oaxaca, A.C.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento deportivo
Padres buscando el bienestar de nuestros hijos, A.C.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación sobre Síndrome de down y discapacidad intelectual
Unión de Org. De Prod. Ind. Caf. De Oaxaca A.C. (UOPICAFE).	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación acerca de la violación de los Derechos Humanos, evitar el abuso de las autoridades gubernamentales.

Fuente: Elaboración propia para el presente trabajo

¹¹ Información del sitio internet: <http://www.cndh.org.mx/Principal/document/ong-s/directorio.htm>

1.10. RESUMEN DEL CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO: LA FUNDACIÓN PRO-MIXTECA

En este capítulo se presenta información relevante sobre la Fundación Pro-Mixteca A.C.

Antecedentes

En la primavera de 1990 El Sr. Ubaldo Montes Lara (fundador) y su familia visitaron por primera vez el pueblo de San Juan Cuitito, con la finalidad principal brindar la ayuda en la catequesis y en la celebración de los actos litúrgicos de la Semana Santa. En los años siguientes bajo el nombre de **Comunidad Misionera Shalom** y con el apoyo de amigos y parientes la ayuda se fue extendiendo hacia otras comunidades de la región, al mismo tiempo que empezaron a coordinar la visita de doctores que atendieran gratuitamente a la población, llevar alimentos, medicina y ropa, así como contribuir económicamente en algunas obras civiles. Es hasta 2004 que la organización se registra formalmente como Asociación Civil con el nombre de **Fundación Pro-Mixteca A.C.**

Información general

Fundación Pro–Mixteca A.C. opera por medio del voluntariado, es decir no cuenta con personal fijo o bajo salario, sin embargo, cada año hay un mayor número de personas interesadas en participar en sus actividades aunque son pocas las que permanecen en la organización por mucho años. El prestigio ganado ha coadyuvado a un crecimiento acelerado de la organización; en abril de 2004 mas de 600 colaboradores atendieron a 118 poblaciones de la región (60 % más que el año pasado). La organización no dispone de un inmueble propio para su operación y financia sus gastos por medio de la organización de rifas, de aportaciones de sus miembros y a través de donativos de particulares, empresas privadas y fundaciones.

La organización aún no cuenta con el diseño formal de una estructura organizacional integral¹², no hay descripciones de puestos para las posiciones administrativas que delimiten las funciones ni hay claridad en los canales de comunicación. La organización cuenta con manuales de procedimientos básicos de operación y de formación religiosa.

Para la Misión anual de 2004, se recaudaron \$846,145 pesos a través de donativos (43%), aportaciones de los miembros (4%) y de la organización de rifas (53%). El costo total fue de \$895,685 pesos, entre los gastos sobresalientes resaltan la transportación de misioneros y los medicamentos (34 y 24 % del total respectivamente).

Los servicios que presta la organización son:

✦ Misión anual de Semana Santa (actividad temporal)

Consiste en que se coordina la preparación y el envío de equipos de trabajo que visitan durante la Semana Santa a cada una de las comunidades previamente determinadas por los Coordinadores generales de la organización y/o los párrocos de la región. Conlleva muchos esfuerzos de coordinación y formación que se realizan durante todo un año de trabajo.

¹² Que contemple las actividades de formación religiosa continua e impulso a obras de beneficencia como se señala en la sección de servicios prestados por la organización.

➤ **Formación de catequistas locales (actividad permanente)**

se identifican a las personas que reúnen las cualidades necesarias y desean enseñar la religión a quienes lo soliciten en su comunidad. Por lo regular se lleva acabo esta actividad durante la Misión anual de Semana Santa pero no se desea limitarla únicamente a ese periodo de tiempo

➤ **Obras de beneficio comunitario (actividad permanente)**

La organización busca colaborar con el bienestar de la población apoyando proyectos de índole social. Se han atendido año con año médicamente a cientos de familias, Se han apoyado económicamente obras civiles en algunas comunidades y durante la Misión anual de Semana Santa, así como los equipos de trabajo de cada comunidad participan en los "Tequios".

Se puede considerar que son **clientes** de la organización:

- Los párrocos de las iglesias que no tienen la capacidad ni los medios para poder dar servicio a todas las comunidades asignadas y se valen de la organización para mantener la fe de sus seguidores en la zona.
- La población de las comunidades, por ser los destinatarios de todos los servicios que presta la organización.

Competencia

Existe un gran número de organizaciones que podrían ubicarse como competencia dentro de alguno de los siguientes rubros:

- Otras organizaciones que realizan actividades misioneras en la zona y que pertenecen a la religión católica.
- Organizaciones de religiones no católicas que operan en la región Mixteca de Oaxaca. Cabe mencionar que en la región están proliferando grupos pertenecientes a Asociaciones Religiosas no católicas.

Por último, en el capítulo se presenta también una lista de organizaciones afines y complementarias en el rubro de asistencia social con las que se pueden establecer convenios de cooperación, hacer sinergias o solicitar asesoría.

CAPÍTULO 2. MARCO REFERENCIAL Y LEGAL

Para tener una mejor referencia del ambiente en que opera la organización a continuación se presenta información relevante sobre el Estado de Oaxaca y en específico sobre la Región Mixteca, muchas de las cifras que se mencionan en este capítulo se utilizarán durante la aplicación de la Metodología de Diagnóstico y Administración Estratégica HR[®] para determinar el peso específico de cada uno de los ámbitos de estudio. Adicionalmente, se presenta el marco legal vigente para las organizaciones civiles.

2.1. EL ESTADO DE OAXACA¹³

El Estado de Oaxaca está localizado en la región sureste del Pacífico Mexicano: limita al norte con Puebla y Veracruz, al este con Chiapas y al oeste con Guerrero. La superficie territorial de la entidad es de 95 mil 364 kilómetros cuadrados y ocupa el quinto lugar del país; lo que representa el 4.8% del total nacional. Por su conformación política, económica y social, Oaxaca cuenta con 8 regiones: Cañada, Costa, Istmo, Mixteca, Papaloapan, Sierra Norte, Sierra Sur y Valles Centrales; siendo su capital la ciudad de Oaxaca de Juárez, considerada Patrimonio Cultural e Histórico de la Humanidad.

Enmarcado en una complicada y caprichosa orografía, el estado se divide en 570 municipios y en más de 9 mil localidades que gozan de variados microclimas que benefician las actividades productivas de la entidad.

Tabla 5. Información general del Estado de Oaxaca

Capital:	Oaxaca de Juárez
Extensión:	93 136 km ² , 4.8% del territorio nacional
Población:	3, 438, 765 habitantes, 3.5% del país (INEGI 2000)
Municipios:	570 ¹⁴
Regiones:	La Mixteca, la cañada, la Sierra Norte, la Sierra Madre del sur la costa, los valles centrales, la región ístmica y la región de Tuxtepec

Fuente: Elaboración propia para el presente trabajo

Población. La población total de Oaxaca asciende a 3.4 millones de habitantes, lo convierte en una de las 10 entidades federativas del país con mayor densidad poblacional. Según datos arrojados por los censos de 1990 y 1995, la población creció a un ritmo de 1.2% anual, es decir que en cada kilómetro cuadrado viven 35 oaxaqueños, cuya edad promedio es de 19 años y el 51% son mujeres. En las regiones del estado conviven 16 grupos: amuzgos, chatino, chinanteco, chocho, chontal, cuicateco, trique, ixcateco, mazateco, mixe, mixteco, náhuatl, trique,

© Ing. y M.A. Luis Enrique Hernández Ruiz

¹³ Información extraída del sitio internet del gobierno de Oaxaca, www.oaxaca.gob.mx

¹⁴ 10,511 localidades donde 88.4% son pequeñas y tienen entre 1 y 499 habitantes

zapoteco, zoque y el popoloca en peligro de extinción, **casi dos millones de habitantes son indígenas**, lo que significa que 6 de cada 10 oaxaqueños pertenecen a algún grupo étnico. En las tablas 6 y 7 se muestra el porcentaje de Población que habla español y lenguas indígenas en Oaxaca

Tabla 6. Condición de habla de la población Nacional y del Estado de Oaxaca

Condición de habla	Nacional	Oaxaca
Población de 5 años y más	84 794 454	3 019 103
Habla lengua indígena	6 044 547	1 120 312
Habla español (%)	81.5	79.0
No habla español (%)	16.6	19.6
No especificado (%)	2.0	1.4

Fuente: INEGI. Estados Unidos Mexicanos. XII Censo General de Población y Vivienda, 2000.

Tabla 7. Población del Estado de Oaxaca que habla lengua indígena

Lengua hablante	Habitantes	%
Población de 5 años y más que habla lengua indígena	1 120 312	100.0
Zapoteco	347 020	31.0
Mixteco	241 383	21.5
Mazateco	174 352	15.6
Mixe	105 443	9.4
Chinanteco	104 010	9.3
Las demás lenguas indígenas	147 748	13.2
No especificado	356	No significativo

Fuente: INEGI. Estados Unidos Mexicanos. XII Censo General de Población y Vivienda, 2000.

Economía. El 54.05% de la población mayor de 12 años es considerada como económicamente activa, de ella el 98.89% se encuentra ocupada: 51.39% en el sector primario, 14.43% en el secundario y 33.96% en el terciario.

Salud. En 1997 la esperanza de vida fue de 71.5 años, nueve más que en 1990; mientras que la tasa de mortalidad, en niños menores de 4 años fue de 1.7 por cada niño, en contraste con 6.1 y 13.0 de 1990 y 1980, respectivamente. La mortalidad general registra una disminución discreta al pasar de 5.79 a 5.14

defunciones por cada mil habitantes. La infraestructura médica está integrada por un 1 020 unidades médicas de primer nivel y 28 hospitales, lo cual les permite atender a 2 millones 784 mil personas, que constituyen el 65.3 % de la población total.

Educación. El sistema educativo estatal brinda sus servicios a un millón de niños y jóvenes oaxaqueños en 10 mil 106 escuelas; la cobertura de educación preescolar es 32 mil 659 niños, 93.8% en el nivel primaria y 83.1% en secundaria.

Servicios básicos. 79 de cada 100 oaxaqueños cuentan con agua potable, 2 de cada 5 con servicio de drenaje sanitario en su hogar, 4 mil 200 localidades reciben servicio eléctrico, lo que representa actualmente que, el 94% de los oaxaqueños tengan energía eléctrica en sus viviendas.

Desarrollo Político. El Gobierno del Estado de Oaxaca es Republicano, Representativo y Popular, el poder ejecutivo recae en el Gobernador Constitucional del Estado que es elegido cada 6 años mediante sufragio popular.

Religión. Según cifras del INEGI, en Oaxaca el 85 % de la población profesa la religión católica, cifra que es inferior al promedio nacional (88%). En la tabla 8 podemos observar como una mayor población hablante de lenguas indígenas en el país, práctica religiones diferentes a la católica. Así también se muestran dos indicadores sociodemográficos que nos permiten referir el nivel de alfabetismo de cada grupo y la constitución de sus familias.

Tabla 8. Indicadores sociodemográficos por principales religiones, 2000

Principales religiones	Porcentaje de población hablante de lengua indígena	Tasa de alfabetismo (Por ciento)	Promedio de hijos nacidos vivos
Católica	6.5	90.7	2.6
Protestantes históricas	30.5	85.3	2.7
Pentecostales y Neopentecostales	19.4	84.3	3
Iglesia de Dios vivo, columna y apoyo de la verdad, la luz del mundo	12.1	88.4	3.1
Otras evangélicas	8	93.1	2.6
Adventistas del séptimo día	18.4	84.2	2.9
Iglesia de Jesucristo de los santos de los últimos días	2.9	97.4	2.3
Testigos de Jehová	5.2	94.4	2.6
Otras religiones	5.5	93	2.5
Sin religión	11.6	87.2	2.3

Fuente: INEGI. Tabulados Básicos. Estados Unidos Mexicanos. XII Censo General de Población y Vivienda, 2000.

A continuación en la tabla 9 presentamos la evolución en el tiempo de la población que profesa la religión católica en el país, los que profesan otra distinta y quienes se declaran sin religión. En esta tabla se puede apreciar como el porcentaje de la población **no católica** en el país ha crecido de 1.8% a 8.0% en los últimos 50 años, asimismo la población sin religión ha pasado de una cifra de 0.6% en 1960 a otra de 3.5% en el año 2000. De acuerdo a los Censos Generales de Población del año 2000 el 92% de la población que **profesa alguna religión** en el país es católico.

Tabla 9. Evolución en el tiempo del porcentaje de la población nacional que profesa alguna religión

Años	Profesan alguna religión						Sin religión	
	Total		Católica		No católica		Absolutos	%
	Absolutos	%	Absolutos	%	Absolutos	%		
1950	25 791 017	100	25 329 498	98.2	461 519	1.8	No disponible	
1960	34 508 976	98.8	33 692 503	97.6	816 473	2.4	192 963	0.6
1970	47 456 790	98.4	46 380 401	97.7	1 076 389	2.3	768 448	1.6
1980	64 758 294	96.9	61 916 757	95.6	2 841 537	4.4	2 088 453	3.1
1990	67 811 778	96.1	63 285 027	93.3	4 526 751	6.7	2 288 234	3.2
2000	81 078 895	95.6	74 612 373	92	6 466 522	8	2 982 929	3.5

Fuente: INEGI. Estados Unidos Mexicanos. XII Censos de Población y Vivienda, 1950 al 2000.

2.2. LA REGIÓN MIXTECA DE OAXACA

2.2.1. Información general

La región Mixteca está situada al sur de la República Mexicana y tal como se puede apreciar en la ilustración 4, ocupa la parte occidental del Estado de Oaxaca, una franja oriental del Estado de Guerrero y el extremo meridional del Estado de Puebla. Dado que el alcance geográfico de la operación de Fundación Pro-Mixteca A.C. se limita al Estado de Oaxaca la información que se presenta a continuación sólo hace referencia a la parte de la región que se encuentra en dicho estado.

Localizada en la zona oeste del Estado de Oaxaca, la Mixteca cuenta con una población total de 513,862 habitantes, tiene una extensión de 12,900 km², situados en donde la Sierra Madre del Sur y la Sierra de Oaxaca se unen en un lugar al que se hace referencia como Nudo Mixteco. Se divide en dos subregiones: la Mixteca Alta que comprende los distritos de Nochixtlán, Teposcolula,

Coixtlahuaca y Tlaxiaco; y la Mixteca Baja que abarca los distritos de Huajuapán, Silacayoapam y Juxtlahuaca¹⁵.

Ilustración 4. Ubicación de la Región Mixteca en el territorio nacional



Fuente: La Mixteca: Su cultura e historia prehispánicas, Barbro Dahlgren, www.virtual.utm.mx/~mixteca/nuevo/GEOGRAFIA/geografia.html

Oaxaca se caracteriza por ser la cuna de las culturas Mixteco-Zapotecas, quienes representan a los grupos étnicos predominantes en el estado. En el caso de los mixtecos, están localizados en 7 de los 30 distritos que comprende el Estado de Oaxaca: Coixtlahuaca, Huajuapán, Juxtlahuaca, Nochixtlán, Silacayoapam, Teposcolula y Tlaxiaco. En este territorio, también están inmersos otros grupos étnicos, como los Trique, que se localizan entre Juxtlahuaca, Tlaxiaco y Putla; los Chocho-Popolocas, asentados en la frontera con el estado de Puebla, a la altura de la región de Coixtlahuaca y parte de Teposcolula; y los Nahuas en Huajuapán de León.

El Clima de tipo desértico, seco y frío, es característico en gran parte de la Mixteca; dispersas en el interior, hay pequeñas áreas de clima estepario y seco, con vegetación herbácea. Los valles más poblados de la Mixteca Alta y Baja,

¹⁵ Información extraída del sitio internet <http://virtual.utm.mx/~mixteca/nuevo/GEOGRAFIA/geografia.html>

tienen un clima templado, seco con lluvias en verano y sólo pequeñas cañadas de algunos distritos mixtecos, se encuentran en el clima cálido.

2.2.2 Problemática de la Región Mixteca de Oaxaca

Un aspecto relevante para el desarrollo de los pueblos en la Mixteca es el relativo a las vías comunicación, la difícil orografía y la dispersión de los núcleos de población ha frenado el avance en este sentido. En general el clima es extremadamente seco, excepto durante las lluvias de verano.

“Esta región se caracteriza por sus montañas escarpadas, algunas de ellas se elevan a 3,000 m. Sobre el nivel del mar y el paisaje de las montañas se desliza hundiéndose en angostos valles y profundas cañadas. Esta región, tan pobre en apariencia por sus tierras y los pocos cultivos que se dan en ella, tiene tesoros escondidos. Las montañas de la Mixteca encierran depósitos de antimonio, zinc, plomo, plata, oro, tungsteno, manganeso, mercurio y hierro.

La erosión es muy fuerte en la región Mixteca. Coixtlahuaca ha sido citada por los especialistas como un lugar con el peor grado de erosión que puede existir. Si la erosión continúa, es posible que en un lapso de 50 años la Mixteca se convierta en un desierto y pierda toda su tierra cultivable. A pesar de la pobreza regional y de la grave erosión que se da en este lugar, en los pequeños valles y laderas donde se puede laborar la tierra, se siembran maíz, frijol, papa, arroz, chile y se cultivan algunas frutas, pero no son suficientes para el número de sus habitantes. Sin embargo, en el valle de Nochixtlán se cultiva alfalfa y se dan muy bien los granos como trigo, cebada, alpiste y haba, también se cultiva albaricoque, tejocote, capulín y alverja”¹⁶.

“La región Mixteca, que fue muy próspera hasta principios de la época colonial es actualmente una de las regiones más pobres de México. La parte norte en particular, de clima más frío y seco y de tierras erosionadas, es víctima de un fuerte éxodo rural. El trenzado de la palma y, sobre todo, las remesas de los migrantes contribuyen a la manutención de la población. En la parte sur, de clima más favorable y tierras menos erosionadas, el cultivo de plantas comestibles se ve complementado por el cultivo de café, de caña de azúcar, del ajonjolí o del algodón o, incluso, por la cría de ganado bovino. Los factores climáticos son determinantes para esta agricultura, que depende en gran medida de la lluvia. Desde la época prehispánica se conocen técnicas de riego pero tan sólo se pueden practicar en un número reducido de lugares, debido a la escasez de agua y al declive del relieve. Asimismo, el retraso en la llegada de las primeras lluvias, en el mes de mayo, pone en riesgo a las semillas de maíz. Posteriormente, su crecimiento se ve, a su vez, afectado si las lluvias son insuficientes, lo que sucede en los climas semiáridos del norte de la Mixteca. En la parte sur, por el contrario, los excesos de lluvia pueden destruir las cosechas, las carreteras y los puentes,

¹⁶ Información extraída del sitio de internet <http://mixteco.utm.mx/oaxaca/la-mixteca.html>

impidiendo de esta manera todo abasto al exterior. A esto se suman, en la zona norte, los riesgos de heladas, de noviembre a enero”¹⁷.

“Como respuesta a la presión económica muchas personas de la Mixteca viven y trabajan en el Distrito Federal, en Oaxaca y en otras ciudades de la República Mexicana. Generalmente mantienen lazos con su pueblo natal, regresan cada año para las fiestas y contribuyen a las obras públicas para el beneficio del pueblo. Muchas personas van a los estados de Sinaloa, Sonora y Baja California para trabajar en las grandes empresas agrícolas que se encuentran allí. Otros van a los Estados Unidos y a Canadá”¹⁸.

2.2.3 Antecedentes históricos y culturales de los Mixtecos

“Los mixtecos se asentaron al poniente de la región oaxaqueña, en la misma época en que los zapotecas lo hicieron en el Valle. Por las investigaciones arqueológicas se sabe que existieron aldeas en sitios como Monte Negro y Etlatongo, y en Yucuita en la Mixteca Alta, hacia el año 1500 a.C. hasta el 500 a.C. En este periodo establecieron contactos con otros grupos no sólo a través del intercambio de productos, también de modelos tecnológicos y artísticos, que pueden observarse en los estilos y formas que comparten con las culturas desarrolladas en lugares tan alejados como la cuenca de México, la zona de Puebla y el Valle de Oaxaca.

Las aldeas mixtecas tuvieron un patrón de asentamiento basado en unidades habitacionales que congregaron a varias familias nucleares, cuya economía estaba basada en la agricultura. Los primeros centros urbanos mixtecos eran pequeños, con una población de entre 500 a 3,000 habitantes. A diferencia de lo que sucedió en los valles centrales de Oaxaca, en la Mixteca no hubo el predominio de una ciudad por largos períodos como en el caso de Monte Albán, ni se alcanzó el tamaño y densidad de población de ésta. Los centros urbanos también servían para congregar a la población en los días de mercado y como centro de reunión con otros grupos vecinos. En estos sitios predominan las grandes plataformas y los juegos de pelota. Existe una presencia clara de escritura por medio de grifos y representaciones trabajadas en piedra y en cerámica, tanto de figuras y lugares específicos, como de fechas calendarias.

En cuanto a la organización social se nota una diferencia en estatus sociales, de acuerdo con los distintos tipos de vivienda y objetos encontrados en ellas, característicos de las tumbas y de sus ofrendas que ciertamente variaban de acuerdo al rango social del individuo. Para la siguiente etapa, a la que podemos denominar la de los señoríos, cacicazgos y reinos, la sociedad se encuentra ya estratificada en varios grupos fundamentales: los señores gobernantes y principales; los macehuales o comuneros con tierras propias, campesinos sin

¹⁷ Información extraída del sitio internet: <http://www.ird.org.mx/paginas/articulos1.htm>

¹⁸ Información extraída del Instituto Lingüístico de Verano, A.C / www.sil.org/México

tierras y los esclavos; este fenómeno no sólo ocurre en la Mixteca, lo mismo sucede en la mayor parte de la región oaxaqueña. En la Mixteca Alta el sitio más importante para el periodo Postclásico (750 a 1521 d.C.) fue Tilantongo, al que se denominaba como Nuú Tnoo Huahui Andehui, Templo del Cielo, reino del famoso dirigente Ocho Venado Garra de Tigre. Otros señoríos importantes fueron Yanhuitlán y Apoala. Uno de los rasgos sobresalientes de esta etapa es el alto grado de desarrollo artístico y tecnológico alcanzado por los mixtecos; bellos objetos de cerámica policroma, figuras y herramientas de obsidiana confeccionados con gran calidad, grabados hechos en hueso con representaciones tipo códice, ornamentos de oro, plata, turquesa, jade, concha y algo que destaca de manera significativa: los manuscritos pictográficos o códices de gran valor estético e invaluable, sobre todo, por el contenido histórico y religioso que se desprende de ellos. Este periodo fue de gran movilidad demográfica, debido a diversos factores, entre los que merece una mención especial la llegada de los aztecas hacia el año 1250 d.C., y las incursiones e invasiones mexicas que ocurrieron dos siglos más tarde. Algunos grupos mixtecos invadieron a su vez el Valle de Oaxaca, conquistaron Zaachila y establecieron un señorío en Cuilapan¹⁹.

La Mixteca se encontraba dividida en una red de señoríos constituidos por cada uno de los pueblos y sus comarcas aledañas. Algunos estaban agrupados en una serie de provincias mientras otros permanecían independientes. Entre los más grandes se pueden citar a Coixtlahuaca, Tilantongo, Tlaxiaco y Tututepec. A estos señoríos se les denominaba también reinos y tenían sus sedes en las ciudades más importantes de ese momento. De acuerdo a diferentes fuentes etnohistóricas, Tututepec fue el reino más poderoso de la Mixteca de la Costa. Se extendía en más de 200 km. a lo largo del litoral del Pacífico, desde el actual estado de Guerrero hasta el puerto de Huatulco ejerció dominio sobre varios pueblos cuya composición étnica era contrastante como fueron los amuzgos, los mexicas y los zapotecos. A la cabeza de cada pueblo estaba un cacique que había heredado el poder como máxima autoridad.

“Los Aztecas, quienes conquistaron en forma progresiva los diversos señoríos mixtecos entre los siglos XIV y XVI, la llamaron “Tierra de las Nubes”, Mixtecapan. Los Españoles, después de haber vencido a los Aztecas en 1521, conservaron las estructuras de su imperio e hispanizaron la denominación de los pueblos y de los sitios. El Mixtecapan se convirtió en la Mixteca. Pequeños grupos, antiguamente incluidos en los señoríos mixtecos, constituyen todavía pequeños enclaves: los Chocho-Popoloca en el norte, los Trique y los Amuzgos en el sur hablan, al igual que los Mixtecos, lenguas de la familia “otomanga”. El mixteco cuenta con cerca de 400 000 hablantes (de los cuales 150 000 residen en otros estados del país), el chocoho-popoloca y el Trique cerca de 15 000 y el amuzgo cerca de 30 000²⁰”.

¹⁹ Información extraída del sitio internet: ww.mexicodesconocido.com.mx/espanol/historia/

²⁰ Información extraída del sitio internet: <http://www.ird.org.mx/>, *op.cit*

2.3. MARCO LEGAL

En esta sección se presenta una síntesis de la legislación vigente para organizaciones de asistencia social de acuerdo a como están constituidas; ya sea como Asociaciones Civiles o como Instituciones de Asistencia Privada. Se incluye también información relevante sobre la nueva Ley Federal de Fomento a las actividades realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil.

2.3.1. Asociaciones Civiles (A.C.)

Una Asociación Civil es una persona moral de carácter civil integrada por asociados que persiguen fines no prohibidos por la ley y cuya naturaleza no es preponderantemente económica. Están dotadas de personalidad jurídica propia, por lo que son sujetos con derechos y obligaciones, obran y se obligan por medio de los órganos que las representan, ya sea por disposición de la Ley o conforme a las disposiciones relativas de sus escrituras constitutivas y de sus estatutos.

La Asociación Civil surge como resultado de un contrato mediante el cual dos o más personas acuerdan reunirse de una manera que no sea enteramente transitoria, con el objeto de realizar un fin común de carácter político, científico, artístico, de recreo o cualesquier otro con tal de que sea lícito y no tenga preponderancia económica en beneficio de los asociados; ya sea que beneficien a un sector de la sociedad o a un grupo de personas determinadas. Puede constituirse mediante escritura privada, pero ésta deberá inscribirse en el Registro Público para que surta efectos contra terceros.

Las Asociaciones Civiles tributan conforme al **Título II “De las Personas Morales Disposiciones Generales”** y **III “Del Régimen de las Personas Morales con Fines No Lucrativos”** de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

En la Asociación Civil los acuerdos se toman simplemente por mayoría de votos, cualquiera que sea el número de los asistentes, pues por no haber interés económico de por medio, es razonable que permanezca la voluntad de quienes se preocupan por las actividades e ideales desinteresados de la asociación.

Los miembros de las Asociaciones Civiles en el desarrollo de sus actividades no están sujetos a una subordinación; mas bien prestan un servicio personal independiente, es por ello que no están protegidos por la Ley Federal de Trabajo. Se puede decir que de alguna manera hay subordinación de los administradores a los miembros que efectivamente desarrollan las actividades propias de estas personas morales, pero no con las características de una relación laboral propiamente. No existe la obligación de afiliar al IMSS a los integrantes de las asociaciones civiles, debido a que el vínculo que une al asociado con la asociación no es de carácter laboral.

Una Asociación Civil se disuelve por voluntad de los asociados, por vencerse el término pactado, por hacerse imposible su finalidad o por orden judicial.

2.3.2. Instituciones De Asistencia Privada (IAP)

Las Instituciones de Asistencia Privada, aunque tengan fines idénticos a los de la Asociación Civil se rigen por la Ley de Instituciones de Asistencia Privada. Mientras que la Asociación Civil se constituye solo por la voluntad de los asociados, la fundación o Asociación de Asistencia Privada requiere previamente de la aprobación de la Junta de Asistencia Privada, misma que se convierte en un órgano de vigilancia de todos los actos de administración. En cambio, la Asociación Civil se administra de forma autónoma sólo por el acuerdo de sus asociados.

Para constituir una IAP los fundadores de una Asociación Civil deben presentar su solicitud a la Junta de Asistencia Privada que es un órgano desconcentrado de la administración del D.F., con autonomía técnica y operativa **pero subordinado al Jefe de Gobierno** para vigilar, asesorar y coordinar a las IAP.

Los órganos de la Junta son el presidente y el consejo directivo que está formado por el presidente, 5 representantes de Instituciones de Asistencia Privada y 5 secretarios del Gobierno del DF.

Los fines de asistencia social de las IAP se agrupan en los siguientes dos tipos:

1. Proporcionar el apoyo, la integración social y el sano desarrollo de los individuos o grupos de población vulnerable o en situación de riesgo, por su condición de desventaja, abandono o desprotección física, mental, jurídica o social.
2. Enfrentar situaciones de urgencia, fortalecer la capacidad para resolver necesidades, ejercer sus derechos y de ser posible procurar la reintegración al seno familiar, laboral y social.

La asistencia social se presta a través de la asistencia pública con fondos públicos o a través de la asistencia privada con bienes de propiedad particular. Las IAP se consideran de utilidad pública y gozan de exenciones, estímulos, subsidios y facilidades.

2.3.3. Organizaciones de la Sociedad Civil

El 9 de febrero de 2004, en el Diario Oficial de la Federación se publicó la Ley Federal de Fomento a las actividades realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil en la que se presenta un nuevo concepto: "Organización de la Sociedad Civil (OSC) "

Esta ley no crea nuevas figuras o personas morales pero exige que para que cualquier Asociación Civil o Institución de Asistencia Privada pueda gozar de estímulos y beneficios fiscales y administrativos federales debe registrarse como una OSC.

Para que tanto las IAP como las AC gocen de los beneficios que brinda la federación deben quedar inscritas como OSC en el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil.

Cualquier organización mexicana legalmente constituida que realice cualquiera de los 16 tipos de actividades objeto de fomento que se enlistan a continuación puede ser OSC.

1. Dé asistencia social según Ley General de Salud
2. Apoyo a la alimentación popular
3. Que promueva participación ciudadana
4. De asistencia jurídica
- 5. Apoyo a pueblos indígenas**
6. Que promueva equidad de género
7. Atención a grupos de capacidades diferentes
- 8. Cooperación al desarrollo comunitario**
9. Defensa y promoción de derechos humanos
10. Promoción al deporte
- 11. Servicios de salud y cuestiones sanitarias**
12. Recursos naturales, ecología y desarrollo sustentable en áreas urbanas y rurales
13. Fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico
14. Para mejorar la economía popular
15. Acciones de protección civil
16. De promoción y prestación servicios a las OSC.

Las OSC inscritas gozan de los siguientes derechos:

- Ser órgano de participación y consulta
- Acceder a los apoyos y estímulos públicos para esas actividades, recibir asesoría y capacitación, gozar incentivos fiscales, recibir donativos y aportaciones según las leyes fiscales.

Las OSC inscritas adquieren las siguientes obligaciones:

- Proporcionar información requerida por la autoridad sobre sus fines, estatutos, programas, actividades, beneficiarios, etc.
- Informar anualmente sobre actividades, el balance de su situación financiera, contable y patrimonial.
- Notificar reformas a su acta constitutiva, cambios en sus órganos de gobierno.
- Contar con un sistema contable de acuerdo con las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Si se disuelven tienen que transmitir bienes a otra OSC

Por ley queda prohibido que las Organizaciones de la Sociedad Civil persigan fines de lucro y participen en proselitismo partidista, electoral o religioso. Si violan

la ley las sanciones van desde amonestaciones, multas, suspensiones hasta la cancelación.

La Comisión de Fomento de las actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil que facilitará la coordinación en el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de las acciones y medidas para el fomento de las actividades establecidas se conformará por un representante de cada una de las siguientes dependencias:

- Secretaria de Desarrollo Social
- Secretaria de Gobernación
- Secretaria de Hacienda y Crédito Público y
- Secretaria de Relaciones Exteriores

Las demás dependencias o entidades de la Administración Pública Federal participarán a invitación de la Comisión, cuando se traten asuntos de su competencia.

2.4. RESUMEN DEL CAPÍTULO 2. MARCO REFERENCIAL Y LEGAL

Este capítulo tiene la finalidad de dar al lector un marco referencial del entorno en donde opera el objeto de estudio y de la legislación vigente para organizaciones de asistencia.

La Región Mixteca de Oaxaca

Está situada en la zona oeste de Oaxaca, cuya población total es de 513,862 habitantes, se divide en dos subregiones: la Mixteca Alta y la Mixteca Baja. Los mixtecos, a diferencia de otros grupos étnicos, ocupan un territorio muy accidentado, por lo que sus comunidades son muy dispersas y esto dificulta la comunicación al exterior. Su actividad principal es la agricultura por temporal (maíz, frijol, etc.) de autoconsumo, el tejido de la palma y la elaboración de artículos de barro. En Oaxaca casi el 20% de la población no habla español y 85% profesa la religión católica. "Dado que en muchas comunidades de la región el ingreso per cápita es de apenas \$20 pesos diarios; muchos jóvenes esperan a cumplir la mayoría de edad para emigrar a los Estados Unidos de América y por ello ha disminuido considerablemente el cultivo de las tierras de la región, las familias se están desintegrando convirtiéndose en pueblos de mujeres, niños y ancianos"²¹.

Cualquier organización civil puede constituirse como una Asociación Civil o Institución de Asistencia Privada y registrarse o no como Organización de la Sociedad Civil.

Asociación Civil. Una Asociación Civil es una persona moral de carácter civil integrada por asociados que persiguen fines no prohibidos por la ley y cuya naturaleza no es preponderantemente económica. Se constituye mediante escritura privada, la cual deberá inscribirse en el Registro Público para que surta efectos contra terceros. Los miembros de las Asociaciones Civiles en el desarrollo de sus actividades prestan un servicio personal independiente pero no con las características de una relación laboral propiamente, es por ello que no están protegidos por la Ley Federal de Trabajo.

Instituciones de Asistencia Privada. Se rigen por la Ley de Instituciones de Asistencia Privada. Para constituir una IAP los fundadores de una Asociación Civil deben presentar su solicitud a la Junta de Asistencia Privada que es un órgano desconcentrado de la administración del D.F., con autonomía técnica y operativa pero subordinado al Jefe de Gobierno para vigilar, asesorar y coordinar a las IAP. La Junta de Asistencia Privada, se convierte en un órgano de vigilancia de todos los actos de administración.

Organizaciones de la Sociedad Civil. Esta ley no crea nuevas figuras o personas morales pero exige que para que cualquier Asociación Civil o Institución de Asistencia Privada²² pueda gozar de estímulos y beneficios fiscales y administrativos federales debe registrarse como una OSC ante el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil. Las OSC inscritas gozan de los derechos de ser órgano de participación y consulta, así como tener acceso a los apoyos y estímulos públicos para esas actividades, recibir asesoría y capacitación, gozar incentivos fiscales, recibir donativos y aportaciones según las leyes fiscales. En contraposición adquieren entre otras obligaciones el informar anualmente sobre sus actividades, el balance de su situación financiera, contable y patrimonial y además contar con un sistema contable de acuerdo con las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados.

²¹ De acuerdo con información de un video promocional de Fundación Pro-Mixteca A.C.

²² que realice cualquiera de los 16 tipos de actividades objeto de fomento que establece la ley.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA HR[©]

Para revisar los componentes de la Administración Estratégica de la Fundación Pro-Mixteca A.C. y poder emitir opiniones y recomendaciones que permitan mejorar su gestión y continuar con una operación exitosa en el futuro, haremos uso de la metodología del catedrático Luis Enrique Hernández Ruiz²³.

En este capítulo describiremos cada uno de los elementos que componen la Metodología de Diagnóstico y Administración Estratégica HR[©] para más tarde en el capítulo 4. (*Aplicación de la Metodología de Diagnóstico y Administración Estratégica*) y en el capítulo 5. (*Administración del proyecto prioritario*) hacer uso de ésta para resolver el problema de estudio.

A pesar de que la terminología de la Administración Estratégica es de dominio público con frecuencia tenemos que a un mismo término se le atribuyen diferentes significados. Con el propósito de facilitar al lector la comprensión de este capítulo se incluyen de manera introductoria y breve los conceptos teóricos en los que se basa la metodología.

3.1. INTRODUCCIÓN

La estrategia indica la forma en que se pretende alcanzar un objetivo. Un plan establece una secuencia de acciones para obtener un resultado determinado. De este modo, la Planeación Estratégica involucra la formulación cuidadosa de una serie de planes que pretenden lograr los principales objetivos de una organización, los cuales surgen de considerar el propósito actual de la organización (misión) y el enfoque del futuro a alcanzar (visión).

La Administración Estratégica es un proceso administrativo para que una organización realice la planeación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes. Ofrece una forma disciplinada que permite a sus administradores comprender el ambiente en que opera su organización y de ahí pasar a la acción. Según Hill Charles y Gareth Jones, el proceso de creación de la estrategia y la puesta en práctica de ésta se puede dividir en cinco componentes diferentes:

1. "La selección de la misión y las principales metas corporativas
2. Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas.
3. El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización.

[©] Ing. y MA. Luis Enrique Hernández Ruiz

²³ HERNÁNDEZ Ruiz Luis Enrique, Sistema Metodológico para el Diagnóstico y Administración Estratégica.

4. La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas Externas.
5. La implantación de la estrategia. Involucra el diseño de estructuras organizacionales apropiadas y sistemas de control a fin de poner en acción la estrategia escogida por una organización”²⁴.

La estrategia de una compañía no es estática, cambia a medida que los administradores vislumbran rutas alternas para el mejoramiento o alguna necesidad de adaptar el enfoque a las condiciones cambiantes del entorno. La tarea de evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos, es entonces tanto el final como el principio del ciclo de la Administración Estratégica.

Algunos autores como Mintzberg señalan que a falta de un plan, la estrategia de una organización queda de manifiesto a través de sus acciones. Sin embargo, la planeación nos permite identificar con mayor claridad qué recursos humanos y materiales se requieren para lograr un objetivo, nos permite anticipar el futuro y hasta inclusive cambiarlo.

Implantar el proceso de Administración Estratégica en una organización ofrece grandes beneficios, tal y como Thompson y Strickland establecen a continuación:

“Las ventajas de un pensamiento estratégico de primera clase y de una administración consciente de la estrategia (en oposición a la improvisación irresponsable), incluyen:

1. Proporcionar a toda la organización una mejor guía sobre el punto decisivo de “qué es lo que estamos tratando de hacer y lograr”
2. Hacer que los administradores estén mas alerta a los vientos de cambio a las nuevas oportunidades y a los desarrollos amenazadores;
3. Proporcionarles a los gerentes una razón fundamental para encauzar los recursos hacia áreas que apoyan la estrategia y que producen resultados.
4. Ayudar a unificar las numerosas decisiones relacionadas con la estrategia que toman los gerentes a nivel de toda la organización y
5. Crear una postura administrativa mas proactiva y contrarrestar las tendencias a que las decisiones sean de reacción y a la defensiva”²⁵.

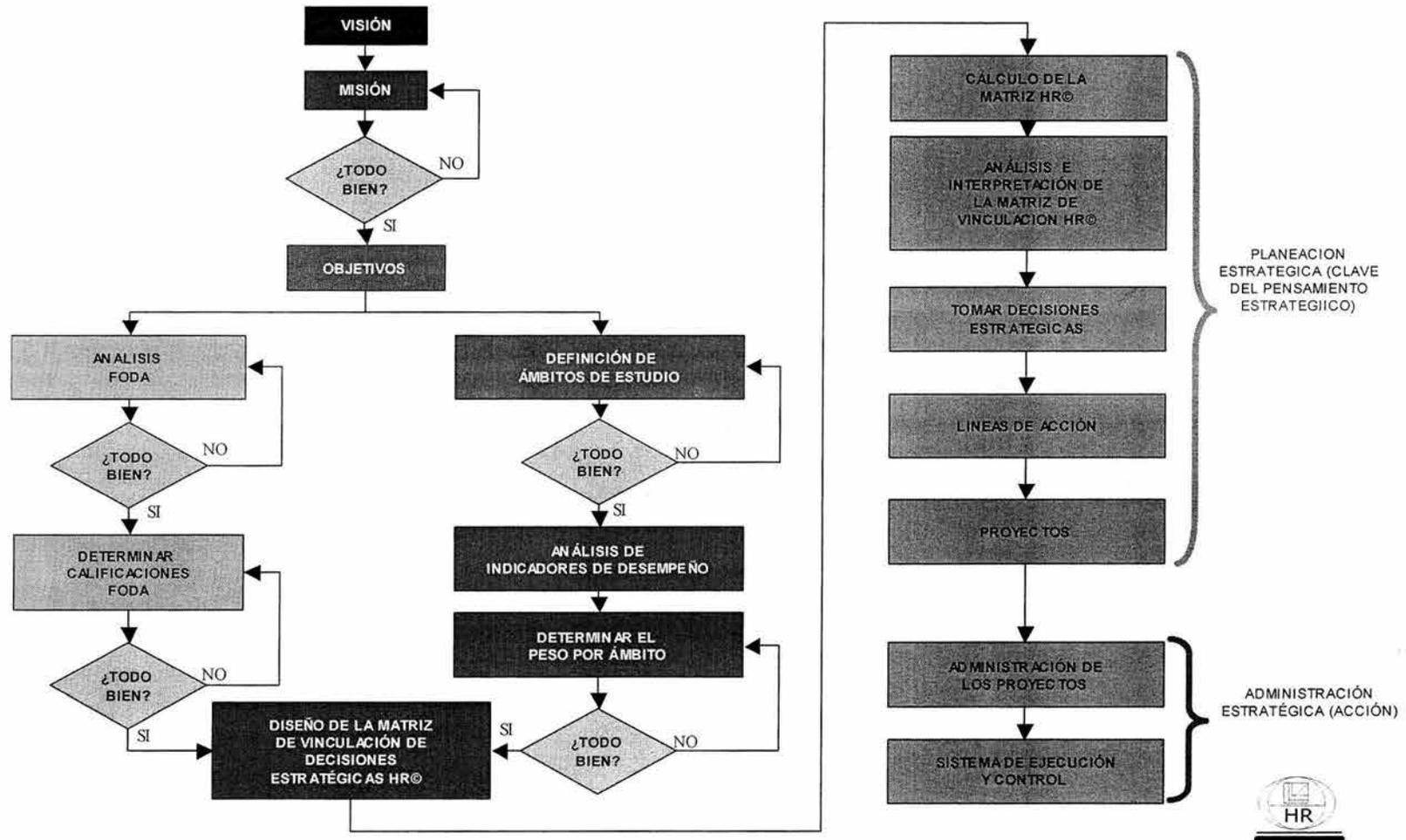
La Metodología de Diagnóstico y Administración Estratégica HR[®] comprende un proceso similar al que Hill y Gareth establecen, como se puede apreciar en la ilustración 5, el primer paso consiste en la formulación de la visión de la organización.

²⁴ HILL Charles y Jones Gareth, Administración Estratégica.

²⁵ THOMPSON y Strickland. Administración Estratégica, Conceptos y Casos.

© Ing. y MA. Luis Enrique Hernández Ruiz

Ilustración 5. Sistema de Diagnóstico y Administración Estratégica HR®



Fuente: Luis Enrique Hernández Ruiz, Sistema Metodológico para el Diagnóstico y Administración Estratégica.

3.2. DECLARACION DE VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS

Visión

La visión es el conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Expone de manera evidente ante los grupos de interés (directiva, clientes, proveedores, etc.) la aspiración y compromiso de una organización. Para definir la visión es menester plantear tres preguntas básicas y dar una respuesta precisa a cada una de ellas:

- ¿Cuál es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de la organización?
- ¿En qué aspectos estratégicos deben concentrarse los esfuerzos de la organización para alcanzar la principal idea del futuro?
- ¿Cómo saber que la organización está en el camino correcto?

“Visión es la idea que tiene un líder tan vaga como un sueño o tan precisa como un objetivo de un futuro posible. Es una imagen realista, verosímil y atractiva del futuro”²⁶.

Misión

La misión es la razón para la existencia de una organización que le confiere valor a los ojos de todos los que participan en ella.

Para formular la misión se requiere cuestionarse: ¿qué hacemos?, ¿para qué? y ¿para quien? involucrando a todos los actores que intervienen (clientes, empleados y/o accionistas), los valores, la filosofía y la parte ética del negocio.

“La Misión indica quien es el cliente, qué necesidades se les satisfacen y a través de que servicio se logra esa satisfacción”²⁷.

Objetivos

“El propósito del establecimiento de objetivos es convertir los lineamientos administrativos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos, algo por medio de lo cual se pueda evaluar el progreso de la organización. El establecimiento de objetivos es algo que deben contemplar todos los administradores. Cada unidad en una organización necesita

²⁶HERNÁNDEZ Ruiz Luis Enrique, Apuntes de la asignatura “Plan de negocios” *op. cit.*

²⁷VALDEZ Hernández L. Alfredo, Apuntes de la asignatura “Administración de la innovación Tecnológica, FCA - UNAM 2003.

objetivos de desempeño concretos y medrables, que contribuyan de una manera significativa al logro de los objetivos de la compañía²⁸.

Para establecer los objetivos es necesario determinar: ¿qué acciones se necesitan llevar a cabo internamente para lograr la visión que tenemos del futuro?, ¿Cuales son los objetivos a corto, mediano y largo plazo que emanan de nuestra misión? Y ¿Cómo vamos a medir el progreso hacia los objetivos planteados?

Características que deben de tener los objetivos²⁹:

1. Coherentes con la estrategia de la empresa.
2. Claros para que sean entendidos por el que los tiene que realizar.
3. Pactables para que generen el compromiso.
4. Mesurables para saber cuándo se consiguen.
5. Flexibles para poderse corregir de acuerdo con la realidad.
6. Auditables para poder comprobar su eficiencia.
7. Premiables para que la conducta de éxito se repita.
8. Alcanzables para ilusionar.
9. Ilusionadores para que movilicen a las personas.
10. Públicos para facilitar la coordinación entre cliente interno y cliente externo.
11. Que tengan un plazo para cumplirse.
12. Que tengan prioridad para saber en que orden deben de llevarse a cabo.

3.3. DEFINICIÓN DE ÁMBITOS DE ESTUDIO

El ámbito es el contexto ya sea interno o externo donde se desempeña una organización. Existe una gran variedad de ámbitos que pueden influir sobre la estrategia de una organización y los ámbitos que son especialmente relevantes para una organización pueden no serlo para otras.

Para determinar los ámbitos que son relevantes para la organización podemos cuestionarnos: ¿Qué ámbitos influyen directamente en el éxito de la organización? De acuerdo a la misión y visión, ¿cuales son los ámbitos que tienen especial impacto en la organización?

3.4. DEFINICIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO

Un indicador de desempeño es un índice con respecto a algún factor dentro de un ámbito determinado. Por ejemplo, en el ámbito económico y Financiero los indicadores de desempeño para una compañía pueden ser: liquidez, tasa de interés, tipo de cambio, etc. En otras palabras es un parámetro cuantitativo de referencia acerca de una circunstancia de la empresa.

²⁸ THOMPSON y Strickland. *op. cit.*

²⁹ HERNÁNDEZ Ruiz Luis Enrique, *Ibid.*

Los indicadores relevantes de cada ámbito pueden encontrarse fácilmente al determinar: ¿Qué factores dentro de éste ámbito inciden directamente sobre la organización?

3.5. DETERMINACIÓN DEL PESO ESPECÍFICO DE CADA ÁMBITO

El peso específico es la importancia o valor que tiene un ámbito para la organización y es a la luz de los indicadores de desempeño que es posible determinar este peso específico por ámbito. Por ejemplo, en algunas organizaciones el peso del ámbito tecnológico es mayor, mientras que en otras resulta de mayor trascendencia el ámbito político. La tabla siguiente ilustra en forma genérica los ámbitos que son contemplados por una compañía con sus respectivos pesos. El peso está representado por P_1 , P_2 o P_n .

Es importante mencionar que el peso que tiene cada ámbito para la compañía se obtiene con base en la habilidad, experiencia y/o juicio de quien o quienes elaboran el estudio de los indicadores de desempeño por ámbito. Con base a una escala numérica se pretende evaluar ¿qué impacto tiene este ámbito para la organización?.

Tabla 10. Definición de pesos de los ámbitos para la matriz de Diagnóstico Estratégico HR³⁰

	Ámbito 1	Ámbito 2		Ámbito n
PESO	P1	P2		Pn

Fuente: Luis Enrique Hernández Ruiz, Sistema Metodológico para el Diagnóstico y Administración Estratégica.

3.6. ANÁLISIS FODA POR ÁMBITO DE ESTUDIO

La comparación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas normalmente se conoce como análisis FODA (SWOT)³⁰. El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades. Durante el análisis FODA es menester preguntarse para cada ámbito lo siguiente: ¿Qué fortalezas y debilidades tiene la organización?, ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas del entorno.

³⁰ SWOT corresponde a la reconocida sigla en inglés tomada de las iniciales de strengths, weaknesses, opportunities y threats.

Calificaciones FODA por ámbito

Después de llevar a cabo un análisis FODA por ámbito es posible determinar una calificación por cada elemento. Es decir, una vez identificadas las fortalezas cada ámbito tecnológico (por ejemplo) es posible determinar la puntuación o calificación que estas tienen dentro del ámbito. Lo mismo para las debilidades, amenazas y oportunidades. Podríamos hacer preguntas del siguiente tipo: ¿Qué valor tienen las fortalezas del ámbito tecnológico dentro de la organización? ¿Qué tantas oportunidades se visualizan para la organización en el ámbito tecnológico?. El hecho de asignar un valor numérico indicará en que grado la organización es fuerte y débil en cada ámbito determinado, así como: que tantas oportunidades o amenazas se perciben en el entorno para ese ámbito. La tabla 11 ilustra de forma genérica las calificaciones de los elementos FODA por ámbito.

Tabla 11. Definición de calificaciones FODA para Matriz de Diagnóstico Estratégica HR[®]

	Ámbito 1	Ámbito 2		Ámbito n
Fuerzas	F ₁	F ₂		F _n
Debilidades	D ₁	D ₂		D _n
Amenazas	A ₁	A ₂		A _n
Oportunidades	O ₁	O ₂		O _n

Fuente: Luis Enrique Hernández Ruiz, Sistema Metodológico para el Diagnóstico y Administración Estratégica.

Las variables F₁, D₁, A₁ y O₁ corresponden a las calificaciones de las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades respectivamente del Ámbito 1.

Es importante señalar que:

- La asignación de calificaciones se realiza en dirección vertical y no horizontal. Esto significa que las calificaciones del ÁMBITO₂ podrán asignarse una vez que las calificaciones del ÁMBITO₁ hayan sido determinadas.
- El número de ámbitos es variable y depende de la organización.
- La calificación que tiene cada elemento FODA se obtiene con base en la habilidad, experiencia y/o juicio de quien o quienes elaboran el análisis FODA por ámbito.

3.7. CÁLCULO DE LA MATRIZ DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO HR®

El cálculo de la matriz es la intersección de los datos obtenidos por el peso específico y las calificaciones FODA por ámbito. La finalidad consiste en determinar el total final que tiene cada ámbito en relación con dichos pesos y calificaciones. La tabla siguiente ilustra en forma genérica el cruce de datos.

Tabla 12. Matriz de Diagnóstico Estratégica HR®

		PESOS						
		Ámbito 1	Ámbito 2		Ámbito n	Sumatoria		
CALIFICACIONES	Ámbitos							
	FODA							
	Fuerzas (+)	F_1	P_1	F_2	P_2	F_n	P_n	+ TF
	Debilidades (-)	D_1	P_1	D_2	P_2	D_n	P_n	- TD
	Amenazas (-)	A_1	P_1	A_2	P_2	A_n	P_n	- TA
	Oportunidades (+)	O_1	P_1	O_2	P_2	O_n	P_n	+ TO
$\sum(PxC)$		Total ₁	Total ₂		Total _n	Total _m		

Fuente: Luis Enrique Hernández Ruiz, Sistema Metodológico para el Diagnóstico y Administración Estratégica.

El Total₁ del ÁMBITO₁ (dirección vertical) está determinado por la suma aritmética de:

$$\text{Total}_1 = +(F_1 \times P_1) - (D_1 \times P_1) - (A_1 \times P_1) + (O_1 \times P_1)$$

El diagnóstico de la matriz comienza en la comparación de los diferentes totales obtenidos por ámbito. De tal forma que, los resultados pueden arrojar datos negativos o positivos. A raíz de estos totales es posible identificar aquel o aquellos ámbitos que necesitan la prioridad de ser atendidos con las decisiones estratégicas pertinentes.

Es importante señalar que:

- El peso por ámbito es el mismo para cada elemento FODA
- Las debilidades y amenazas de la organización son valores negativos

© Ing y MA. Luis Enrique Hernández Ruiz

Note que el $Total_m$ es igual a la suma de cada uno de los totales por ámbito o bien:

$$Total_m = +TF - TD - TA + TO$$

Los totales de las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades son representadas por las variables TF, TD, TA y TO respectivamente.

3.8. DEFINICIÓN DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

Las decisiones que darán solución al problema hallado en la matriz de diagnóstico estratégico están fundamentadas en el juicio, habilidad y experiencia de quien o quienes la elaboran. Así plantear una serie de alternativas implica identificar un conjunto de estrategias por ámbito como se muestra en la tabla.

Tabla 13. Racimos de Decisiones Estratégicas comunes derivadas de la Matriz HR[©]

ÁMBITO ₁	D ₁ D ₂ D ₃
ÁMBITO ₂	D ₄ D ₅ D ₆
.	.
.	.
.	.
Ámbito	D _n

Fuente: Luis Enrique Hernández Ruiz, Sistema Metodológico para el Diagnóstico y Administración Estratégica.

El ÁMBITO₁ tiene un conjunto de decisiones estratégicas representadas por D₁, D₂ y D₃. De igual forma el ámbito₂ está representada estratégicamente por D₄, D₅ y D₆.

Durante este proceso estaremos cuestionándonos para cada ámbito preguntas del tipo de las siguientes: ¿Mediante qué acciones podemos elevar las fortalezas y las oportunidades de la organización a su valor máximo?, ¿Mediante qué acciones podemos eliminar o erradicar las debilidades y las amenazas de la organización?

3.9. ESTABLECIMIENTO DE LÍNEAS DE ACCIÓN

Hasta el momento se han definido el conjunto de estrategias por ámbito y el siguiente paso consiste en identificar aquellas que sean comunes para ubicarlas dentro de las líneas de acción (proyectos), que no son más que actividades

concretas por realizar. Así la tabla siguiente muestra el conjunto de decisiones estratégicas comunes que están representadas por líneas de acción.

Tabla 14. Racimos de Decisiones Estratégicas comunes derivadas de la matriz HR⁶

D ₁ D ₃	L ₁
D ₂ D ₆	L ₂
D ₄ D ₅	L ₃

Fuente: Luis Enrique Hernández Ruiz, Sistema Metodológico para el Diagnóstico y Administración Estratégica.

Donde la línea de acción L₁ identifica al conjunto de decisiones estratégicas: D₁ y D₃. Las líneas de acción son en resumen las actividades que finalmente serán implantadas para dar solución al problema estudiado. Con esto podemos establecer una secuencia de actividades para el proceso de gerencia del proyecto.

3.10. CATEGORIZACIÓN DE ACTIVIDADES PRIORITARIAS

La categorización de actividades consiste en dar la prioridad u orden para ejecutar y controlar las actividades identificadas en el establecimiento de las líneas de acción (proyectos).

Para dar prioridad para ejecutar las actividades identificadas tenemos que cuestionarnos ¿Qué proyectos se requieren implantarse con mayor prontitud?, ¿Cuáles contribuyen significativamente a logros los objetivos planteados? o ¿qué proyectos puedo llevar acabo de acuerdo a los recursos con los que actualmente cuento?.

3.11. IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS

En la práctica la implantación de las estrategias no es mas que la ejecución de las líneas de acción (proyectos) en las diversas áreas donde hayan sido contempladas.

3.12. GERENCIA DEL PROYECTO

La gerencia o administración del proyecto es la planeación y control de la implantación y ejecución de las líneas de acción. Para esto es necesario definir la estructura organizacional que brinde el soporte necesario para el conjunto de soluciones halladas y el uso adecuado de los sistemas de control.

3.11. RESUMEN DEL CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

En la introducción de este capítulo se definen brevemente los conceptos teóricos en los que se basa la metodología. La estrategia indica la forma en que se pretende alcanzar un objetivo principal de la organización. El proceso de la Administración Estratégica comprende lo referente a la creación de la estrategia (Planeación Estratégica) y su puesta en marcha. La evaluación del desempeño y el iniciar ajustes correctivos es tanto el principio como el fin de este proceso, mismo que puede dividirse en cinco componentes diferentes:

1. La selección de la misión y las principales metas corporativas.
2. Análisis del ambiente competitivo externo.
3. El análisis del ambiente operativo interno.
4. La selección de estrategias.
5. La implantación de la estrategia.

Entre las ventajas que se considera tienen las organizaciones al implementar el proceso de Administración Estratégica se encuentran:

- Proporcionar a toda la organización una mejor guía sobre lo que se está tratando de hacer y lograr.
- Ayudar a unificar las numerosas decisiones relacionadas con la estrategia que toman los gerentes a nivel de toda la organización y proporcionar a los gerentes una razón fundamental para encauzar los recursos hacia áreas que apoyan la estrategia y que producen resultados
- Hacer que los administradores estén más alerta a los cambios, a las nuevas oportunidades y a los desarrollos amenazadores y Crear una postura administrativa más proactiva para contrarrestar las tendencias a que las decisiones sean reactivas.

La Metodología de Diagnóstico y Administración Estratégica HR[®] comprende los siguientes pasos:

1. Formular la visión, misión y objetivos de la organización.
2. Definir los ámbitos de estudio³² y sus respectivos indicadores de desempeño.
3. Determinar el peso específico³³ de cada ámbito de estudio
4. Realizar un Análisis FODA por ámbito de estudio y determinar calificaciones para cada elemento.
5. Calcular e interpretar la matriz de Diagnóstico Estratégico HR[®] considerando el peso específico y las calificaciones FODA de cada ámbito.
6. Formular las de decisiones estratégicas que permitan tanto elevar las fuerzas y oportunidades como disminuir las amenazas y debilidades de la organización dentro de cada uno de los ámbitos analizados.
7. Establecer las líneas de acción que consiste en identificar aquellas decisiones estratégicas que sean comunes para ubicarlas dentro de una línea de acción.
8. Categorizar las actividades prioritarias que consiste en dar la prioridad u orden para ejecutar y controlar los proyectos identificados.
9. Implantar las estrategias mediante la gerencia de proyectos en las diversas áreas donde han sido contempladas.

[®] Ing y MA. Luis Enrique Hernández Ruiz

³² El ámbito es el contexto ya sea interno o externo donde se desempeña una organización.

³³ El peso específico es la importancia o valor que tiene un ámbito para la organización.

CAPÍTULO 4. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

En este capítulo se aplica la Metodología de Diagnóstico y Administración Estratégica HR[®] que se ha expuesto en el capítulo anterior. Abordando cada uno de sus componentes, se lleva a cabo un análisis de la organización y su entorno en los ámbitos de relevancia, lo cual permite determinar las áreas de oportunidad de la organización, emitir críticas, opiniones y propuestas para resolver el problema de estudio.

Cabe mencionar que por su extensión y buscando abordar el tema con una mayor claridad se ha decidido presentar la aplicación de la metodología en dos capítulos diferentes: En éste capítulo se revisarán los primeros cuatro componentes de la Administración Estratégica, desde la formulación de la misión, visión y objetivos de la organización hasta la selección de estrategias y la definición de proyectos, es decir; la parte que comprende la Planeación Estratégica. En el capítulo 5. se llevará a cabo la gerencia o administración del proyecto seleccionado, concretando de esta manera el proceso de Administración Estratégica.

4.1. DECLARACION DE VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS

A continuación se despliega la declaración de visión, misión y objetivos definida por los Coordinadores generales de la Fundación Pro-Mixteca A.C., y posteriormente complementada por la autora del presente trabajo durante la aplicación de la metodología.

Visión

Ser una organización bien estructurada, con estatutos, procedimientos, material de trabajo completo y con los recursos suficientes para consolidar su operación en al menos 100 comunidades de la Mixteca de Oaxaca. Anhelamos haber contribuido a mejorar las condiciones de vida de la población de la región así como su esperanza y capacidad reflexiva. Deseamos continuar siendo un apoyo para los párrocos de las diócesis de la zona, al facilitar la formación de equipos de trabajo que colaboren en el proceso de evangelización y el mantenimiento de la fe.

Misión

Contribuir a la labor de evangelización de las parroquias de la Mixteca de Oaxaca y favorecer el desarrollo integral de las personas en las diferentes comunidades para mejorar el bienser y bienestar de la población; difundiendo la palabra de Dios, promoviendo el respeto de la dignidad de la persona humana y la solidaridad entre todos.

© Ing y MA. Luis Enrique Hernández Ruiz

Objetivos Generales

- *Impulsar obras de beneficio comunitario que mejoren las condiciones de vida de la población.*
- *Coordinar la visita de doctores de diferentes especialidades y la entrega de medicinas y material médico para atender las necesidades prioritarias en materia de salud.*
- *Apoyar la formación de catequistas locales que den continuidad al proceso de evangelización y mantenimiento de la fe católica en la región.*
- *Integrar y preparar adecuadamente a los equipos de trabajo necesarios para apoyar a los párrocos de la región en los oficios y actividades litúrgicas propias de la Semana Santa.*
- *Para 2010, haber consolidado nuestra operación en poco más de 100 comunidades de la Mixteca de Oaxaca.*
- *Conseguir y administrar los recursos económicos necesarios para todas las actividades anteriores.*

Objetivos específicos a corto plazo

- *Contar con todos los requisitos que marca la ley para las Asociaciones Civiles.*
- *Contar con una organización bien estructurada, con estatutos y material de trabajo completo.*
- *Lograr una mayor integración con los párrocos de la región, orientando conjuntamente nuestros esfuerzos y programas de trabajo hacia un fin determinado.*
- *Contar con miembros de la organización comprometidos y motivados con el apostolado, lo cual les confiera cierta autonomía.*
- *Visitar cuando menos 2 veces al año las comunidades de la zona para convivir con la gente y conocer sus necesidades.*
- *Contar con los recursos económicos suficientes para la operación de la Organización.*

4.2. DEFINICIÓN DE LOS ÁMBITOS DE ESTUDIO Y SUS INDICADORES

De los comentarios del fundador de la organización, de varios miembros que desempeñan actividades administrativas en ella y de lo que se ha observado para el presente trabajo se considera importante analizar a la organización en los siguientes cinco ámbitos:

1. Administración y Gestión
2. Tecnológico
3. Religioso y Cultural
4. Social
5. Económico y Financiero

Los ámbitos *Social (4)* y *Religioso y Cultural (3)* se han seleccionado para el diagnóstico estratégico dado que la Misión de la organización tiene una finalidad

religiosa y en segundo término una social con las comunidades, los ámbitos *administrativos, tecnológicos y económicos* se evalúan puesto que son los medios clave que le permitirán a la organización el logro de los objetivos.

En cada ámbito, se consideraran variables internas y externas que afectan en mayor o menor medida el desempeño de la organización y que en consecuencia influyen en sus estrategias. Muchas de las cifras de los indicadores que se muestran a continuación se han tomado de la información del capítulo 1 (Presentación del objeto de estudio) y del Marco referencial y legal (capítulo 2). Cabe mencionar que para algunos indicadores no se contó con información específica de la región Mixteca de Oaxaca, por lo que se utilizaron datos del estado de Oaxaca como referencia.

Ámbito de Administración y Gestión

En este ámbito se evaluarán aspectos internos y externos que facilitan tanto el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control de los recursos) de la organización y los aspectos de comunicación interna y externa de la misma.

Es importante el ámbito de Administración y gestión dado que hay un gran número de voluntarios y misioneros que coordinar y que no se cuenta con personal fijo. Además de que la disponibilidad de tiempo de la gente es limitada, la actividad principal de la organización se concentra en un periodo breve de tiempo.

Tabla 15. Indicadores de desempeño para el ámbito de Administración y Gestión

Descripción del indicador interno	Valor, Nivel o %
1. Número total de colaboradores en 2004 incluyendo voluntarios.	682 (incluye 52 voluntarios)
2. Número de comunidades visitadas (2004)	118
3. Porcentaje de crecimiento de comunidades atendidas vs año anterior (2004 vs 2003)	59.5 %
4. Razón número de colaboradores entre comunidades atendidas (2004)	5.78 (682 / 118)
5. Antigüedad promedio de los colaboradores	2 años
6. Edad promedio de los misioneros	30 años
7. Nivel de asistencia de los miembros a reuniones de coordinación. (Compromiso y seriedad)	Medio
8. Frecuencia de cambios de integrantes en los equipos de comunidad en 2004. (informalidad)	Alto
Descripción del indicador externo	Valor, Nivel o %
1. Número de fundaciones que apoyan a la organización y colaboran en conjunto	Bajo (2)

Fuente: Elaboración propia para el presente trabajo

Ámbito Tecnológico

La organización tiene la finalidad de transmitir principalmente un conocimiento religioso hacia las comunidades y es necesario evaluar que aspectos interfieren con el logro de este objetivo para poder superarlos tales como el idioma mismo. Así mismo la distancia y el rezago educativo y de tecnología en la zona hacen de este un punto relevante de análisis. En este ámbito se contempla tanto el equipo como los conocimientos (religiosos, administrativos, etc) que se requieren para el logro de los objetivos de la organización.

Tabla 16. Indicadores de desempeño para el ámbito Tecnológico

Descripción del indicador interno	Valor, Nivel o %
1. Porcentaje de comunidades con equipo básico para la Misión (altavoces, grabadoras).	100 %
2. Porcentaje de comunidades con material didáctico y manuales de preparación básicos para catequistas.	Alto
3. Número de comunidades con videograbadoras y televisiones para la capacitación continua	Bajo
4. Porcentaje de desarrollo de Material básico de formación religiosa.	Alto (4 manuales)
5. Nivel promedio de formación y preparación previa a misión de los equipos de trabajo.	Medio
6. Material de apoyo para la continuidad de la catequesis a las comunidades.	Bajo
7. Porcentaje de material básico traducido a lenguas nativas .	Nulo
8. Porcentaje de personal con capacitación adecuada para el desempeño de su función administrativa dentro de la organización.	Medio
9. Nivel de experiencia en el ramo de los encargados en puestos administrativos.	Alto
Descripción del indicador externo	Valor, Nivel o %
1. Cantidad de organizaciones que podrían dar capacitación complementaria a los miembros de la organización.	Alto
2. Número de organizaciones con programas para enseñar algún medio de sustento a poblaciones rurales	Medio
3. Cantidad de material de apoyo disponible para la formación religiosa.	Alto
4. Comunidades que cuentan con caseta telefónica y donde llega la señal de teléfonos celulares.	90% y 20% respectivamente ³⁴
5. Nivel de analfabetismo en Oaxaca	20 % (cifras de 1997) ³⁵
6. Nivel de estudios promedio en Oaxaca	Primaria ³⁶
7. Población que habla español en Oaxaca	79 % ³⁷

³⁴ Según información de miembros de la organización.

³⁵ Datos de la página del gobierno de Oaxaca www.oaxaca.gob.mx

³⁶ Habitantes mayores de 5 años. XII Censo General de Población y Vivienda, 2000.

Ámbito Religioso y Cultural

El ámbito religioso es uno de los que mayor peso tiene en la organización, la introducción de otras religiones y sectas (en aumento) en las comunidades afecta directamente en la participación de la población en las actividades que se organizan. Se abordan cuestiones de la fe y de las relaciones con autoridades religiosas.

Así también la cuestión cultural (hábitos, creencias, costumbres) puede ser un obstáculo para los fines de la organización ya que se considera que la población Oaxaqueña conserva muchas de sus tradiciones y tiene costumbres y necesidades un cuanto diferentes a las del resto del país.

Tabla 17. Indicadores de desempeño para el ámbito Religioso y Cultural

Descripción del indicador interno	Valor, Nivel o %
1. Número de religiosas en la Misión 2004	80
2. Número de comunidades con catequistas locales activos en 2004	50
3. Número de personas atendidas por los catequistas locales en las comunidades	30 por comunidad (por lo general niños)
4. Número de sacerdotes voluntarios participantes a la Misión 2004	8
5. Número de sacerdotes que participan / número de comunidades atendidas	0.068 (8/118)
Descripción del indicador externo	Valor, Nivel o %
1. Número de organizaciones misioneras católicas afines que trabajen en la región	Bajo
2. Número de organizaciones religiosas que apoyan actualmente a la organización (ordenes)	12 ordenes
3. Número de familias que profesan la religión en el país	88% ³⁸
6. Porcentaje de población católica en Oaxaca	85 % ³⁹
7. Nivel de asistencia de la población a las actividades de la organización en las comunidades	Medio
4. Nivel de crecimiento de organizaciones religiosas no católicas presentes en la región	Alto
8. Número de párrocos asignados a las 118 comunidades (2 diócesis)	11

Fuente: Elaboración propia para el presente trabajo

³⁷ Habitantes mayores de 5 años. XII Censo General de Población y Vivienda, 2000.

³⁸ INEGI. Estados Unidos Mexicanos. XII Censo General de Población y Vivienda, 2000

³⁹ *ib.*

Ámbito Social

La problemática y características específicas de cada comunidad impactan directamente en los programas de carácter social que puede impulsar La organización. En este rubro se analizan la situación social de las comunidades y las relaciones públicas de la organización con otras entidades.

Tabla 18. Indicadores de desempeño para el ámbito Social

Descripción del indicador interno	Valor, Nivel o %
1. Personal médico que participó en la Misión 2004	44 personas ⁴⁰
2. Número aproximado de personas atendidas por personal médico (doctores y odontólogos)	5,000 personas
3. Personal médico total / número de comunidades atendidas	0.37 (44 / 118)
4. Número de obras de carácter social que se apoyó la organización en las comunidades en la Misión 2004	14
5. Cantidad de dinero destinada para obras de carácter social en la región en 2004 y diferencia vs año anterior.	\$55,000 pesos \$30,000 pesos más
6. Reputación de la organización en las comunidades	Alta
Descripción del indicador externo	Valor, Nivel o %
1. Población de las comunidades de la Mixteca de Oaxaca	513,862 personas ⁴¹
2. Número de universidades o fundaciones con programas sociales contactadas que colaboran con la organización	1 (Universidad Anahuac)
3. Número de ONG's para impulsar el desarrollo social en la zona candidatas a alianzas	Bajo
4. Nivel de desnutrición de la población en la región.	Alto ⁴²
5. Tasa de mortalidad en Oaxaca, número de defunciones ocurridas por mil habitantes (2002)	5.2 ⁴³
6. Tasa de mortalidad por cada 100,000 habitantes en la Mixteca de Oaxaca	538 ⁴⁴
7. Número de unidades médicas de salud en la zona	251 ⁴⁵
8. Población atendida en materia de salud en Oaxaca	65.3 % ⁴⁶
9. Porcentaje aproximado de ancianos y niños	40 % ⁴⁷
10. Porcentaje de emigración en Oaxaca (2000)	1.7 % ⁴⁸
11. Esperanza de vida al nacer (2002)	73 años ⁴⁹
12. Edad mediana (2000)	20 años ⁵⁰

⁴¹ INSTITUTO DE SALUD PUBLICA ANAHUAC, Evaluación Basal de demografía y salud para la Jurisdicción sanitaria no. 5, Oaxaca, México:2004

⁴² Es la 4º causa de mortalidad, el 17.8% de incidencia del total general mencionado en el punto 8.

⁴³ INEGI. XII Censo General de Población y Vivienda, 2000, es el estado con mayor mortandad.

⁴⁴ INEGI. Secretaria de Salud

⁴⁵ Incluye instituciones del IMSS, SSA y privadas

⁴⁶ Es decir, 2.784 mil personas según datos en la página del gobierno de Oaxaca.

⁴⁷ Se consideran niños menores de 10 años y adultos mayores de 60. INEGI 2000

⁴⁸ Se refiere a las personas que entre enero de 1995 y febrero del 2000 salieron del país para vivir en otro, independientemente de que hayan regresado a vivir o no a México.

⁴⁹ Tercer Informe de Gobierno. Apéndice Estadístico. México, 2003.

⁵⁰ En el país es de 22 años. INEGI Censo General de Población y Vivienda, 2000.

Ámbito Económico y Financiero

En este ámbito se evalúan los aspectos económicos que obstaculizan o facilitan las actividades de la organización y el desarrollo de programas de carácter social en la región. Así también se podrá evaluar el buen aprovechamiento de los recursos en razón de su costo / beneficio y los aspectos que intervienen en ello.

Tabla 19. Indicadores de desempeño para el ámbito Económico y Financiero

Descripción del indicador interno (valores del 2004)	Valor, Nivel o %
1. Cantidad recaudada por donativos	\$360,000
2. Cantidad recaudada por boletos de rifa vendidos	\$450,645
3. Cantidad total recaudada	\$846,145 pesos
4. Costo total de la Misión anual de Semana Santa	\$895,685 pesos
5. Porcentaje de ingresos vs gastos	94% (déficit de \$50,000)
6. Composición de los gastos en materiales, transporte y medicamentos.	26%, 38% y 30% respectivamente
7. Costo de transportación de misioneros y materiales	\$344,136 pesos (38%)
8. Poder de negociación de los encargados en puestos administrativos	Alto
9. Porcentaje de equipo dañado o extraviado que tuvo que ser repuesto en 2004	25 %
10. Costo de los sucesos inesperados en la Misión (boletos de última hora o de regreso) vs costo total de la Misión	Bajo
Descripción del indicador externo	Valor, Nivel o %
2. Número de donantes y bienhechores (aspecto económico)	Bajo (7)
11. PIB del Estado de Oaxaca	21,796,889 miles de pesos ⁵¹
13. Salario Mínimo diario promedio en Oaxaca en 2000	40.30 pesos ⁵²
14. Población con servicios básicos mínimos (agua potable y energía eléctrica) en Oaxaca	79% y 94% de respectivamente ⁵³
15. Viviendas con drenaje en Oaxaca	40% ⁵⁴
16. Inflación 2003 (impacto en los costos)	3.98% ⁵⁵

Fuente: Elaboración propia para el presente trabajo

⁵¹ Lugar 19 país, contribuye con el 1.5%, el PIB per cápita fue de 6,356 pesos a valores básicos de 1993, colocando a Oaxaca en el lugar 32. PIB por entidad Federativa, México, P2002

⁵² El promedio nacional era de 41.53 pesos. INEGI Sistema de Cuentas Nacionales 1993-2001.

⁵³ Información de la página del gobierno de Oaxaca. www-oaxaca.gob.mx

⁵⁴ *Ib.*

⁵⁵ Índice nacional de precios al consumidor a diciembre 2003, www.inegi.gob.mx

4.3. DETERMINACIÓN DEL PESO ESPECÍFICO DE LOS ÁMBITOS

De acuerdo a la Metodología HR[®] el peso específico determina la relevancia que tiene cada ámbito para el logro de los objetivos de la organización. Considerando los valores de los indicadores, la opinión de los expertos de la organización, juicios de otros miembros y de la autora del presente trabajo, se han determinado las siguientes calificaciones para cada uno de los ámbitos de estudio en una escala de Liker de 6 a 10, donde 10 es el valor mas alto.

Tabla 20. Determinación del peso específico por ámbito

Ámbito	Grado de influencia al logro de los objetivos de la organización	Justificación
1. Administración y Gestión	10	Se atiende a un gran número de localidades, coordinando actividades de muchas personas en un periodo de tiempo corto que tiene una fecha específica. La administración eficiente de todos los recursos es indispensable.
2. Tecnología	8	No se requiere conocimiento especializado y el equipo necesario es de uso común. La limitante es la infraestructura de la región.
3. Religioso y Cultural	10	La Misión de la organización en contribuir en la evangelización de las comunidades, el aspecto Religioso es muy relevante para ésta. La falta de empatía con la cultura de la población puede frenar el progreso de las actividades.
4. Social	9	Tiene gran relevancia para la organización el impulsar el desarrollo social y económico de la población, se requiere satisfacer las necesidades básicas de la población.
5. Económico y Financiero	9	La organización no tiene fines de lucro ni cuenta con capital propio, la consecución del dinero que se requiere para la operación es un punto crítico.

Fuente: Elaboración propia haciendo uso de la Metodología de Diagnóstico y Administración Estratégica

4.4. ANÁLISIS FODA POR ÁMBITO DE ESTUDIO

Una vez determinados los ámbitos de estudio se ha hecho un análisis detallado de las fortalezas y debilidades de la organización así como de las oportunidades y amenazas del entorno para cada uno de ellos. Esta información en su gran mayoría ha surgido de la observación de las actividades de la organización, así como de la retroalimentación de algunos de sus miembros.

[®] Ing y MA. Luis Enrique Hernández Ruiz

ANÁLISIS DE FUERZAS Y DEBILIDADES (FODA)

	Administración y Gestión	Tecnología	Religioso y Cultural	Social	Económico y Financiero
Fortalezas (INTERNO)	<ol style="list-style-type: none"> Los puestos de coordinación general están ocupados por personas que laboran en puestos directivos en grandes empresas Cuentan con personal con experiencia profesional en el área que desempeñan en la organización. Experiencia. Mas de 13 años realizando misiones en la misma zona. Algunos integrantes han colaborado desde sus inicios en la organización. Se cuenta con las instalaciones (en calidad de préstamo) para llevar a cabo las juntas y maniobras logísticas de materiales y misioneros. En general, los miembros de la organización parecen comprometidos con la misión. Diversidad de los miembros de la 	<ol style="list-style-type: none"> El equipo y material que se requiere en las misiones es de bajo costo y uso común. Ya se cuenta con algunos equipos básicos (grabadoras, megáfonos) en las comunidades. Muchos Coordinadores administrativos de la organización tienen acceso a recursos de tecnología (transporte, video, Internet, computadoras) que se aprovechan Cuentan con manuales de operación y formación básicos para misioneros. El material de capacitación se tiene en formato electrónico. Una página de internet está en desarrollo Se cuenta con videos de misiones anteriores. 	<ol style="list-style-type: none"> El fundador y varios integrantes de la organización son originarios de la zona y por lo tanto los usos y costumbres están bien identificados. La organización es bien aceptada por las comunidades ya tiene una reputación. Y cada año se espera a los misioneros. Se tienen buenas relaciones con las autoridades religiosas de las comunidades Se cuenta con el apoyo de varias ordenes religiosas que apoyan en diferentes aspectos (instalaciones, personal, etc.). Los manuales de formación religiosa que se utilizan han sido aprobados por diferentes autoridades religiosas. La participación de los misioneros en el Tequio. Dar pláticas a las 	<ol style="list-style-type: none"> Los Coordinadores generales cuentan con buenas relaciones públicas y contactos. Por lo general, las autoridades locales (agentes) apoyan a los misioneros. Los C. generales tienen un gran sentido social y humano, miembros de la Unión Social de Empresarios de México AC La ayuda e ideas se multiplica como efecto cascada al haber mas integrantes. la actitud de la gente de las comunidades es positiva y participativa Brindar atención médica gratuita a toda la población, sin importar la religión que profesen. 	<ol style="list-style-type: none"> Se apoya en el voluntariado por lo que no se pagan sueldos. La organización recibe aportaciones de grandes empresas (Lala, Bachoco y Bimbo) y donativos en especie de laboratorios y farmacéuticas. Su registro como Asociación Civil es un avance para expedir recibos deducibles de impuestos. 53% de los fondos provienen de la organización de rifas Utiliza la estructura de las empresas patrocinadoras para promover la venta de los boletos de la rifa No hay capital invertido, el lugar para almacenaje y los vehículos para transportar sacerdotes y médicos son prestados. Se tienen beneficios económicos durante la negociación con proveedores, (los

	Administración y Gestión	Tecnología	Religioso y Cultural	Social	Económico y Financiero
	organización (edad, profesión, etc)		comunidades sobre temas de interés (migración, derechos humanos).		<p>Coordinadores de compras y logística desempeñan la misma función en la empresa que trabajan).</p> <p>35. Se tiene acceso a obtener equipos a bajos precios. (cañón, videos, teles) que ya son obsoletos para las empresas que la apoyan.</p> <p>36. Los Coordinadores generales respaldan económicamente a la organización en caso de contingencias.</p>
Oportunidades	<p>37. Existen muchas organizaciones misioneras con las que se pueden intercambiar ideas sobre gestión.</p> <p>38. Tener contacto con traductores ya que en algunas comunidades un porcentaje importante de la población no hablan español.</p>	<p>39. Existen otros grupos religiosos similares que también organizan cursos con los que se pueden capacitar al personal (religiosos principalmente).</p> <p>40. Utilizar los medios de comunicación masiva (como Internet) para la comunicación y publicidad).</p> <p>41. Existe mucho material de apoyo a la venta que se puede aprovechar.</p> <p>42. Formar parte de portales religiosos</p> <p>43. aprovechar la</p>	<p>45. Desarrollar material básico en el dialecto nativo (oraciones y cantos).</p> <p>46. Muchas personas no conocen la religión católica.</p> <p>47. Hay gran cantidad de personas que no eligen profesar una religión por convicción sino por la ayuda que se obtiene al pertenecer a un grupo religioso.</p> <p>48. Oficiar misas en dialecto nativo</p> <p>49. Reconstruir iglesias deterioradas</p>	<p>52. Identificar necesidades en cada comunidad y determinar los proyectos para resolverlas o servir de medio para ello</p> <p>53. Conocer la ley que regula a las organizaciones de Asistencia (AC, IAP y OSC)</p> <p>54. Conocer los programas estatales y federales de fomento de los diferentes organismos.</p> <p>55. Existen ONG's con programas exitosos</p>	<p>59. Conseguir mas patrocinios por medio de proyectos específicos ("adopta una iglesia")</p> <p>60. Desarrollar campañas de captación de recursos en Oaxaca.</p> <p>61. Utilizar los medios electrónicos para la captación de donativos en portales religiosos y otros.</p> <p>62. Identificar costos de mayor impacto para la organización y optimizarlos.</p> <p>63. Mandar a imprenta</p>

	Administración y Gestión	Tecnología	Religioso y Cultural	Social	Económico y Financiero
		<p>tecnología para hacer presentaciones (audiovisuales) mas atractivas.</p> <p>44. Usar los medios electrónicos para unificar la enseñanza en las diferentes comunidades. Y para la capacitación a distancia (Tele-educación religiosa) tales como videos y cassetes para la catequesis)</p>	<p>50. Absorber otros grupos misioneros de cercanos a la zona</p> <p>51. Desarrollar un programa de catequesis de acuerdo a las circunstancias de la comunidad (niños).</p>	<p>para el desarrollo social en zonas rurales que pueden contactarse para asesoría o establecer sinergias.</p> <p>56. Impulsar la educación en la zona.</p> <p>57. Establecer vínculos con universidades que buscan lanzar programas sociales.</p> <p>58. En la región otras organizaciones sociales están tratando de mejorando las condiciones de vida (Antorcha campesina).</p>	<p>documentos básicos que permitan una economía de escala.</p> <p>64. Participar en exposiciones y ferias (Oaxaca) para captar mas recursos.</p>
Debilidades (INTERNO)	<p>65. Organización en crecimiento acelerado</p> <p>66. No tiene personal fijo</p> <p>67. Depende mucho de su fundador.</p> <p>68. Falta la delegación de actividades, mucha esta concentrada en los Coordinadores generales.</p> <p>69. Falta supervisión sobre lo que realmente sucede en cada equipo de zona y comunidad</p> <p>70. Algunas tareas no se se llevan a cabo</p>	<p>79. Faltan evaluaciones para corroborar el conocimiento básico de los misioneros que participan.</p> <p>80. Falta difundir los conceptos básicos de la organización (inducción)</p> <p>81. La formación religiosa de los misioneros es variable y queda a criterio de cada líder de equipo.</p> <p>82. El proceso para la organización de la Misión anual no esta documentado</p>	<p>88. Faltan sacerdotes en la Misión anual.</p> <p>89. Falta traducir material básico de formación a dialecto nativo.</p> <p>90. Conocer mas a fondo la cultura de la población de las comunidades y sensibilizar al personal.</p> <p>91. El comportamiento de voluntarios en las comunidades poco serios da una mala imagen de la organización .</p>	<p>94. Falta continuidad y seguimiento sobre cada comunidad. Lo ganado en la semana de Misión en las comunidades se ve menguado en el resto del año</p> <p>95. Los misioneros al cambiar de comunidad pierden la continuidad y los lazos afectivos que se hayan logrado.</p> <p>96. Falta difusión en las comunidades (notificación previa)</p> <p>97. Médicos y dentistas insuficientes</p>	<p>102. Los recursos son muy limitados</p> <p>103. Falta patrocinio para impulsar el desarrollo económico de la zona</p> <p>104. Falta difusión que permita un mayor apoyo de otras empresas privadas y organizaciones.</p> <p>105. Faltan controles financieros y procedimientos formales de autorizaciones.</p>

	Administración y Gestión	Tecnología	Religioso y Cultural	Social	Económico y Financiero
	<p>oportunamente por falta de formalidad de sus miembros.</p> <p>71. La estructura organizacional no se conoce, no se sabe a quien recurrir.</p> <p>72. Los miembros de la organización no residen en la misma ciudad, esto dificulta su participación a juntas.</p> <p>73. Para algunos puestos clave no hay substitutos.</p> <p>74. Problemas de comunicación en la organización.</p> <p>75. Falta de planeación y de seguimiento a compromisos.</p> <p>76. Faltan definir claramente las responsabilidades y objetivos de los puestos administrativos</p> <p>77. Faltan controles (entrega de materiales)</p> <p>78. Falta establecer las políticas y valores de la organización.</p>	<p>83. El equipo (megáfonos) queda bajo custodia de las comunidades.</p> <p>84. Faltan video caseteras, T.V.'s y grabadoras.</p> <p>85. Hacer uso de software para facilitar los procesos administrativos de la organización.</p> <p>86. Falta capacitación formal para algunos puestos administrativos (coordinador médico)</p> <p>87. Falta claridad sobre los lineamientos para la participación de los misioneros y de los voluntarios (personal médico y sacerdotes) en las comunidades.</p>	<p>92. Colaboradores que en las comunidades modifiquen incorrectamente a su albedrío las enseñanzas.</p> <p>93. Faltan determinar programas de formación para catequistas locales (no hay continuidad).</p>	<p>98. Faltan medicamentos y material de curación.</p> <p>99. Rotación de catequistas locales, los resultados de los esfuerzos de formación pueden ser limitados.</p> <p>100. No se tiene un plan de trabajo establecido y asignado a alguien para impulsar obras de beneficencia en la región.</p> <p>101. Faltan canales de comunicación a los que pueden recurrir los catequistas locales permanentemente</p>	
Amenazas	106. Perder el prestigio de la organización cerraría muchas	109. Que los rezagos tecnológicos de la región se agudicen.	113. Alta penetración de otras religiones en las comunidades.	120. Pérdida del prestigio (credibilidad en la organización).	129. Crisis económica en el país que disminuya las donaciones.

	Administración y Gestión	Tecnología	Religioso y Cultural	Social	Económico y Financiero
	<p>puertas.</p> <p>107. Perder la ayuda de la orden religiosa que presta las instalaciones para la organización de juntas masivas y maniobras logísticas.</p> <p>108. Caminos obstruidos por cuestiones naturales (lluvia en la terracería) e infraestructura impactan sobre la logística que tiene una gran relevancia para la organización.</p>	<p>110. Las características de la región no favorecen el uso de tecnología común de comunicaciones (celulares, teléfono)</p> <p>111. Infraestructura de la región deficiente en cuanto a servicios.</p> <p>112. Población con bajo nivel educativo.</p>	<p>114. Dificultades entre los habitantes por diferencia de creencias. Segregación y discriminación de los grupos religiosos que si están presentes en las comunidades.</p> <p>115. Influencia de otras religiones que obstaculicen el trabajo.</p> <p>116. Rompimiento con las autoridades religiosas. (párroco, obispo)</p> <p>117. Párrocos poco comprometidos que den un mal ejemplo.</p> <p>118. Menos interés de la población en las comunidades por profesar una religión.</p> <p>119. Que sigan siendo insuficientes los sacerdotes de la región para atender cotidianamente a todas las comunidades asignadas a su parroquia.</p>	<p>121. Pueblos cada vez mas vulnerables y desintegrados (niños, madres, ancianos)</p> <p>122. Mayores problemas de salud.</p> <p>123. Infiltración de gente que quiera hacer daño a la organización.</p> <p>124. Algún incidente lamentable o agresión hacia algún misionero de la comunidad. (Un mal suceso médico)</p> <p>125. Polarización de la comunidades por la diferencia de ingresos de familias con miembros viviendo en el extranjero</p> <p>126. Las autoridades de los municipios podrían entorpecer las actividades.</p> <p>127. Falta de conciencia social de la población en general o cansancio</p> <p>128. Problemas económicos agudos, inestabilidad política que desencadenen guerrillas.</p>	<p>130. Los bienhechores importantes pueden ser únicamente temporales (cambio de directivos en las empresas)</p> <p>131. Por daño al equipo (vehículos) tener que rentarlos en vez de ser prestados</p> <p>132. Perder los contactos para conseguir la ayuda médica y prestamos de coche.</p>

4.5. CÁLCULO DE LA MATRIZ DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO HR[®]

De acuerdo con las observaciones anteriores sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización se procede a asignar calificaciones para cada rubro en la Matriz de Diagnóstico Estratégico HR[®] y a realizar las operaciones para obtener la calificación de cada ámbito⁵⁷.

Tabla 21. Matriz de Diagnóstico Estratégico HR[®] aplicada al caso de estudio

AMBITOS	1	2	3	4	5	SUMATORIA
FODA	ADMINISTRATIVO Y GESTION	TECNOLOGICO	CULTURAL Y RELIGIOSO	SOCIAL	ECONÓMICO	RESULTADO DE PRODUCTOS
FUERZAS (+)	10 8	8 9	10 9	9 8	9 7	377
DEBILIDADES (-)	10 10	8 8	10 7	9 8	9 8	-378
AMENAZAS (-)	10 7	8 8	10 8	9 10	9 7	-367
OPORTUNIDADES (+)	10 8	8 8	10 7	9 10	9 8	376
SUMATORIA DE PRODUCTOS	-10	8	10	0	0	8

Fuente: Elaboración propia haciendo uso de la Metodología de Diagnóstico y Administración Estratégica.

Cómo se puede observar el Ámbito de Administración y Gestión es el que requiere de atención prioritaria, en segundo término se encuentran los ámbitos Social y Económico.

4.6 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS POR ÁMBITO

Del análisis FODA y de la matriz de Diagnóstico Estratégico HR[®] surgen las siguientes decisiones estratégicas que tienen el propósito de elevar las fuerzas y oportunidades (a 10) así como disminuir la calificación de las amenazas y debilidades (a 6) de la organización en cada uno de los ámbitos analizados. Cada decisión estratégica implica el cómo lograr los resultados planificados con relación a la situación y a las expectativas de la organización.

⁵⁷ Ing. y MA. Luis Enrique Hernández Ruiz

⁵⁶ Para asignar las calificaciones FODA por ámbito Se utiliza la misma escala de Liker (6 a 10) que se usó para determinar el peso de cada ámbito.

Como se puede apreciar en el ámbito de administración y gestión se encuentran una mayor cantidad de decisiones estratégicas; las cuales consideramos que tienen prioridad para implantarse por pertenecer al ámbito con el resultado mas bajo en la Matriz de Diagnóstico Estratégico HR[©].

Decisiones estratégicas del ámbito de administración y Gestión:

- Delimitar el grado de involucramiento de la organización en las áreas de impulso a obras de beneficencia en la región y en la formación religiosa de la población de las comunidades.
- Determinar políticas, y valores de la organización que permitan a sus miembros enmarcar su acción y tener cierta autonomía.
- Determinar la estrategia de expansión de la organización
- Diseñar formalmente la estructura organizacional de la organización
- Determinar las funciones de sus miembros, incluyendo lo referente al impulso a obras de beneficencia y formación religiosa permanente.
- Elaborar descripciones de puestos de las posiciones administrativas de la organización.
- Documentar el proceso para organizar la Misión anual de Semana Santa.
- Abrir expedientes para dar seguimiento y continuidad a las tareas realizadas en cada comunidad
- Establecer planes de trabajo y presupuesto para la organización de la misión anual, la formación de catequistas local y el impulso a obras de beneficencia.
- Revisar todos los aspectos logísticos para la organización de la Misión anual buscando la optimización de los recursos.
- Delegar funciones operativas que realizan Coordinadores generales.
- Establecer herramientas de control, normas, lineamientos y procedimientos oficiales para las actividades de voluntarios y miembros de la organización
Establecer mecanismos de comunicación efectiva al interior de la organización para mejorar la coordinación
- Incentivar el compromiso de los miembros de la organización.
- Establecer herramientas para medir el desempeño de los miembros de la organización y el cumplimiento de los objetivos planteados de la organización.
- Evaluar la contratación de personal para ciertas funciones y la factibilidad de rentar un local para el almacenaje y maniobras logísticas.
- Crear bases de datos de los miembros de la organización. Registrar las habilidades con las que cuentan así como las funciones que van desempeñando en la organización.

Decisiones estratégicas del ámbito tecnológico:

- Determinar planes de capacitación para las posiciones administrativas de la organización.
- Realizar sesión de inducción para los nuevos miembros de la organización.

[©] Ing. y MA. Luis Enrique Hernández Ruiz

- Determinar que equipo tecnológico sería de utilidad para mantenerse en contacto con las comunidades de la región y para la formación continua de catequistas locales (tele-educación).
- Definir programas de Formación religiosa y desarrollo para todos los miembros.
- Determinar en conjunto con los párrocos los programas de catequesis de las poblaciones de acuerdo a su composición social (ejemplo: ancianos, niños)
- Elaborar manuales de inducción, procedimientos y de operación, incluyendo los lineamientos para personal externo.
- Traducir material básico de formación religiosa al dialecto de las comunidades
- Desarrollar y/o seleccionar material de apoyo para la formación religiosa.
- Concluir con el desarrollo de la página de internet para comunicación y promoción de la organización y ligarla a los portales católicos que se elijan.
- Retroalimentar a patrocinadores, bienhechores y miembros de la organización sobre los resultados de la organización y los planes de trabajo.

Decisiones estratégicas del ámbito Religioso y Cultural

- Sensibilizar a quienes participan en la Misión Anual sobre la situación y costumbres de la población de la región.
- Integrar las costumbres de las comunidades en los planes de trabajo de la organización.
- Tener una mayor presencia en cada comunidad.
- Cuidar la imagen o reputación de la organización ante la población de las comunidades, autoridades religiosas y del estado, miembros y bienhechores.

Decisiones estratégicas del ámbito Social

- La organización necesita mantener una buena reputación para seguir teniendo al recurso humano y económico que requiere.
- Impulsar las relaciones públicas con autoridades y otras organizaciones.
- Promover a la Fundación Pro-Mixteca para buscar la cooperación de un mayor número de sacerdotes y médicos en la Misión anual y para incrementar la captación de recursos.
- Establecer la estrategia de vinculación universitaria para el impulso a programas de índole social.
- Facilitar el proceso la creación de redes de ayuda entre las comunidades que las haga autosuficientes.

Decisiones estratégicas del ámbito Financiero y Económico

- Determinar las áreas de oportunidad para la reducción de costos.
- Incrementar la captación del recurso económico

A partir de la lista anterior de decisiones estratégicas por ámbito surgen las líneas de acción que se muestran a continuación, las cuales representan en síntesis diferentes proyectos compuestos por una serie de actividades específicas que requieren implantarse para el logro de los objetivos planteados.

4.7. DEFINICIÓN DE LINEAS DE ACCIÓN

Las decisiones estratégicas comunes definidas anteriormente se han agrupado dentro de diferentes líneas de acción o proyectos que se proponen para solucionar el problema de estudio. En la sección 4.8. se presentan en detalle las actividades concretas a realizar que se han contemplado para cada proyecto.

Tabla 22. Proyectos propuestos por ámbito de estudio

Ámbito	Proyecto No.	Línea de acción	Objetivo
Administración y Gestión	1	Plan Maestro para la organización de la Misión anual	Establecer un método de trabajo para la realización de la Misión anual de Semana Santa
	2	Políticas, Estrategias y Filosofía organizacional	Determinar las políticas y la filosofía de la organización, así como su estrategia de crecimiento y expansión.
	3	Estructura Organizacional	Establecer la estructura organizacional integral y delimitar las funciones de los miembros de la organización dentro de su normatividad.
	4	Herramientas de control	Definir y Establecer las herramientas de control necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización.
	5	Proyectos Logísticos	Analizar todos los aspectos logísticos involucrados en la organización de la Misión anual para proponer alternativas que maximicen los beneficios y reduzcan los costos.
Tecnológico	6	Estrategia Tecnológica	Determinar la estrategia tecnológica de la organización contemplando las necesidades de comunicación y formación.
	7	Capacitación y Formación	Determinar planes de capacitación y/o Formación religiosa que incrementen los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización, voluntarios y catequistas así como su motivación y compromiso.

	8	Manuales de operación y material de apoyo	Determinar procedimientos estándares de operación y documentarlos y desarrollar manuales de inducción a la organización. seleccionar y/o desarrollar material de apoyo para la Misión anual y la catequesis.
Religioso y Cultural:	9	Inculturización ⁵⁸	Considerar las costumbres y cultura de la población de la región en toda actividad de la organización ajustando los planes de trabajo correspondientes.
Social	10	Vinculación Universitaria	Establecer contactos con Universidades, escuelas e institutos que se interesen en impulsar programas de desarrollo económico y rural y/o Qué bajo el concepto de servicio social puedan desarrollar gratuitamente algunas funciones que se requieran en la organización (Ej. proyectos, contabilidad, asesorías).
	11	Administración de proyectos sociales	Conocer los proyectos y necesidades de las comunidades, priorizar la ayuda y delimitar el grado de apoyo y los medios necesarios para cada uno
	12	Relaciones públicas	Impulsar las relaciones públicas con autoridades y otras organizaciones. Promover la organización para buscar la cooperación de un mayor número de sacerdotes y médicos en la Misión anual de Semana Santa y para incrementar la captación de recursos de la organización.
Económico y Financiero	13	Reducción de costos.	Determinar las áreas de oportunidad y los proyectos para la reducción de costos de operación.

Fuente: Elaboración propia para el presente trabajo

⁵⁸ **Inculturar** es unir el Evangelio y la cultura de un pueblo. Es unir los valores del Evangelio con los valores de un grupo humano. Inculturación, autor: Carmen Caso, Catholic.net Inc, 2004

4.8. DESCRIPCIÓN DE LOS PROYECTOS PROPUESTOS

4.8.1. Ámbito de Administración y Gestión

Proyecto 1. Plan Maestro para la organización de la Misión anual

Objetivo: Establecer un método de trabajo para la organización de la Misión anual de Semana Santa

Actividades principales que se proponen para el desarrollo del proyecto:

1. Obtener información y documentar el proceso para la organización de la Misión anual.
2. Describir la secuencia de actividades necesarias
3. Determinar la duración en cada etapa del proceso
4. Determinar la Ruta crítica
5. Hacer modificaciones al proceso actual (eficientar)
6. Diseñar algunos formatos de control
7. Determinar entregables en cada parte del proceso
8. Revisar quienes son los responsables de llevar cada una de las actividades
9. Asignar nuevos puestos responsables de cada una de las actividades (delegación y división del trabajo).
10. Determinar organigrama requerido para la organización de la Misión anual.
11. Determinar cuadro resumen de responsabilidades de cada puesto (ejecución y supervisión)
12. Asignar costos (precio actual) a cada una de las etapas de los procesos para determinar el presupuesto estimado de la siguiente Misión anual y contar oportunamente con el recurso económico.
13. Vaciar la información anterior a software estándar (Microsoft Project, WBS y/o Mind manager) para que la organización pueda hacer uso inmediato del método para la planeación, seguimiento y control de la próxima Misión anual.
14. Ajustar fechas límites para cada actividad con base a la duración de todo el proceso y la fecha de salida.

Proyecto 2. Políticas, Estrategias y Filosofía organizacional

Objetivo : Determinar las políticas y la filosofía de la organización, así como su estrategia de crecimiento y expansión.

Actividades principales que se proponen para el desarrollo del proyecto:

1. Realizar un análisis prospectivo de la situación en la zona.
2. Entrar en contacto con los líderes de otras organizaciones civiles similares y con las autoridades religiosas de la zona para conocer sus preocupaciones y estrategias.
3. Conocer a la competencia, verificar los motivos principales por los que las personas de las comunidades se están uniendo a otros grupos religiosos.

4. Revisar Visión, Misión y los objetivos generales en caso de requerirse.
5. Hacer ajustes al análisis FODA de la organización realizado en el presente trabajo en caso de requerirse.
6. Determinar la estrategia de expansión de la organización en la prestación de otros servicios y el grado de Involucramiento que tendrá para impulsar el desarrollo económico de la región Mixteca de Oaxaca.
7. Determinar la estrategia de crecimiento, es decir, con base a que criterios se irán expandiendo la prestación de servicios a otras comunidades (por el personal disponible o la solicitud de autoridades religiosas) y hasta donde se desea crecer.
8. Revisar los proyectos planteados en el presente trabajo, hacer los ajustes pertinentes y determinar prioridades en su ejecución.
9. Identificar la cultura organizacional⁵⁹ y en su caso, determinar planes de acción para que ésta respalde la ejecución de la estrategia
10. Determinar las políticas de la organización.
11. Determinar la filosofía de la organización; principios, valores, ideales y aspiraciones. Considerar el modelo de administración por valores⁶⁰ para establecer los mecanismos para alinear la actuación individual en consecuencia.
12. Establecer los medios para verificar que todo miembro de la organización conozca la misión, visión, objetivos, las políticas y la filosofía organizacional.
13. Establecer objetivos específicos por área.

Proyecto 3. Estructura Organizacional

Objetivo: Establecer la estructura organizacional integral y delimitar las funciones de los miembros de la organización⁶¹.

Actividades principales que se proponen para el desarrollo del proyecto:

1. Llevar a cabo un análisis de puestos.
2. Conocer como están organizados y como gestionan otras asociaciones y/o grupos misioneros similares.
3. Evaluar las ventajas y desventajas de las diferentes configuraciones organizacionales.
4. Diseñar la estructura organizacional que se requiere para soportar la estrategia buscando conservar un alta flexibilidad y adaptabilidad.
5. Realizar descripciones de puestos.
6. Delimitar funciones (sobre todo en las coordinaciones administrativas) Establecer líneas de autoridad y de comunicación
7. Determinar qué puestos administrativos específicos convendría tener permanentemente (bajo salario) en la organización.

⁵⁹ Los principios y prácticas que se llegan a arraigar en la cultura se pueden originar en cualquier lado, desde el nivel inferior de la jerarquía organizacional hasta el superior

⁶⁰ Consultar Blanchard / O'Connor, Administración por valores edit. Norma

⁶¹ Se recomienda ejecutar este proyecto después de que se haya desarrollado el proyecto no. 2

8. Definir los criterios de selección para cada puestos clave de la organización
9. Establecer los canales formales de comunicación y retroalimentación entre los miembros de la organización (fluidos, claros y directos. Determinar en particular los medios para la comunicación con los catequistas locales.

Proyecto 4. Herramientas de control

Objetivo: Definir y Establecer las herramientas de control necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización dentro de su normatividad.

Actividades principales que se proponen para el desarrollo del proyecto:

1. Determinar los indicadores requeridos para dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos planteados por la organización.
2. Abrir expedientes sobre información relevante de cada comunidad, bitácora sobre lo que se ha hecho, actividades pendientes, identificar contactos locales tales como catequista, agente y párroco. Construir un archivo fotográfico de cada comunidad.
3. Establecer los mecanismos de control administrativo que se requieran (controles de entrega de materiales, boletos pagados de rifas, equipo y asistencia).
4. Establecer formatos de reporte de gastos y actividades para las posiciones de la organización que se juzgue conveniente (Por ejemplo: C. Zona, C. Médico).
5. Establecer mecanismos de control para verificar que sacerdotes, dentistas y doctores estén facultados para llevar a cabo las actividades correspondientes.
6. Establecer normas y límites claros de acción durante la Misión para médicos, sacerdotes, religiosas y misioneros.
7. Establecer lineamientos para el contenido de las pláticas que dan a los misioneros en las comunidades (temas, contenido, edades).
8. Desarrollar una base de datos con los datos de los miembros de la organización que registre puestos en los que han colaborado, habilidades, intereses, comunidades en las que han participado para entre otras cosas poder definir después la sucesión de algunas posiciones en la organización
9. Diseñar una herramienta para el control del rol de misioneros y Coordinadores de equipo en las comunidades que prevenga la creación de grupos de poder o mafias sin impactar en el seguimiento y continuidad de cada comunidad.
10. Definir los medios para la evaluación del desempeño en puestos clave.
11. Definir herramientas para supervisar la calidad del servicio prestado a las comunidades y sacerdotes, por los miembros de la organización y medir
12. avances. (Ej. Realizar entrevistas de cierre en cada comunidad para supervisar el trabajo de los equipos misioneros)
13. Establecer mecanismos de control para identificar a los miembros de la organización inclusive a los catequistas locales. (emisión de credenciales)

Proyecto 5. Proyectos Logísticos

Objetivo: Analizar todos los aspectos logísticos involucrados en la organización de la Misión anual de Semana Santa para proponer alternativas que maximicen los beneficios y reduzcan los costos.

Actividades principales que se proponen para el desarrollo del proyecto:

1. Determinar la estrategia logística para todos los factores que intervienen para hacer posible la Misión anual de Semana Santa. Revisar los siguientes aspectos logísticos:
 - Sede de juntas de coordinación, información, seguimiento y capacitación
 - Entrega de manuales y materiales para cada equipo
 - Envío de Material de apoyo a las comunidades
 - Separación y envío de medicinas y material de curación a las comunidades
 - Recolección de despensas.
 - Separación y envío de despensas a las comunidades
 - Envío de Misioneros a las comunidades
 - Envío de personal médico a las comunidades
 - Envío de sacerdotes a las comunidades
 - Visitas de los Coordinadores de zona a las comunidades
 - Atención médica por zona
 - Entrega de vehículos para transportar a los sacerdotes, religiosas y médicos entre las comunidades
2. Evaluar si la compra centralizada de despensa es más rentable que la donación individual del misionero (dado el costo de transportación).
3. Evaluar la conveniencia de contar con un local propio para las operaciones y para el almacenamiento y la recepción de materiales.
4. Desarrollar un análisis simple sobre el manejo de materiales para determinar las necesidades de empaque y de equipo para la adecuada conservación y transportación de los medicamentos, materiales y despensas.

4.8.2 Ámbito Tecnológico

Proyecto 6. Estrategia Tecnológica

Objetivo: Determinar la estrategia tecnológica de la organización, contemplando las necesidades de comunicación y formación.

Actividades principales que se proponen para el desarrollo del proyecto:

1. Determinar las necesidades de tecnología de equipo que requiere la organización para su operación (servidor para página de internet, impresoras a color, etc.) Así como las herramientas de software que se requieren.
2. Hacer un levantamiento sobre la infraestructura y otras condiciones relevantes de las comunidades de la región (variaciones de voltaje, teléfono, recepción de

- señal, humedad, etc.)
3. Determinar el equipo técnico deseado y posible a tener en cada comunidad de acuerdo con la información del punto anterior y la relación costo-beneficio. Contemplar su uso para:
 - mantener contacto permanente con los catequistas,
 - la tele educación o formación religiosa y
 - las necesidades de comunicación que se requieren durante la Misión anual.
 4. Concluir con el desarrollo de la pagina de internet como medio para la promoción y publicidad de la organización. Considerar también su uso interno para distribuir material de formación a los miembros de la organización y para mantenerlos informados sobre aspectos relevantes en el progreso de los preparativos para la Misión.

Proyecto 7. Capacitación y Formación

Objetivo: Determinar planes de capacitación y/o Formación religiosa que incrementen los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización, voluntarios y catequistas así como su motivación y sentido de compromiso.

Actividades principales que se proponen para el desarrollo del proyecto:

1. Establecer los programas de capacitación y desarrollo para todos los miembros de la organización, incluyendo a los catequistas locales.
2. Determinar los planes de formación religiosa que debe cumplir cada miembro del equipo antes de asistir a la Misión anual de Semana Santa.
3. Desarrollar herramientas que permitan identificar las actividades en las cuales se pueden potenciar las habilidades e intereses de los miembros de la organización.
4. Diseñar mecanismos para promover la integración del personal, la retroalimentación de resultados y el reconocimiento al esfuerzo.
5. Establecer programas para lograr que todas las comunidades sean autosuficientes en los aspectos de evangelización religiosa y se conviertan en soporte de otras mas rezagadas, así mismo ayudar a establecer redes de ayuda para la solución de problemas, entre ellas.
6. Implantar programas de intercambio de miembros de la organización con otras asociaciones misioneras para que aporten nuevas ideas a la fundación.
7. Aprovechar el conocimiento de sacerdotes, autoridades eclesiásticas en el diseño de los programas de formación y del material de apoyo.
8. Desarrollar programas para integrar al personal y reducir el índice de rotación.
9. Informarse sobre cursos de formación impartidos por otras instituciones, que sean de interés para la organización. En la tabla 23 se muestran algunos cursos que encontramos publicados en internet que podrían ser de utilidad para la organización y para el desarrollo de algunos de los proyectos que se sugiere emprender en el presente trabajo.

Tabla 23. Cursos de capacitación impartidos por el IMDOSOC

Nombre del curso IMDOSOC	Fecha y costo
Planeación estratégica para organizaciones de la sociedad civil	19 - 23 de julio / 16 a 20 hrs. / \$ 500.ºº
Obtención de fondos para organizaciones sociales	26 - 30 de julio / 16 a 20 hrs. / \$ 500.ºº
Planeación estratégica para el ámbito eclesial y pastoral	2 - 6 de agosto / 16 a 20 hrs. / \$ 500.ºº

Fuente: www.es.catholic.net/cursos/evento.phtml?id=90

Proyecto 8. Manuales de operación y material de apoyo.

Objetivos: Determinar procedimientos estándares de operación y documentarlos desarrollar manuales de inducción a la organización. seleccionar y/o desarrollar material de apoyo para la Misión anual y la catequesis.

Actividades principales que se proponen para el desarrollo del proyecto:

1. Determinar métodos y procedimientos estándares de operación (buenas prácticas) para los puestos clave de la organización. (En el caso de Coordinadores de equipo marcar con especial cuidado el modus operandi para comunidades nuevas).
2. Desarrollar de manuales de inducción, procedimientos y operación.
3. Desarrollar los documentos electrónicos oficiales en un formato que no permita su alteración (Adobe Acrobat). (Manual del día a día, manual del misionero)
4. Desarrollar formatos para facilitar y/o la gestión de determinados puesto (Ej: check list de materiales a llevar por los Coordinadores de Equipo a Misión)
5. Desarrollar material básico para la catequesis en el dialecto nativo (oraciones, cantos). Hacer uso de material audio visual para incrementar las posibilidades de aprendizaje.
6. Desarrollar material con cantos y actividades atractivas para la catequesis de niños.
7. Seleccionar y adquirir el material de apoyo que se requiere para las necesidades de formación religiosa (cassetes, libros, películas) en las comunidades.

4.8.3 Ámbito Religioso y Cultural:

Proyecto 9. Inculturización⁶².

Objetivo: Considerar las costumbres y cultura de la población de la región en toda actividad de la organización ajustando los planes de trabajo correspondientes.

Inculturar⁶³ es unir el Evangelio y la cultura de un pueblo. Es unir los valores del Evangelio con los valores de un grupo humano. De este modo, se aprovechan todos los valores humanos que tiene una cultura y se enriquecen con los valores evangélicos. El éxito de la inculturación, es conservar los valores del hombre y los del Evangelio, sin traicionar a ninguno de ellos.

Actividades principales que se proponen para el desarrollo del proyecto

1. Documentar aspectos relevantes sobre las costumbres y cultura de cada comunidad de la región (festividades, hábitos, alimentos, etc)
2. Integrar en los planes de trabajo de la organización tanto los aspectos anteriores como la perspectiva y los valores de las personas de cada comunidad.
3. Sensibilizar a los miembros de la organización sobre las raíces culturales de las comunidades y su problemática.
4. Traducir material básico de formación religiosa a diferentes lenguas indígenas de la región (Determinar qué material y a qué dialecto debe traducirse) y tratar de impartir la catequesis en el dialecto nativo de las comunidades.
5. Contar con una mayor participación de misioneros de regiones cercanas a las comunidades de la región.
6. Establecer una red de apoyo y comunicación constante con las comunidades a través de los catequistas locales.
7. Mantener contacto constante con los párrocos de las comunidades para conjuntar esfuerzos de formación religiosa y conocer cualquier situación especial.
8. Enseñar a los misioneros algunas palabras clave en el dialecto nativo de la comunidad a la que se desplazarán.
9. Contar permanentemente con el apoyo de traductores para el desarrollo de material de formación y como ayuda ante cualquier suceso inesperado.
10. Buscar los medios para que la población de las comunidades se sienta atendida tanto por los párrocos como por la Fundación Pro-Mixteca (Ej: enviar representantes de la organización para que participen en eventos importantes del pueblo.

⁶² El nombre del proyecto y muchas de las acciones en el proyecto han sido sugeridas por el fundador de la organización.

⁶³ Inculturación, autor: Carmen Caso, Catholic.net Inc, 2004

Para el desarrollo del proyecto se recomienda consultar las siguientes páginas de internet donde se encuentran textos literarios traducidos a lenguas indígenas que podrían ser de utilidad.

Tabla 24. Traducciones a lengua indígena

Material disponible	Página de internet de referencia	Autor
Textos bíblicos Para niños y adultos en todo tipo de versiones	http://www.socbiblicademexico.com.mx	La Sociedad Bíblica de México, A.C
Libros	www.redindigena.net/eliac	Escritores en lenguas indígenas A.C.
Padre Nuestro	http://www.sil.org/mexico/mixteca/colonial/G015-Padrenuestro.htm	Instituto Lingüístico de Verano, A.C.
Nuevos Testamentos Diccionarios	http://www.sil.org/mexico/ilv/eNT.htm	Instituto Lingüístico de Verano, A.C.
Canciones	http://www.promocultur.com/mixteca.htm	Promocultur

Fuente: Elaboración propia para el presente trabajo

4.8.4. Ámbito Social

Proyecto 10. Vinculación Universitaria

Objetivo: Establecer contactos con Universidades, escuelas e institutos que se interesen en impulsar programas de desarrollo económico y rural Y/o Qué bajo el concepto de servicio social puedan desarrollar gratuitamente algunas funciones que se requieran en la organización (Ej. proyectos, contabilidad, asesorías)

Actividades principales que se proponen para el desarrollo del proyecto:

1. Invitar a las Universidades a que promuevan en su interior programas para que egresados o pasantes de diferentes disciplinas colaboren en la identificación y realización de proyectos para el mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades.
2. Establecer mecanismos que faciliten el proceso de diseño e implantación de programas sociales de las Universidades e institutos en la región.
3. Lanzar en conjunto con las universidades proyectos específicos que permitan eficientar la operación de la organización y/o mejorar las condiciones de vida de las comunidades de la región, con miras a hacerlas autosuficientes.
4. Establecer canales de comunicación para mantener informadas a las instituciones anteriores sobre las actividades en las que la organización requiere apoyo.

Proyecto 11. Administración de proyectos sociales

Objetivo: Conocer los proyectos y necesidades de las comunidades, priorizar la ayuda que requiere la organización y delimitar el grado de apoyo y los medios necesarios para su ejecución.

Actividades principales que se proponen para el desarrollo del proyecto:

1. Conocer los estímulos fiscales y fomentos locales o federales a los que tiene derecho la organización de acuerdo a su constitución (A.C., IAP o OSC).
2. Identificar las necesidades de cada comunidad y definir proyectos integrando en su definición los planes e intereses de la población local.
3. Definir las prioridades de la cartera de proyectos por comunidad, determinar en qué proyectos y cómo puede colaborar la fundación (mediante contribuciones económicas, poner en contacto a otras organizaciones, etc.)
4. Establecer mecanismos eficientes para administrar la cartera de proyectos.
5. Definir los criterios y requisitos que solicitará la organización para proporcionar el apoyo y para verificar su buen uso (tipo de proyectos, informes, comprobantes, etc)
6. De acuerdo a las necesidades identificadas para cada comunidad determinar que organizaciones cuentan con asesoría y/o programas de desarrollo en materia de educación, salud e impulso económico que puedan aprovecharse, tal y como, Caritas, Fundación mexicana para el desarrollo rural, CONCAMIN u otras.
7. Invitar a esas organizaciones a lanzar proyectos en la zona (Ej. Ancianos que producen para lanzar un programa similar en Oaxaca). Ver tabla de organizaciones complementarias en el capítulo 2 (Marco Referencial).
8. Tener en mente para cada proyecto; lograr la autosuficiencia de las poblaciones y facilitar el proceso para que entre estas se establezcan redes de ayuda entre ellas.

4.8.5. Ámbito Económico y Financiero

Proyecto 12. Relaciones públicas⁶⁴

Objetivo: Impulsar las relaciones públicas con autoridades y otras organizaciones. Promover la organización para buscar la cooperación de un mayor número de sacerdotes y personal médico en la Misión anual de Semana Santa y para incrementar la captación de recursos económicos.

Actividades principales que se proponen para el desarrollo del proyecto:

1. Estudiar diferentes alternativas para la segmentación del mercado y la publicidad que sean adecuadas para organizaciones no lucrativas⁶⁵ que

⁶⁴ Este proyecto pertenece por su naturaleza al ámbito Social y al Económico y Financiero.

- permitan incrementar la captación de recursos económicos de la organización.
2. Determinar la estrategia (qué organizaciones o personas son clave) para conseguir el recurso humano y económico necesario para el logro de los objetivos de la organización, contemplar empresas privadas, universidades, ordenes religiosas e instituciones de salud
 3. Definir los medios más convenientes que permitan establecer contacto con éstas (eventos, correspondencia, ferias). Implantar mecanismos para agradecer sus contribuciones y mantenerlas informadas de las actividades y necesidades de la organización.
 4. Establecer el nivel de contacto adecuado que se requiere con las autoridades gubernamentales, locales y eclesiales para seguir continuando con su apoyo.
 5. Establecer contacto con líderes de organizaciones similares, para intercambiar experiencias y establecer estrategias de grupo (ver tablas 3 y 4 del capítulo 2.
 6. Evaluar la conveniencia de incrementar el monto de las donaciones mediante:
 - programas específicos (Ej: adopta una iglesia)
 - la captación por internet en páginas como www.donarsindesenbolsar.net,
 - campañas de captación temporales en iglesias y en centros comerciales (como tarjetas de UNICEF, o de un Kilo de ayuda).
 - La promoción de la organización en eventos de organizaciones como la USEM, el IMDOSOC y la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural.
 7. Concluir el desarrollo de la página de internet de la organización, verificar que reúna con los requisitos técnicos y estéticos apropiados, incluirla en portales católicos (ver tabla 25) y ligarla a sitios web de organizaciones relacionadas.
 8. Determinar planes de contingencia para el préstamo de instalaciones, almacenamiento de equipo y otras operaciones. No depender de un solo sustituto.

Tabla 25. Sitios de internet relevantes para ligar la página de internet

Sitios web católicos	Sitios web de misiones	Otros organismos
www.aciprensa.org www.arquimex.org.mx www.caritas-mexico.org www.es.catholic.net www.churchforum.com www.esglesia.org www.iglesia.info www.vatican.va	www.acogerycompartir.org/Proyectos/ www.geocities.com/eamarqsalta/Noa.htm www.lawebmisionera.com.ar www.misionerosdecristo.org www.misionerosdelapalabra.org www.misionerosdecristorey.com www.misionerosguadalupe.org.mx/home.html www.misiones.catholic.net	www.cndh.org.mx www.cedhoax.org www.jap.org.mx www.concamin.org.mx www.donarsindesenbolsar.net www.fmdr.org.mx www.imdosoc.org.mx www.imeder.org.mx www.proempleo.org.mx www.signodelostiempos.com www.Unkilodeayuda.org www.usem.org.mx

Fuente: Elaboración propia para el presente trabajo

⁶⁵ Revisar los aspectos que Philip Kottler propone para organizaciones no lucrativas en cuanto a la segmentación del mercado, recomendando la lectura de DRUCKER Peter F. "Managing the Non-profit Organization Practices and Principles" New York: Harper Collons Publishers, 1990

Proyecto 13. Reducción de costos

Objetivo: Determinar las áreas de oportunidad y los proyectos para la reducción de costos de operación.

Actividades principales que se proponen para el desarrollo del proyecto:

1. Determinar composición de costos, identificar los costos críticos y de mayor impacto en las actividades de la organización.
2. Analizar la tendencia histórica para cada uno de los costos y hacer proyecciones.
3. Establecer estrategias de control de costos en todos los niveles (Ej: Es necesario controlar el número de misioneros que participan en cada comunidad y los gastos de los coordinadores de zona).
4. Desarrollar proyectos de reducción de costos a través de:
 - lograr economías de escala. (compra centralizada de despensa, Mandar a imprenta documentos básicos de gran uso)
 - aprovechar el poder de negociación (compra en conjunto con otras organizaciones misioneras)
 - desarrollar proyectos para optimizar procesos operativos (revisión de métodos y procedimientos)

4.9. RESUMEN DEL CAPÍTULO 4. APLICACION DE LA METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA HR©

En este capítulo se aplicó la Metodología de Diagnóstico y Administración Estratégica HR©⁶⁸ para analizar a la organización objeto de su estudio y su entorno para proponer diferentes acciones agrupadas en proyectos que buscan efficientar la gestión de la organización y mantener su operación exitosa en el futuro.

La declaración de visión, misión y objetivos previamente definida por los Coordinadores Generales de la **Fundación Pro-Mixteca A.C.** fue complementada por la autora del presente trabajo de acuerdo con las características mencionadas para cada elemento en el capítulo 4. Metodología de Diagnóstico y Administración Estratégica HR©, quedando de la siguiente forma:

Visión

Ser una organización bien estructurada, con estatutos, procedimientos, material de trabajo completo y con los recursos suficientes para consolidar su operación en al menos 100 comunidades de la Mixteca de Oaxaca. Anhelamos haber contribuido a mejorar las condiciones de vida de la población de la región así como su esperanza y capacidad reflexiva. Deseamos continuar siendo un apoyo para los párrocos de las diócesis de la zona, al facilitar la formación de equipos de trabajo que colaboren en el proceso de evangelización y el mantenimiento de la fe.

Misión

Contribuir a la labor de evangelización de las parroquias de la Mixteca de Oaxaca y favorecer el desarrollo integral de las personas en las diferentes comunidades para mejorar el bienser y bienestar de la población; difundiendo la palabra de Dios, promoviendo el respeto de la dignidad de la persona humana y la solidaridad entre todos.

Objetivos Generales

- Impulsar obras de beneficio comunitario que mejoren las condiciones de vida de la población.
- Coordinar la visita de doctores de diferentes especialidades y la entrega de medicinas y material médico para atender las necesidades prioritarias en materia de salud.
- Apoyar la formación de catequistas locales que den continuidad al proceso de evangelización y mantenimiento de la fe católica en la región.
- Integrar y reparar a decuadamente a los equipos de trabajo necesarios para apoyar a los párrocos de la región en los oficios y actividades litúrgicas propias de la Semana Santa.
- Para 2010, haber consolidado nuestra operación en poco mas de 100 comunidades de la Mixteca de Oaxaca.
- Conseguir y administrar los recursos económicos necesarios para todas las actividades anteriores.

⁶⁸HERNÁNDEZ Ruiz Luis Enrique, Sistema Metodológico para el Diagnóstico y Administración Estratégica, *op.cit*

Posteriormente y de acuerdo con los comentarios del fundador y otros miembros de la organización y del juicio de la autora del presente trabajo, se eligieron los ámbitos de estudio que a continuación se describen:

1. **Administración y Gestión.**-En este ámbito se evalúan aspectos internos y externos que facilitan tanto el proceso administrativo de la organización y los aspectos de comunicación interna y externa de la misma.
2. **Tecnológico.**-En este ámbito se contempla tanto el equipo como los conocimientos que se requieren para el logro de los objetivos de la organización.
3. **Religioso y Cultural.**-Se revisan cuestiones de la fe y relaciones con autoridades religiosas, así como, el aspecto cultural de la población de la zona.
4. **Social.**-En este rubro se analiza la situación social de las comunidades y las relaciones públicas de la organización con otras entidades.
5. **Económico y Financiero.**-En este ámbito se evalúan los aspectos económicos que obstaculizan o facilitan las actividades de la organización y el aprovechamiento de los recursos.

Considerando los valores de los indicadores, la opinión de los expertos de la organización, juicios de otros miembros y de la autora del presente trabajo, se determinaron las siguientes calificaciones para cada ámbito de estudio:

Tabla 26. Determinación del peso específico por ámbito

Ámbito	Grado de influencia al logro de los objetivos de la organización
1. Administración y Gestión	10
2. Tecnología	8
3. Religioso y Cultural	10
4. Social	9
5. Económico y Financiero	9

Fuente: Elaboración propia haciendo uso de la Metodología de Diagnóstico y Administración Estratégica

Posteriormente, se realizó un análisis detallado de las fortalezas y debilidades de la organización así como de las oportunidades y amenazas del entorno para cada ámbito. A continuación se sintetiza la información obtenida del análisis FODA.

Fortalezas

La organización tiene grandes fortalezas en los aspectos tecnológicos, religioso y cultural, cuenta con experiencia y una buena reputación ante las comunidades de la zona. Cuenta con el voluntariado de sus miembros y con el patrocinio de grandes empresas. Su reciente registro como Asociación Civil y los trámites que se están llevando para poder emitir comprobantes deducibles de impuesto seguramente redundará en una mayor captación de recursos. Se tienen buenas relaciones públicas con otras asociaciones, empresas y ordenes religiosas, así como con las autoridades religiosas de la región. Algunos miembros que colaboran en funciones administrativas desempeñan las mismas actividades en las empresas donde trabajan, lo cual permite conseguir buenos precios de algunos insumos y del transporte. Los Coordinadores Generales tienen acceso a personal calificado de las empresas donde laboran para ocupar posiciones administrativas en la organización.

Debilidades

La organización no cuenta con personal fijo o de tiempo completo y el sistema tecnológico⁶⁹ organizacional no está bien establecido en una etapa donde se presenta un crecimiento acelerado. Falta la disponibilidad de tiempo o compromiso de algunos miembros. Falta determinar la estructura organizacional adecuada que contemple todos los servicios que proporciona, desarrollar controles, lineamientos, delimitar funciones y definir objetivos para cada puesto. Se destina poco tiempo a la planeación y mucho a la operación. Faltan métodos y procedimientos y herramientas de planificación y control. Se perciben grandes problemas de comunicación al interior y que aún depende mucho de su fundador. Se observa mucha libertad de acción para los equipos de comunidad.

Falta difusión de la organización para incrementar la captación de recursos económicos y para conseguir más personal médico y sacerdotes voluntarios para la Misión anual.

Falta establecer planes de trabajo formales para los servicios que se proporcionan de carácter permanente (obras de beneficencia y formación de catequistas locales) y asignar a un responsable de coordinar estas actividades.

Oportunidades

Existen muchas organizaciones religiosas y misioneras afines de las cuales se pueden tomar ideas. Se visualizan grandes oportunidades para colaborar en el impulso económico de la región haciendo sinergias con otras organizaciones de asistencia comunitaria y haciendo uso de los fomentos correspondientes. La vinculación universitaria también resulta prometedora para los fines sociales y económicos de la organización y para el desarrollo de trabajos como éste.

Amenazas

El hecho de que casi 20% de la población de la zona no hable español, disminuye el aprovechamiento de la formación religiosa. La falta de control y supervisión en las actividades de la organización pueden desprestigiarla o cerrar puertas con sus contactos clave. Los sacerdotes católicos no tienen los medios para poder atender continuamente a todas las comunidades que pertenecen a su parroquia, al mismo tiempo que otras asociaciones religiosas están teniendo alta penetración en la región. Se percibe un posible riesgo de polarización de la sociedad en las comunidades.

De acuerdo con las observaciones anteriores sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización se asignaron calificaciones para cada rubro en la Matriz de Diagnóstico Estratégico HR[®] y se realizaron las operaciones para obtener la calificación de cada ámbito. Como se muestra en la tabla 27, el Ámbito de Administración y Gestión es el que requiere de atención prioritaria por tener la calificación más baja, en segundo término se encuentran los ámbitos Social y Económico.

Se formularon las decisiones estratégicas para elevar las fuerzas y oportunidades así como para disminuir la calificación de las amenazas y debilidades de cada ámbito. A partir de su agrupación, surgen 13 líneas de acción (tabla 28) que representan en síntesis diferentes proyectos que se proponen por la autora del presente trabajo. Cada proyecto está compuesto por una serie de acciones específicas que requieren implantarse para eficientar la gestión de la organización y mantener su operación exitosa en el futuro. En las páginas anteriores (de la 70 a la 77) se describe tanto el objetivo como las actividades propuestas para cada uno de estos.

⁶⁹ Comprende la filosofía de la organización, estructura organizacional y Procedimientos.

© Ing. y MA. Luis Enrique Hernández Ruiz

Tabla 27. Matriz de Diagnóstico Estratégico HR[®] aplicada al caso de estudio

AMBITOS	1	2	3	4	5	SUMATORIA
FODA	ADMINISTRATIVO Y GESTION	TECNOLOGICO	CULTURAL Y RELIGIOSO	SOCIAL	ECONÓMICO	RESULTADO DE PRODUCTOS
FUERZAS (+)	10 8	8 9	10 9	9 8	9 7	377
DEBILIDADES (-)	10 10	8 8	10 7	9 8	9 8	-378
AMENAZAS (-)	10 7	8 8	10 8	9 10	9 7	-367
OPORTUNIDADES (+)	10 8	8 8	10 7	9 10	9 8	376
SUMATORIA DE PRODUCTOS	-10	8	10	0	0	8

Fuente: Elaboración propia haciendo uso de la Metodología de Diagnóstico y Administración Estratégica.

Tabla 28. Proyectos propuestos para el logro de los objetivos planteados en el trabajo

Ámbito	Proyecto No.	Línea de Acción
Administración y Gestión	1	Plan Maestro para la organización de la Misión anual
	2	Políticas, Estrategias y Filosofía organizacional
	3	Estructura Organizacional
	4	Herramientas de control
	5	Proyectos Logísticos
Tecnológico	6	Estrategia Tecnológica
	7	Capacitación y Formación
	8	Manuales de operación y material de apoyo
Religioso y Cultural	9	Inculturización ⁷⁰
Social	10	Vinculación Universitaria
	11	Administración de proyectos sociales
Económico y Financiero	12	Relaciones públicas
	13	Reducción de costos

Fuente: Elaboración propia para el presente trabajo

⁷⁰ Inculturar es unir el Evangelio y la cultura de un pueblo. Es unir los valores del Evangelio con los valores de un grupo humano. autor: Carmen Caso, Catholic.net Inc, 2004

4.10. CONCLUSIONES

1. Se puede resumir que la organización busca dos cosas:
 - a. Apoyar a los párrocos en el proceso de difusión y mantenimiento de la doctrina católica en la región mediante la evangelización directa de la población de las comunidades de la región Mixteca durante la Semana Santa y a través de formar catequistas locales que den continuidad a este proceso.
 - b. Favorecer el desarrollo integral de las personas a través de promover valores y de impulsar obras de carácter social que contribuyan a mejorar el bienestar de la población.
2. En el primer rubro, la organización ha tenido muchos logros, sus métodos y procedimientos para este fin han funcionado adecuadamente, ha logrado un gran prestigio y se han rebasado las metas que se tenían previstas. En el segundo punto los avances han sido limitados debido a la falta sobre todo de recursos humanos y económicos para su desarrollo. Afortunadamente, el hecho de que se haya registrado recientemente como Asociación Civil le facilitará el acceso a una mayor captación de donativos.
3. La organización no cuenta con personal fijo o de tiempo completo, económicamente es un gran beneficio contar con el voluntariado de sus miembros aunque esto impacta en el grado de disponibilidad y cumplimiento oportuno de las tareas encomendadas. Por los recursos tan limitados de la misma todas las actividades involucradas no se podrían llevar a cabo de otra forma.
4. Muchos de los voluntarios que colaboran en funciones administrativas desempeñan profesionalmente en grandes empresas las mismas actividades, lo cual es un gran beneficio en cuanto a experiencia y a poder de negociación.
5. A pesar de su rápido crecimiento y la gran cantidad de tiempo que se destina a la organización de la Misión anual de Semana Santa (actividad central) se han tenido grandes avances, se han enfocado esfuerzos importantes en documentar el "modus operandi" para los misioneros y en elaborar los manuales básicos de formación religiosa.
6. Pienso que aun no se tiene claro hasta que punto se desea llevar a la organización, hasta donde se busca colaborar socialmente y económicamente con las comunidades, quizá por que se han venido conociendo nuevas oportunidades o porque se ha destinado un gran tiempo al control de las operaciones y poca a la planeación.
7. La organización cuenta con buenas relaciones públicas con asociaciones religiosas y empresas privadas de las que recibe aportaciones económicas. Así también con las autoridades religiosas de la región (Obispos, Párrocos) y con ordenes religiosas que la apoyan de diversas maneras tal y como el préstamo de instalaciones.

8. Se visualizan grandes oportunidades para colaborar en el impulso económico de la región haciendo sinergias con otras organizaciones civiles, universidades y buscando mediante su difusión el patrocinio de un mayor número de empresas y particulares.
9. Considero necesario implantar rápidamente mecanismos de planificación y control así como determinar algunos procedimientos de operación que unifiquen la actuación de los equipos misioneros en las comunidades. Recordemos que por el tipo de organización que es (trabaja con base a donativos, credibilidad) el desprestigio por falta de control y supervisión en la organización tendría un gran efecto negativo.

4.11. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a Fundación Pro-Mixteca, A.C. ejecutar todos los proyectos que se proponen en el presente trabajo, comenzando por los que pertenecen al ámbito de Administración y gestión.
2. Es necesario que los Coordinadores generales de la Fundación se reúnan pronto para determinar la filosofía y políticas de la organización, así como para delimitar el grado de Involucramiento que tendrá la organización en el desarrollo económico y social de la región.
3. Considero indispensable controlar primero la actividad central (Misión anual de Semana Santa), ya que de esta surge la organización, es la que más esfuerzos de coordinación requiere y en la que se centra un mayor número de personas. Lo anterior mediante la documentación del proceso y el establecimiento de un método de trabajo para su realización, todo esto redundará en un esfuerzo mas enfocado, en menor número de problemas urgentes a resolver y costos inesperados.
4. Se requiere con urgencia el análisis y las descripciones de puestos para establecer una estructura organizacional formal y que se tenga claridad sobre las funciones, objetivos y responsabilidades de cada uno de las posiciones en la organización, así como las líneas de autoridad y comunicación para respaldar a la estrategia.
5. La captación de recursos y la participación de personal en las actividades de la organización depende en gran parte de su reputación y prestigio, por lo anterior es indispensable enmarcar su operación dentro de políticas, procedimientos oficiales de operación e instrumentos formales de control. Se recomienda pasar a brevedad los manuales oficiales de la organización a formato Acrobat para que no puedan alterarse por otras personas.
6. Se recomienda establecer anualmente un Plan general de trabajo con objetivos específicos, del cual se deberá desprender el presupuesto general de la

organización, el plan de trabajo y presupuesto específico para la Misión anual de Semana Santa.

7. Se recomienda determinar indicadores para monitorear el cumplimiento de los objetivos de la organización y el avance en las comunidades, lo cual servirá para ajustar las estrategias a las nuevas circunstancias.
8. Previo a la Misión de Semana Santa es necesario conocer la cantidad objetivo a recaudar, el flujo de caja para los egresos y establecer con ello la estrategia mas adecuada para la consecución del recurso económico. Es necesario llevar a cabo un control estrecho de los gastos, inclusive el que se ejerce a nivel de cada comunidad y controlar el número de misioneros que asignan los Coordinadores de Equipo en cada población.
9. La falta de disponibilidad de tiempo del personal en puestos clave puede afectar seriamente el progreso de las actividades, es por ello que se recomienda establecer compromisos formales con sus miembros, determinar titulares y sustitutos o equipos de trabajo en algunos puestos, así como evaluar la contratación de algunos servicios por empresas profesionales (Ej: la contabilidad) o la incorporación bajo salario de algunos posiciones en la organización.
10. Se recomienda crear y mantener una base de datos con información de los miembros de la organización y los apoyos externos de la misma (sacerdotes y médicos). Una base de datos donde se inventarían las habilidades y trayectoria en la organización de sus miembros será de gran utilidad en la identificación de personal con potencial (personal clave) y planeación de sucesores.
11. Se recomienda promover la integración de los miembros de la organización, así como el compromiso y la motivación mediante la difusión de los logros alcanzados por la organización, la retroalimentación de resultados y el desarrollo de planes de capacitación y desarrollo. Existen muchas organizaciones religiosas y misioneras afines que tienen programas de formación religiosa que pueden aprovecharse.
12. Dado que los recursos económicos son insuficientes para la operación, para impulsar las obras de beneficencia planteadas y que no se cuenta con personal médico y sacerdotes suficientes para la Misión de Semana Santa se recomienda:
 - Poner en marcha a la brevedad el proyecto de relaciones públicas que se ha planteado en ésta sección (Proyecto 12). Promover el propósito y los logros de la organización en iglesias, ordenes religiosas, asociaciones similares, universidades, internet y otros medios publicitarios.
 - Terminar el desarrollo de la página de internet de la organización y ligarla dentro de portales católicos, así como aprovecharla para la comunicación interna con los miembros de la organización y la distribución de material.
13. Para poder atraer más patrocinios y donativos se requiere de una presentación clara y concisa de los proyectos, donde se establezca qué se pretende lograr y

cómo, el por qué y el para qué, quienes son los beneficiarios, cuál es el presupuesto requerido o el apoyo que se solicita. A éste respecto, se le recomienda a la organización consultar la página de internet: www.acogerycompartir.org/Proyectos/ en la que se puede apreciar la forma en la que una organización similar define sus proyectos, la cual se considera bastante clara, concisa y completa.

14. Hemos notado problemas recurrentes de comunicación, no queda claro a quien acudir específicamente para consultar o resolver algún problema, así también hay ambigüedad en los límites de acción y responsabilidad de algunos titulares. Por lo anterior se recomienda: Dar una sesión de inducción donde se presente al staff administrativo y sus funciones, objetivos, así como otra información relevante, proporcionar por escrito y publicar en la página de internet un calendario tentativo de actividades, organigrama vigente, directorio y otra información relevante. Así también definir los canales formales de comunicación para todos los niveles de la organización. También se recomienda mejorar la planeación de las juntas con una notificación oportuna, indicando el objetivo de la misma, quienes deben participar y elaborando minutas al término de la misma que deben de distribuirse a la brevedad.
15. El hecho de que casi el 20% de la población de la zona no hable español, impacta en el grado de aprovechamiento de las pláticas y la catequesis que se imparten, por ello se recomienda traducir material religioso básico en el dialecto de cada comunidad, utilizar cantos y material audiovisual para la formación.
16. Se visualizan grandes oportunidades para la organización en materia de desarrollo de establecerse sinergias con organizaciones similares, lo cual se podrá lograr una vez que se tenga bajo control la actividad central y que se defina cual es la meta organizacional en este sentido.
17. La vinculación universitaria ofrece grandes oportunidades para los fines de mejora social y económica de las comunidades y también para el desarrollo de estudios que eleven la eficiencia de los procesos internos de la organización, tal y como el presente trabajo.
18. Para ejecutar cada proyecto y sobre todo para los de índole social se recomienda hacer uso de una metodología para la administración de proyectos como la que se ilustra a continuación en el capítulo 5.

CAPÍTULO 5. ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO PRIORITARIO

5.1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO PRIORITARIO

En la matriz de Diagnóstico Estratégico HR© calculada en el capítulo anterior pudimos observar cómo el ámbito de Administración y gestión de la organización requiere de una atención más pronta. Con base a las decisiones estratégicas que se formularon para dicho ámbito se obtuvieron los siguientes cinco proyectos:

Tabla 29. Proyectos planteados para el ámbito de Administración y Gestión

No.	Nombre del Proyecto	Objetivo
1	Plan Maestro para la organización de la Misión anual	Establecer un método de trabajo para la realización de la Misión anual de Semana Santa
2	Políticas, Estrategias y Filosofía organizacional	Determinar las políticas y la filosofía de la organización, así como su estrategia de crecimiento y expansión.
3	Estructura Organizacional	Establecer la estructura organizacional integral y delimitar las funciones de los miembros de la organización dentro de su normatividad.
4	Herramientas de control	Definir y Establecer las herramientas de control necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización.
5	Proyectos Logísticos	Analizar todos los aspectos logísticos involucrados en la organización de la Misión anual para proponer alternativas que maximicen los beneficios y reduzcan los costos.

Fuente: Elaboración propia para el presente trabajo

De los cinco proyectos anteriores se decidió seleccionar el proyecto no. 1 denominado "Plan Maestro para la organización de la Misión anual" para desarrollarse en el presente trabajo, el cual hace referencia a un esquema general de actividades a cumplir para la organización de la Misión anual.

La razón para seleccionar este proyecto se debe a que ésta es la actividad central de la organización, de donde surge y que por lo tanto no se desea suspender. Involucra la coordinación de un gran número de actividades y personas, además de que su alcance se ha expandido año cada año.

La finalidad de las secciones siguientes no es la de demostrar o profundizar a detalle sobre alguna metodología de administración de proyectos específica, sino la de presentar el proceso de desarrollo del proyecto seleccionado dentro de una secuencia lógica mediante la aplicación de conceptos básicos sobre la gestión de proyectos.

5.2 CONSIDERACIONES TEORICAS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

Un proyecto es una serie de tareas relacionadas normalmente dirigidas hacia un resultado específico y dentro de un periodo de tiempo para llevarse a cabo. La administración de un proyecto puede definirse como la planeación, dirección y control de recursos (gente, equipo y material) para alcanzar las restricciones técnicas, de costo o tiempo de un proyecto⁷².

De acuerdo al PMI⁷³ para el desarrollo de cualquier proyecto se requiere pasar por las siguientes cuatro fases:

1. Fase de inicio (Planteamiento)

Se describe el proyecto, el objetivo y el alcance del mismo para que los tres actores principales en el desarrollo de un proyecto (Padrino, Responsable y Líder), están alineados a un mismo objetivo y con definiciones muy claras de lo que ese proyecto implicará.

2. Fase de planeación

Se elabora un plan de trabajo detallado, especificando principales etapas del proyecto, responsables, secuencia entre tareas, tiempos de cumplimiento de las tareas y costos.

3. Fase de ejecución y control

Se hacen actualizaciones del plan de trabajo con ajustes en las fechas reales de ejecución, actualización del avance total del proyecto y del registro de costos.

4. Fase de cierre

Se evalúa el desarrollo del proyecto, lo cual contempla :

- El cumplimiento de los objetivos del proyecto, tiempo y costos programados
- La coordinación e integración del equipo de trabajo
- La evaluación de beneficios cualitativos y cuantitativos e indirectos conseguidos

⁷²CHASE, Aquilano y Jacobs. Operations Management for competitive advantage, USA: Mc. Graw Hill, 2001.

⁷³ Project Management Institute considera 5 fases aunque para fines prácticos las fases de ejecución y control serán consideradas como una sola en el presente trabajo.

FASE 1. PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO 1 – “Plan Maestro para la organización de la Misión anual”

Nombre del proyecto:

Plan Maestro para la organización de la Misión anual

Objetivos del proyecto:

- Establecer un método de trabajo o programa maestro para la realización de la Misión anual, es decir, establecer el conjunto de actividades ordenadas que se requieren para llevarla a cabo.
- Proporcionar a la Fundación Pro-Mixteca una herramienta de trabajo que les facilite año con año el desarrollo de su actividad central. Se pretende facilitar el proceso de planeación, organización y control de la Misión anual de Semana Santa. Mediante la aplicación del Plan Maestro se generarán planes de trabajo detallados y específicos para la situación que prevalezca en cada momento.

Estructura organizacional requerida para el desarrollo del proyecto:

Para el desarrollo de este proyecto se considerará una estructura organizacional de tipo “pura”, es decir, un equipo de trabajo externo a la organización estará a cargo ⁷⁴, como si se tratase de una empresa de consultoría.

- Líder del proyecto: Sonia María Iris Aguilar (autora del presente trabajo)
- Padrino: Ubaldo Montes Lara (Fundador de Fundación Pro-Mixteca A.C.)

Alcance:

Involucra todos las tareas de planeación, operación y evaluación que se requieren realizar para que la Misión anual de Semana Santa se lleve a cabo oportunamente.

5.4. FASE 2. PLANEACIÓN DEL PROYECTO 1 - “Plan Maestro para la organización de la Misión anual”

Nota aclaratoria,- Durante la fase de planeación, se determinará la Ruta crítica del proyecto, es decir aquellas **tareas** que son clave para el desarrollo oportuno del proyecto. Una de las tareas del proyecto consiste en determinar la Ruta crítica para la organización de la Misión anual, es decir, se identifican la serie de **actividades** a realizar por la Fundación Pro-Mixteca que requieren de un control

⁷⁴ Aparte de la estructura “Pura” o “Proyectizada”, hay otras estructuras organizacionales de proyecto; matriciales y funcionales en las cuales personal de la organización si se involucra en el desarrollo de diferentes proyectos.

más estrecho para no retrasar el proceso de organización de la Misión anual, en la Fase de Ejecución del Proyecto analizaremos estas tareas en mayor detalle.

5.4.1. Tareas propuestas a llevar a cabo para el desarrollo del proyecto 1

- Obtener información y documentar el proceso para la organización de la Misión anual.
- Describir la secuencia de actividades necesarias para la organización de la Misión anual.
- Determinar la duración en cada etapa del proceso
- Determinar la Ruta crítica para la organización de la Misión anual.
- Hacer modificaciones al proceso actual (eficientar)
- Diseñar algunos formatos de control
- Determinar entregables en cada parte del proceso
- Revisar quienes son los responsables de llevar cada una de las actividades
- Asignar nuevos puestos responsables de cada una de las actividades (delegación de responsabilidades y división del trabajo).
- Determinar organigrama requerido para la organización de la Misión anual.
- Determinar cuadro resumen de responsabilidades de cada puesto (ejecución y supervisión)
- Asignar costos (precio actual) a cada uno de los procesos para determinar el presupuesto estimado de la siguiente Misión anual y contar oportunamente con el recurso económico.
- Vaciar la información anterior a software estándar (Project, WBS y/o Mind manager) para que la organización pueda hacer uso inmediato del método para la planeación, seguimiento y control de la próxima Misión anual.
- Ajustar fechas límites para cada actividad con base a duración de todo el proceso y la fecha de salida.

5.4.2 Determinación de la secuencia de las tareas del proyecto 1

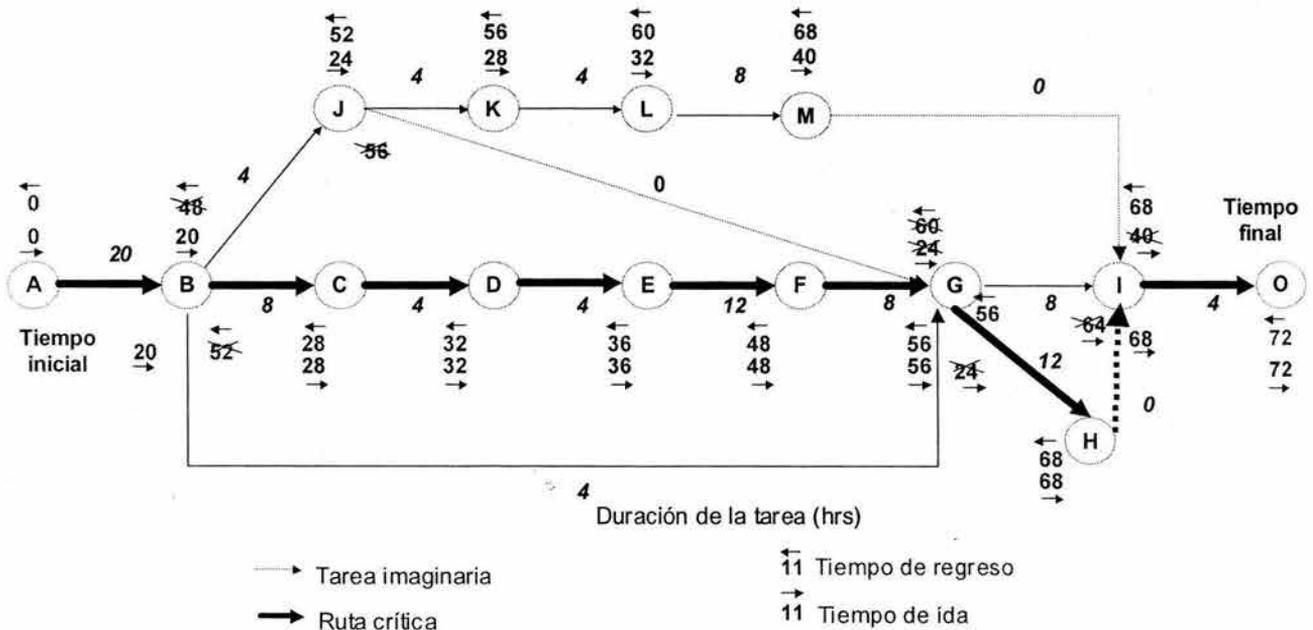
Para determinar el tiempo que nos llevará desarrollar el proyecto es necesario conocer la secuencia de las tareas y los tiempos de duración de cada una. A cada tarea se le ha asignado una clave alfabética que mas adelante se usará para definir la secuencia de tareas en forma gráfica. Cabe mencionar que para dar continuidad a la red se han asignado tareas imaginarias que **no** tienen duración.

En la tabla 4 se muestra verticalmente la precedencia inmediata de las tareas del proyecto, por ejemplo para llevar a cabo la actividad "G-I" se requiere haber concluido con las tareas "F-G", "J-G", "B-G".

Con la información anterior estamos en condiciones de trazar la red reflejando la secuencia planeada de las tareas, lo cual nos permitirá definir los tiempos de inicio y término del proyecto y de cada elemento.

un tiempo de 72 horas, como se ilustra el diagrama de red de la ilustración no.6.

Ilustración 6. Diagrama de red indicando la Ruta crítica



Fuente: Elaboración propia aplicando la metodología del Manual de Supervisión para la Administración Físico-Financiera de Construcciones Escolares.

5.4.4. Calendarización de las tareas del proyecto 1

En el Cronograma (ilustración 7) podemos observar la misma información que se obtuvo gráficamente en la red (duración, tiempos de inicio y término), así como la calendarización de cada tarea en los días planeados para la ejecución del proyecto y la Ruta crítica. Cada cuadro representa un día de trabajo donde se invertirán 4 horas "donación" en el desarrollo de las tareas del proyecto.

Ajustes del Calendario del proyecto por reasignación de recursos humanos

El cronograma también nos permite visualizar los requerimientos de recursos humanos para el desarrollo del proyecto. De este modo, se puede considerar que para ejecutar el proyecto se requerirá de tres personas que dedicarán cuatro horas por día para poder concluirlo en un tiempo total de 18 días. Se deberá contar con una persona fija y 2 de apoyo, por ejemplo en la ilustración no.7 se puede apreciar que del día 6 al 10 se requiere de una persona adicional para llevar a cabo las

tareas planeadas (B-J, J-K, K-L, L-M), el día 6 una tercera persona tendrá que llevar a cabo la tarea B-G. Si no se cuenta con la tercera persona la fecha planeada para la terminación del proyecto se verá retrasada en un día, es decir concluiremos en el día 19. O sea que si no se cuenta con la disponibilidad de 2 personas adicionales, se tendrán que destinar más de 4 horas "donación" diarias para el desarrollo de las tareas o se retrasará la fecha de término para el proyecto.

Enseguida estableceremos la fecha de inicio y término para la ejecución del proyecto. En la realidad sólo se dispone de la autora del presente trabajo para desarrollar el proyecto por lo cual tendremos que elegir entre:

- requerir 8 días más para su ejecución (104 hrs hombre totales / 4 hrs donación día = 26 días)
- en los días 6 al 10, 15 y 16 una persona invertirá más de 4 horas donación para no retrasar la fecha de término del proyecto (18 días).

Optando por la segunda opción, la ejecución del proyecto inicia el día lunes 3 de mayo (día 1) y culmina el 27 de mayo (día 18). El día 6 se necesitarán 12 hrs donación para que la autora del trabajo pueda terminar con las tareas planeadas a llevarse a cabo para ese día.

5.4.5. Selección de herramientas de trabajo (software)

Para el desarrollo del proyecto se propone hacer uso de las herramientas de software Microsoft Project y WBS⁷⁷ Chart Pro en lo correspondiente a la tarea no. 16, "vaciar la información anterior a software estándar"

Se considera mucho más valioso para la Fundación Pro-Mixteca el hecho de entregar la información del proceso de organización de la Misión anual, directamente en una herramienta de software que permita su uso de inmediato.

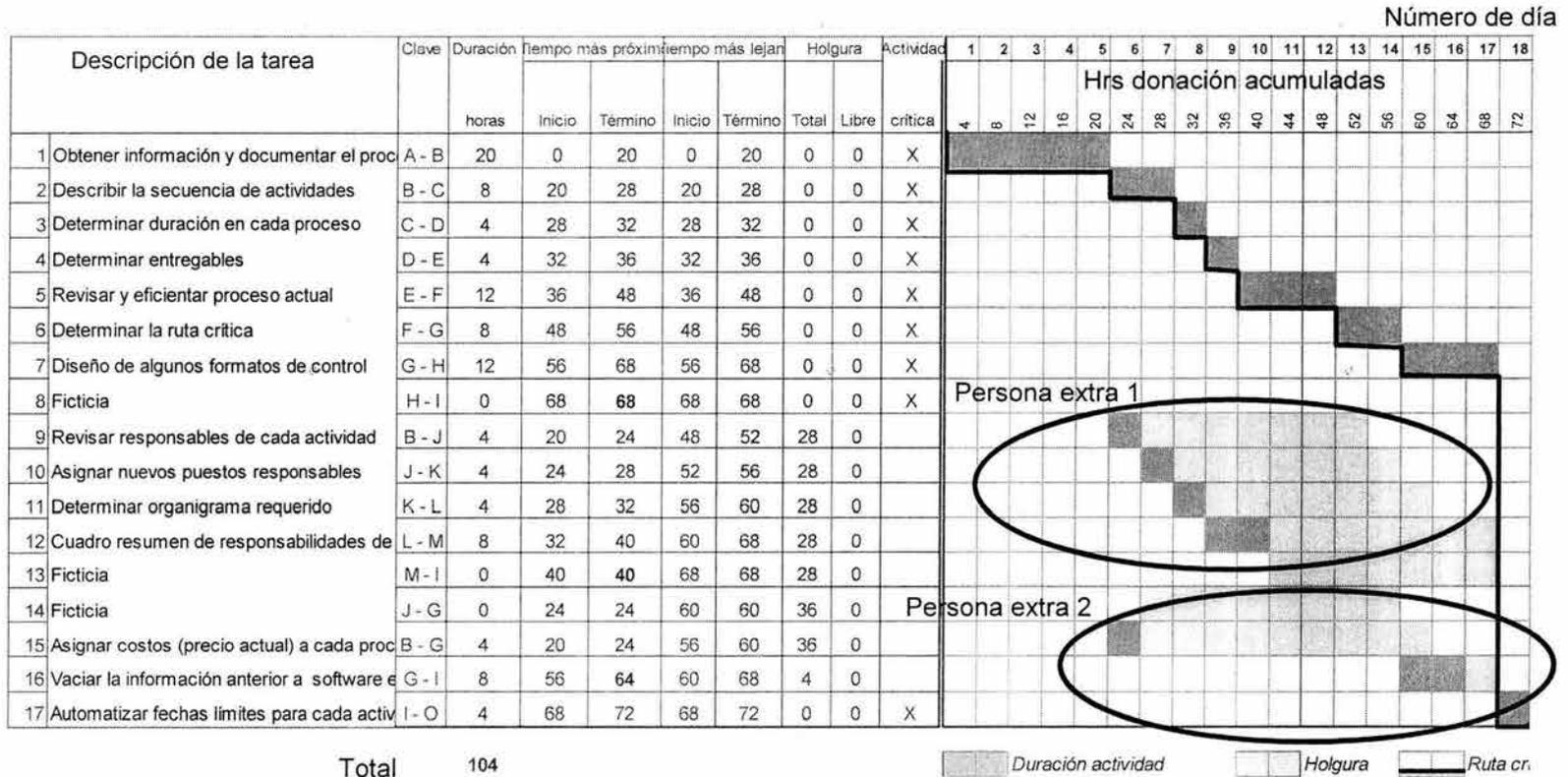
El software antes mencionado se seleccionó puesto que es de uso común, amigable, fácil de usarse, apropiado para la administración de proyectos "medianos" y bastante poderoso para el seguimiento y control del progreso de las actividades de un proyecto.

El Microsoft Project ayuda en la programación y asignación de recursos, asimismo permite el control de costos y tiene acceso a diferentes gráficas y reportes que facilitan el seguimiento y control de cualquier proyecto.

El WBS Chart Pro es un software que nos permite definir y visualizar la jerarquía de las tareas del proyecto de manera gráfica.

⁷⁷ WBS proviene de las siglas en inglés "Work Breakdown Structure"

Ilustración 7. Cronograma del Proyecto 1



Fuente: Elaboración propia aplicando la metodología del Manual de Supervisión para la Administración Físico-Financiera de Construcciones Escolares.

5.4.6. Determinación de los costos del proyecto

Para determinar los costos del proyecto haremos uso del Programa de obra y del Programa de pagos, los cuales se describen a continuación:

Programa de obra

En la página siguiente se muestra el programa de obra. Esta forma permite monitorear el avance del proyecto mediante el registro del avance, comparando lo previamente establecido con lo realmente ejecutado hasta la terminación del mismo.

1. Se determina el costo de oportunidad de cada tarea, que consiste en multiplicar el número de horas que se requieren para realizar cada tarea por una constante, que corresponde a lo que consideramos cobraría una empresa de consultoría por hora de servicio (\$250). Lo anterior se conoce como porcentajes dinero (a).
2. Para aquellas tareas que se han planeado ejecutar en más de un día se asignan los porcentajes de avance que se planean tener cada día. A lo que nos referiremos en lo sucesivo como tiempos de ejecución (b)
3. Por último se multiplican los porcentajes tiempo de ejecución (a) por los porcentajes dinero (b) para obtener los porcentajes tiempo-dinero ($a \times b = c$). Lo que nos servirá más adelante para controlar el progreso diario o semanal del proyecto mediante la curva S, que se presenta en la sección 5.5.1.

Por lo tanto, el costo de oportunidad⁷⁸ por la ejecución de este proyecto es de \$26,000 pesos⁷⁹.

Programa de pagos

El programa de pagos que aparece en la ilustración 9 permite conocer de antemano y de acuerdo al programa de obra, las erogaciones programadas para cada semana, suponiendo que Fundación Pro-Mixteca tuviera que pagar por el desarrollo del proyecto a la empresa de consultoría conforme al avance, permitiéndole de esta manera separar los recursos económicos necesarios con anterioridad a la presentación de las estimaciones para su pago. El costo total de oportunidad de cada tarea se asigna en los días planeados para llevarse a cabo en la misma proporción que los tiempos de ejecución en el programa de obra.

⁷⁸ Se considera costo de oportunidad porque la autora del presente trabajo no cobrará sus servicios por la ejecución del proyecto.

⁷⁹ 104 hrs/hombre x 250 pesos/hora

Ilustración 8. Programa de obra para la ejecución del proyecto no.1

Descripción de la tarea	(a) % del costo total	Días donación																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1 Obtener información y documentar el proceso	19,23	20%	20%	40%	10%	10%	(b)														
		3,85	3,85	7,69	1,92	1,92	(c)														
2 Describir la secuencia de actividades	7,69						80%	20%													
							6,15	1,54													
3 Determinar duración en cada proceso	3,85								50%	50%											
									1,92	1,92											
4 Determinar entregables	3,85									100%											
										3,85											
5 Revisar y eficientar proceso actual	11,54									25%	45%	30%									
										2,88	5,19	3,46									
6 Determinar la ruta crítica	7,69												100%								
													7,69								
7 Diseño de algunos formatos de control	11,54														25%	50%	25%				
															2,88	5,77	2,88				
8 Ficticia	0,00																				
9 Revisar responsables de cada actividad	3,85						100%														
							3,85														
10 Asignar nuevos puestos responsables	3,85							100%													
								3,85													
11 Determinar organigrama requerido	3,85								100%												
									3,85												
12 Cuadro resumen de responsabilidades de c/puesto	7,69									20%	80%										
										1,54	6,15										
13 Ficticia	0,00																				
14 Ficticia	0,00																				
15 Asignar costos (precio actual) a cada proceso	3,85						100%														
							3,85														
16 Vaciar la información anterior a software estándar	7,69														30%	70%					
															2,31	5,38					
17 Automatizar fechas límites para cada actividad	3,85																		100%		
																			3,846		
TOTAL	100,00																				
Porcentajes tiempo - dinero diario total		3,85	3,85	7,69	1,92	1,92	13,85	5,38	5,77	7,31	9,04	5,19	3,46	7,69	0,00	5,19	11,15	2,88	3,85	0,00	
Porcentajes tiempo - dinero acumulado		3,85	7,69	15,38	17,31	19,23	33,08	38,46	44,23	51,54	60,58	65,77	69,23	76,92	76,92	82,12	93,27	96,15	100,0	100,0	
Porcentajes tiempo - dinero semanal total		Semana 1				19,2	Semana 2				41,3	Semana 3				21,5	Semana 4				17,9
Porcentajes tiempo - dinero acumulado						19,2					60,6					82,1					100,0

Fuente: Elaboración propia basada en el Manual de Supervisión para la Administración Físico-Financiera de Construcciones Escolares.

Ilustración 9. Programa de pagos para la ejecución del proyecto no. 1

Descripción de la tarea	Costo de oportunidad MXP	Días donación																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19					
1 Obtener información y documentar el proceso	5000	1000	1000	2000	500	500																			
2 Describir la secuencia de actividades	2000						1600	400																	
3 Determinar duración en cada proceso	1000								500	500															
4 Determinar entregables	1000									1000															
5 Revisar y eficientar proceso actual	3000										750	1350	900												
6 Determinar la ruta crítica	2000													2000											
7 Diseño de algunos formatos de control	3000														750	1500	750								
8 Ficticia	0																								
9 Revisar responsables de cada actividad	1000						1000																		
10 Asignar nuevos puestos responsables	1000							1000																	
11 Determinar organigrama requerido	1000								1000																
12 Cuadro resumen de responsabilidades de c/puesto	2000									400	1600														
13 Ficticia	0																								
14 Ficticia	0																								
15 Asignar costos (precio actual) a cada proceso	1000						1000																		
16 Vaciar la información anterior a software estándar	2000														600	1400									
17 Automatizar fechas límites para cada actividad	1000																		1000						
TOTAL pesos	26000	1.000	1.000	2.000	500	500	3.600	1.400	1.500	1.900	2.350	1.350	900	2.000	0	1.350	2.900	750	1.000	0					
Total de erogaciones por día en pesos		1000	1000	2000	500	500	3600	1400	1500	1900	2350	1350	900	2000	0	1350	2900	750	1000	0					
Erogaciones acumuladas		1000	2000	4000	4500	5000	8600	10000	11500	13400	15750	17100	18000	20000	20000	21350	24250	25000	26000	26000					
Total de erogaciones por semanas en pesos		Semana 1					5000	Semana 2					10750	Semana 3					5600	Semana 4					4650
Erogaciones acumuladas							5000						15750						21350						26000

5.5. FASE 3. EJECUCION Y CONTROL DEL PROYECTO 1 - “Plan Maestro para la organización de la Misión anual”

Para fines didácticos comenzaremos por definir las herramientas para el control del avance del proyecto.

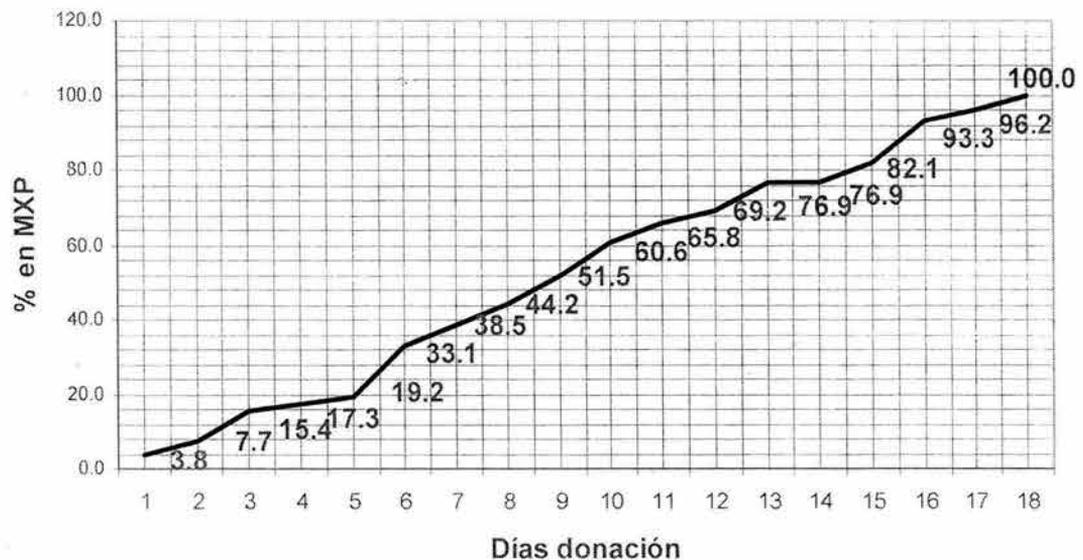
5.5.1. Control del proyecto

Durante la fase de ejecución de cualquier proyecto es necesario hacer actualizaciones al plan de trabajo con ajustes en las fechas reales de ejecución, actualización del avance total del proyecto y del registro de costos.

Para dar seguimiento al avance en la ejecución del proyecto podemos hacer uso de un método gráfico denominado curva S⁸⁰ que consiste en trazar periódicamente el avance real del proyecto y compararlo con el avance normal programado para establecer la brecha en términos de tiempo, porcentaje y dinero.

Las sumatorias diarias de porcentaje-dinero acumulado en el programa de obra del proyecto son la fuente de información para trazar el avance normal programado en la curva S tal y como se muestra en la gráfica 4.

Gráfica 4. Curva S



Fuente: Elaboración propia basada en el Manual de Supervisión para la Administración Físico-Financiera de Construcciones Escolares.

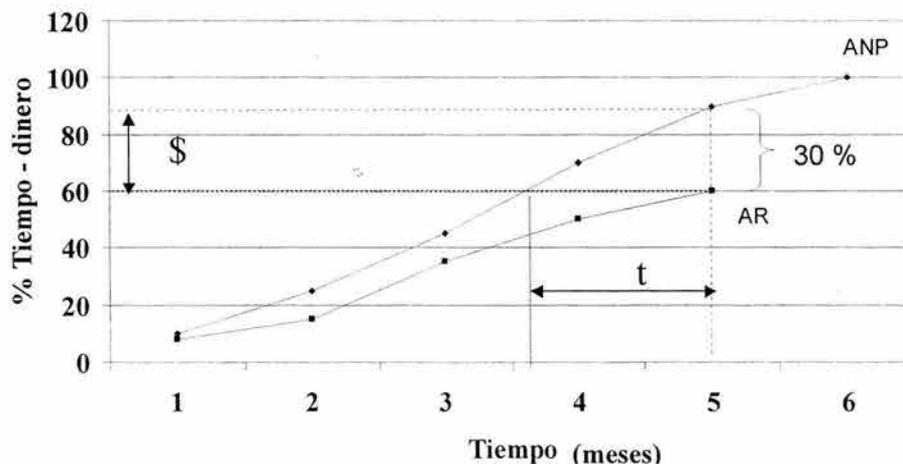
⁸⁰ HERNÁNDEZ Ruiz Luis Enrique y Galván Duque Héctor, Manual de Supervisión para la Administración Físico-Financiera de Construcciones Escolares. México-Guatemala: (CONESCAL).

Programa de avance de obra

Por medio de este informe, se puede conocer en forma gráfica, el avance porcentual mensual de la ejecución del proyecto y compararlo con el avance programado; de tal manera se pueden apreciar las desviaciones habidas durante el desarrollo de los trabajos y tomar oportunamente las medidas correctivas que sean necesarias.

Durante el proceso de ejecución del proyecto se puede trazar dentro de la curva S el avance real para poder determinar el retraso del proyecto en términos de porcentaje, dinero y tiempo, como se puede apreciar en el ejemplo siguiente:

Gráfica 5. Avance del proyecto x



Fuente: Elaboración propia basada en el Manual de Supervisión para la Administración Físico-Financiera de Construcciones Escolares.

En esta gráfica se muestra el avance normal programado (ANP) y el avance real (AR) al quinto mes de iniciado el proyecto x. Como se puede apreciar, hay un retraso de 30% en su avance y en el presupuesto ejercido (\$) en comparación con lo planeado. Así mismo, se evidencia que hay un retraso aproximado de mes y medio (t) en el progreso que se había estimado.

Todos los datos de la gráfica anterior se obtienen de actualizar el programa de obra con la información sobre porcentaje de avance de cada tarea a una fecha determinada, en este caso en particular al quinto mes.

5.5.2. Ejecución del proyecto

Durante esta fase del proyecto se ejecutan todas las tareas planeadas, de acuerdo al cronograma establecido en la página 93.

Tarea 1. Obtener información y documentar el proceso para la organización de la Misión anual.

Se obtuvo la información de acuerdo a lo planeado, sin embargo, se consideró pertinente hacer uso de las herramientas de software seleccionadas (Microsoft Project y WBS Chart Pro) desde el inicio de la documentación, ya que se evidenció que el número de actividades involucradas en la organización de la Misión era lo suficientemente alto (más de 100) como para complicar la determinación de la Ruta crítica manualmente.

En los Apéndices I y II de este trabajo se muestra toda la serie de actividades que se requieren para la organización de la Misión anual en los formatos de las herramientas de software (Microsoft Project y WBS) antes mencionados.

Cabe mencionar que actividades similares⁸¹ o de mucho detalle se han ocultado en ambos Apéndices, es por lo anterior que la numeración (asignada por el Project) no aparece continua en la columna llamada "Id".

Para facilitar la comprensión del proceso de organización de la Misión anual, las actividades se clasificaron dentro de tres grandes rubros:

1. Planeación y control del proyecto⁸²
2. Ejecución de actividades y seguimiento de avances
3. Monitoreo de los resultados de la misión

En el WBS chart Pro (Apéndice II) se puede observar de manera gráfica la jerarquización de las actividades.

Tarea 2. Describir la secuencia de actividades necesarias

Posteriormente a la documentación del proceso y para establecer la secuencia, se ingresó en el Microsoft Project (Apéndice I) dentro de la columna marcada como "predecesor", el número de la actividad precedente inmediata para cada actividad. En el Apéndice I se despliega en formato MS Project, la calendarización de actividades en el tiempo (años, trimestres, meses, etc.) y la secuencia entre las actividades, conectándolas con flechas. También muestra el porcentaje real de avance de cada una⁸³.

⁸¹ Ejemplo: El Coordinador de Zona de San Martín Duraznos realiza las mismas actividades que el resto de los coordinadores (Id. 386)

⁸² Hace referencia al proyecto anual que se desarrollará para la organización de la Misión.

⁸³ Una vez que se utilice por la organización, tal y como si se tratase del Programa de avance de obra (sección 5.5.1.).

Tarea 3. Determinar la duración en cada etapa del proceso

Para conocer los tiempos de inicio y fin del proyecto de organización de la Misión anual se ingresó la duración en días (“duración”) de cada actividad en el Microsoft Project, se registró también el tiempo de espera entre una actividad y otra⁸⁴, en donde se requería, por ejemplo el tiempo que un proveedor tarda en entregar un material, es un tiempo de espera que no impacta en la duración total del proceso para organizar la Misión, pero que si retrasa la fecha en que se realizan las actividades sucesoras de las que depende la compra.

Tarea 4. Determinar la Ruta crítica para la organización de la Misión anual

Con la duración de cada tarea y la secuencia de actividades el Microsoft Project determinó la ruta crítica automáticamente para la organización de la Misión anual. En el Apéndice III se muestran las actividades a las que hay que dar un mayor seguimiento para no retrasar el progreso general del proyecto.

Tarea 5. Hacer modificaciones al proceso actual (eficientar)

Se agregaron actividades nuevas de planeación y control al proceso. Así mismo se hicieron algunas modificaciones al proceso actual determinando un orden diferente para ciertas actividades⁸⁵. Por ejemplo; las necesidades de transporte de misioneros se pueden establecer desde el momento en que los equipos están conformados.

Tarea 6. Determinar entregables en cada parte del proceso

La determinación de entregables para cada etapa del proceso quedo implícita en la descripción de cada actividad dentro de la columna marcada como “Nombre de la tarea” en el Microsoft Project (véase Apéndice I), así también en el resto de los formatos de control a los que se hará referencia mas adelante. Por ejemplo en la Id 145, la actividad consiste en la “entrega de presupuesto base a Coordinadores”.

Tarea 7. Revisar quienes son los responsables de llevar acabo cada una de las actividades.

Se registraron en el Microsoft Project (Apéndice I) el nombre de los recursos necesarios para cada actividad⁸⁶. Para evitar la duplicidad y ambigüedad de funciones se determinó un único responsable para cada una, aunque en algunas de ellas tendrán que participar mas de una persona⁸⁷.

Tarea 8. IMAGINARIA

⁸⁴ Dentro de “predecesor” como se muestra en la actividad Id 175 con la nomenclatura FC+30días.

⁸⁵ Se hicieron las correcciones en el Microsoft Project que a su vez actualizó al WBS Chart Pro.

⁸⁶ dentro de la columna “nombre de los recursos”,

⁸⁷ Por ejemplo en la revisión de plan de trabajo de cada comunidad el responsable es el Coordinador de Zona pero participará el Coordinador de Equipo que es quien elabora el plan.

Tarea 9. Asignar nuevos puestos responsables de cada una de las actividades (delegación de responsabilidades y división del trabajo).

Con el fin de balancear la carga de trabajo entre los recursos humanos y de reducir el número de actividades críticas se reasignaron algunas actividades a otros responsables, lo cual se define en la Descripción Genérica de Funciones que se encuentra en el Apéndice IV. Durante esta tarea se buscó delegar la responsabilidad de un mayor número de actividades operativas antes asignadas a la Coordinación General a las áreas que se juzgó pertinente.

Tarea 10. Diseñar algunos formatos de control

Durante esta tarea se desarrollaron: La tabla de control global de las actividades (Apéndice V) y la tabla de control de actividades críticas (Apéndice VI), donde a modo de check list se enumeran las tareas que hay que iniciar cada mes y completar estrictamente en el tiempo planeado para que no retrasen el progreso general de la organización de la Misión anual. También en el Apéndice VII se muestra el formato de reporte de equipo que se propone integrar a los expedientes de cada comunidad.

Cabe mencionar que el Microsoft Project posee herramientas para el control de proyectos poderosas. Al actualizar las actividades que se han completado nos puede informar el avance total del proyecto en términos de porcentaje, tiempo y costo (tal y como la curva S). Otro beneficio es que contiene filtros automáticos que permiten clasificar la información que se despliega en pantalla y en reportes, por ejemplo; las tareas asignadas para un Coordinador determinado o aquellas que debieron terminarse el mes anterior, etc.

Tarea 11. Determinar organigrama requerido para la organización de la Misión anual.

El organigrama que se muestra a continuación (ilustración 10), se definió de manera genérica, a nivel de "comisiones" y no de "puestos" para la mayoría de funciones administrativas ya que dependiendo del alcance del proyecto para cada año, será necesario un mayor o menor número de personas. Otro aspecto que se contempló fue la disponibilidad de tiempo de los voluntarios, los responsables de cada comisión (elegidos por la Coordinación General), tendrán la oportunidad de involucrar a más personas para que colaboren con ellos en el cumplimiento de sus objetivos sin que por esto pierdan la responsabilidad sobre la totalidad de las funciones que les corresponden.

Ilustración 10. Estructura jerárquica propuesta para la organización de la Misión anual



Fuente: Elaboración propia para el presente trabajo

Tarea 12. Determinar cuadro resumen de responsabilidades de cada puesto (ejecución y supervisión)

En el Apéndice IV de este trabajo se muestra una tabla con la Descripción genérica de funciones de las diferentes posiciones del organigrama, desglosando qué ejecutan y qué supervisan cada una.

Tarea 13. IMAGINARIA

Tarea 14. IMAGINARIA

Tarea 15. Asignar costos (precio actual) a cada uno de los procesos para determinar el presupuesto estimado de la siguiente Misión anual y contar oportunamente con el recurso económico.

La asignación de costos en cada proceso se incluyó dentro de las actividades a ejecutar por la Comisión de finanzas dentro del Plan Maestro, ya que están invariablemente sujetas al alcance y objetivos específicos del proyecto que se determine año con año.

Tarea 16. Vaciar la información anterior a software estándar (Project, WBS y/o Mind manager) para que la organización pueda hacer uso inmediato del método para la planeación, seguimiento y control de la próxima Misión anual.

Como ya se mencionó anteriormente se realizó simultáneamente desde la tarea 1.

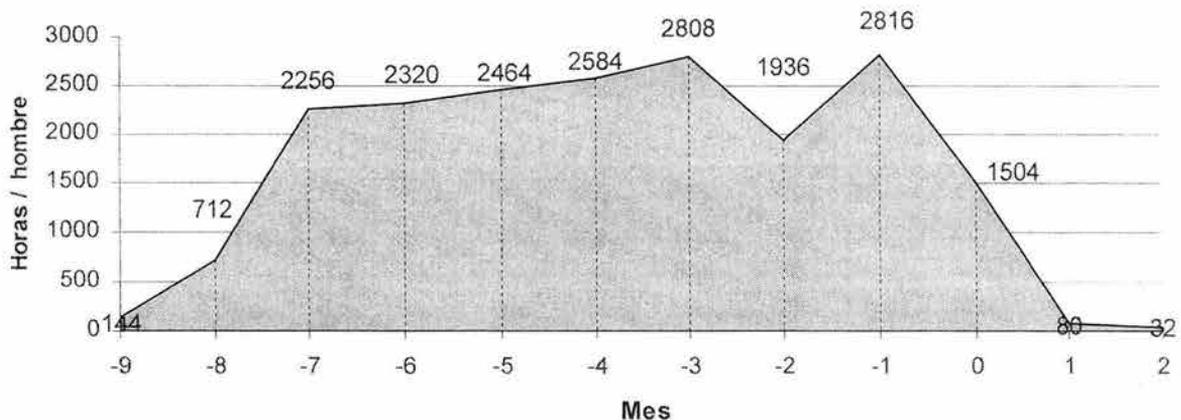
Tarea 17. Ajustar fechas límites para cada actividad con base a la duración del proceso y la fecha de salida.

El Plan Maestro para la organización de la misión anual desarrollado en el presente trabajo señala que se requiere un total de 252 días para este fin (véase la duración de la Id.1 en el Apéndice 1), por lo que se requerirá comenzar con sus actividades 9 meses antes de la fecha de salida a las comunidades. La tabla de control global de actividades (Apéndice V) muestra a grandes rasgos las actividades que se inician dentro de cada uno de los meses citados.

Para ilustrar mejor los beneficios de las herramientas de software se asignaron fechas tentativas de inicio (11/junio/2004) y se confirmó que el desarrollo de las actividades para la organización de la misión anual pudieran concluirse en el tiempo requerido, es decir, por ejemplo: que la actividad de traslado a misión estuviera programada a realizarse el viernes de la semana anterior a la Semana Santa, en éste caso el 18 de marzo de 2005 (Id. 649 del Apéndice 1).

En la gráfica siguiente se puede apreciar la distribución de la carga de trabajo total en el tiempo. Cabe señalar que no se incluyen las horas destinadas a las actividades que se llevan a cabo durante la semana de Misión en cada comunidad por los miembros de la organización.

Gráfica 6. Tiempo planeado para la organización de la Misión anual



Fuente: Elaboración propia para el presente trabajo

5.6. FASE 4. CIERRE DEL PROYECTO 1 - “Plan Maestro para la organización de la Misión anual”

En esta sección verificaremos el cumplimiento de los objetivos del proyecto dentro del tiempo y los costos programados.

Objetivos planteados

➤ Objetivo 1. *Establecer un método de trabajo o programa maestro para la realización de la Misión anual, es decir, establecer el conjunto de actividades ordenadas que se requieren para llevarla a cabo.*

✓ Se estableció el conjunto de actividades ordenadas que se requieren para la organización de la Misión anual.

➤ Objetivo 2. *Proporcionar a la Fundación Pro-Mixteca una herramienta de trabajo que les facilite año con año el desarrollo de su actividad central. Se pretende facilitar el proceso de planeación, organización y control de la Misión anual de Semana Santa. Mediante la aplicación del Plan Maestro se generarán planes de trabajo detallados y específicos para la situación que prevalezca en cada momento.*

✓ Se desarrolló una herramienta que auxiliará a la Fundación Pro-Mixteca año con año en el desarrollo de su actividad central en los aspectos de planeación, organización y control de la Misión anual; en una software de uso común y que ofrece grandes beneficios.

Tiempo y costo programado

Durante la documentación del proceso se determinó hacer uso inmediato del software propuesto (Microsoft Project y WBS Chart) ya que se evidenció que por el número de actividades involucradas en la organización de la Misión, serían de gran utilidad para determinar la Ruta crítica y hacer modificaciones al proceso actual. El tomar la decisión anterior y otros factores ya mencionados (véase comentario de la tarea 15) trajeron como consecuencia, que se requiriera de menos tiempo del planeado para el desarrollo del proyecto 1. Pasando de 104 horas hombre totales planeadas a sólo 60 horas, como se muestra en la Tabla 31. El impacto en el costo de oportunidad implicó una reducción de 11,000⁸⁸.

En la Gráfica 7. se puede apreciar tanto el avance real del proyecto (AR) como el avance normal programado (ANP) en porcentajes-tiempo dinero acumulados a la primera y segunda semana de inicio del proyecto (Véase el Programa de obra de la página 96 y la Gráfica 4. de la página 97). Como se puede observar en la gráfica desde la primera semana, el avance real superó en 25.8% lo programado y

⁸⁸ 60 hrs/hombres x \$250 pesos/hora = \$26,000 vs 104 hrs/hombre x \$250/hora = \$15,000 pesos.

al final representó un 39.4%. Así mismo se puede observar que se terminó con las actividades programadas dos semanas antes de lo que se había considerado.

Por todo lo analizado en esta sección, podemos afirmar entonces, que la ejecución del proyecto 1. se concluyó satisfactoriamente y dentro de los tiempos y costos programados.

Tabla 31. Tiempo real ocupado en el desarrollo del proyecto 1

Descripción de la tarea	Clave	Duración planeada	Duración real	Diferencia
1 Obtener info y documentar el proceso	A - B	20	16	-4
2 Describir la secuencia de actividades	B - C	8	12	4
3 Determinar duración en cada proceso	C - D	4	2	-2
4 Determinar entregables	D - E	4	NA	
5 Revisar y eficientar proceso actual	E - F	12	9	-3
6 Determinar la ruta crítica	F - G	8	1	-7
7 Diseño de algunos formatos de control	G - H	12	10	-2
9 Revisar responsables de c/tarea	B - J	4	2	-2
10 Asignar nuevos puestos responsables	J - K	4	NA	
11 Determinar organigrama requerido	K - L	4	2	-2
12 Determinar responsabilidades de c/puesto	L - M	8	5	-3
15 Asignar costos a c/u de los procesos	B - G	4	NA	
16 Vaciar la info. anterior a software estándar	G - I	8	0	-8
17 Automatizar fechas límites para c/actividad	I - O	4	1	-3

Totales

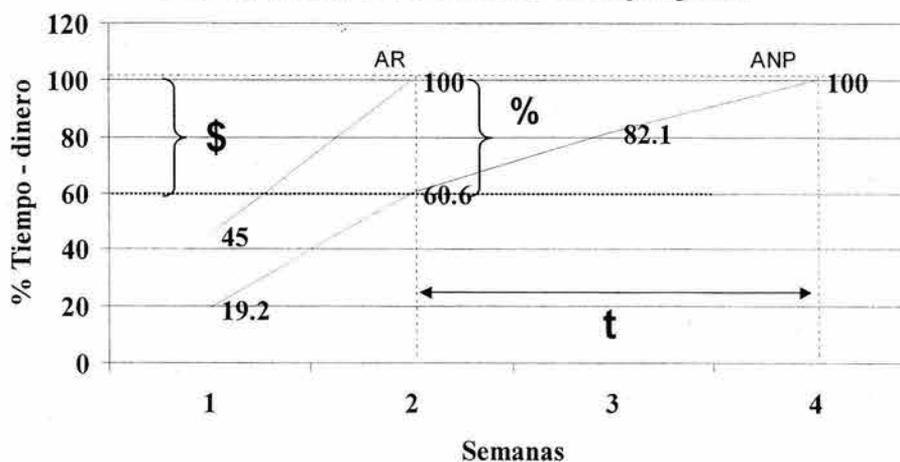
104

60

NA - No aplica

Fuente: Elaboración propia aplicando los conceptos de la asignatura "Plan de negocios" impartida por Luis Enrique Hernández Ruiz.

Gráfica 7. Gráfica de avance del proyecto



⁹¹CHASE, Aquilano y Jacobs. Operations Management for competitive advantage, USA: Mc. Graw Hill, 2001.

5.7. RESUMEN DEL CAPÍTULO 6. ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO PRIORITARIO

En este capítulo se selecciona uno de los proyectos sugerido en el capítulo anterior y se desarrolla. Se eligió al proyecto no. 1 denominado **“Plan Maestro para la organización de la Misión anual”** ya que esta actividad involucra la coordinación de un gran número de personas y actividades.

Posteriormente, se hacen algunas consideraciones teóricas sobre la administración de proyectos que consiste en la planeación, dirección y control de recursos para alcanzar las restricciones técnicas, de costo o tiempo determinadas para un proyecto⁹⁰.

El capítulo se desarrolla considerando las cuatro etapas de un proyecto según PMI⁹¹:

En la Fase de inicio (definición) se plantearon el nombre y los objetivos del proyecto y la estructura organización que se requiere para llevarlo a cabo.

En la Fase de planeación se determinaron las tareas a llevar a cabo, su duración, secuencia, se determinan las tareas críticas que de retrasarse impactarían en el progreso general del proyecto. Se calendarizaron las tareas del proyecto mediante un cronograma donde se estableció el programa diario de trabajo, al cual posteriormente se le hicieron ajustes de acuerdo a los recursos disponibles para el desarrollo del proyecto. Finalmente, se determinaron las herramientas de software que se utilizarían (Microsoft Project y WBS⁹² Chart Pro) y los costos del proyecto.

La Fase de ejecución y control del proyecto es la parte medular del capítulo. En primer término se determinaron las herramientas de control del avance del proyecto (programa de avance de obra y “curva S”) y posteriormente se ejecutaron cada una de las tareas del programa diario de trabajo establecido en la fase anterior.

Se documentó el proceso para la organización de la Misión anual, estableciendo la precedencia inmediata y la duración de cada actividad. Se hicieron modificaciones al proceso, se revisaron quienes eran los responsables de cada una de las actividades y se reasignaron algunas de ellas con la intención de delegar funciones y balancear cargas de trabajo. Con lo anterior se determino la estructura organizacional requerida y se describieron las funciones de ejecución y supervisión para cada posición. Por último, se diseñaron algunos formatos de control.

En la Fase de cierre se verificó satisfactoriamente el cumplimiento de los objetivos del proyecto, en un menor tiempo y costo de lo estimado.

⁹⁰CHASE, Aquilano y Jacobs. Operations Management for competitive advantage, USA: Mc. Graw Hill, 2001.

⁹¹ Project Management Institute

⁹² WBS proviene de las siglas en ingles “Work Breakdown Structure”

5.8. CONCLUSIONES

1. Uno de los objetivos primarios de este trabajo era el de contribuir proporcionando una herramienta útil a la organización, creo que la implantación del Plan Maestro se dará fácilmente y con prontitud por el hecho de haber seleccionado un “software” que es del conocimiento de muchos de los miembros activos de la organización y que además requiere de un mínimo de ajustes (ejemplo: fechas, nombres de los responsables).
2. Como se puede observar en las actividades a realizar para la organización de la Misión anual (Apéndices I y II), durante la primera aplicación del Plan Maestro se establecerán las estrategias logísticas (Id 643,653 y 663) y de promoción (Id 321) que servirán de base para los años subsecuentes. Con esto mismo podemos afirmar que al menos el Proyecto no. 5 que recibe el nombre de “Proyectos Logísticos” que se propone en el capítulo 5 (Pág. 62) quedará prácticamente resuelto.
3. Como se menciona anteriormente cada año al desarrollar el “Plan Maestro”, se obtendrá un plan detallado de acción para la organización de la Misión anual contemplando las circunstancias particulares, para lo que prácticamente sólo se requerirá actualizar las fechas de inicio del proyecto, el alcance (comunidades a atender) y reemplazar el nombre de los responsables de cada actividad. Junto con el Plan Maestro se entregará a la organización el procedimiento de actualización.
4. Aunque mucho del éxito de la administración de proyectos tiene que ver con los conocimientos técnicos, es importante enfatizar la importancia de: seleccionar adecuadamente a los responsables de cada posición y **el trabajo en equipo**. Se debe considerar que la administración de proyectos involucra mucho más que el establecimiento de la Ruta crítica del proceso o de la asignación de responsabilidades, requiere de un sistema de reportes y sobre todo del control del progreso en tiempo y costo. A este respecto:

“Los proyectos fracasan por numerosas razones. Pero la razón más importante es por un esfuerzo insuficiente en la fase de planeación. Por lo tanto, la implantación del proyecto fallará a menos que el equipo esté comprometido con la dirección y tenga administradores de proyecto talentosos”⁹⁴.
5. Finalmente, considero que con el tiempo se encontrarán mejoras al método de trabajo que se propone, seguramente saldrán a la luz situaciones que no fueron contempladas; Sin embargo, creo que este primer acercamiento a una planeación más formal y sistematizada, reducirá los esfuerzos de coordinación que se vienen llevando a cabo por la organización.

⁹⁴CHASE, Aquilano y Jacobs. *op. cit.*

5.9. RECOMENDACIONES

1. Para obtener un mayor provecho del Plan Maestro para la organización de la Misión anual desarrollado en el presente trabajo, Fundación Pro-Mixteca requiere definir con cuidado al responsable de la Comisión de Planeación quien será el usuario principal de éste método de trabajo, el titular debe tener un conocimiento amplio del software Microsoft Project lo cual le facilitará el proceso de control del plan anual de trabajo y le permitirá aprovechar todo el potencial de la herramienta.
2. Recomiendo establecer criterios para la selección de los responsables de las diferentes comisiones identificando los conocimientos, habilidades y valores requeridos para cada posición y considerando la actitud, formalidad y disponibilidad de tiempo de los candidatos.
3. Dada la disponibilidad de tiempo limitada del recurso humano de la organización, es fundamental su administración eficiente, por lo que se sugiere:
 - Planear las juntas de seguimiento, definición o control adecuadamente **solicitando únicamente la asistencia del personal que se requiere para la toma de decisiones o para otros motivos bien definidos.**
 - Evitar asignar actividades operativas a quien demuestra tener la capacidad para manejar situaciones que implican una mayor responsabilidad.
4. Considero que la aplicación del método de trabajo propuesto reducirá el tiempo necesario para la coordinación de esta actividad y los costos. Indirectamente surgirán muchos beneficios entre otros; una mayor motivación y mejor plataforma para la mejora continua, derivado de que sus miembros tendrán un mejor conocimiento del impacto que tienen sus acciones en el logro de los objetivos. Para cuantificar los beneficios por la implantación del método propuesto se recomienda: que la organización mediante los indicadores que juzgue convenientes, mida y compare resultados con los de años anteriores (sin el plan maestro). Entre otros indicadores se sugiere:
 - Determinar algún criterio para medir el tiempo total destinado para la organización de la misión anual (por ejemplo: horas-hombre)
 - Identificar el porcentaje de tareas críticas terminadas dentro del tiempo planeado (por ejemplo: entrega de materiales).
 - Definir los ahorros generados por la negociación oportuna con proveedores (por ejemplo: costo del transporte, costo de los materiales).
 - Establecer el monto de los gastos inesperados, que normalmente surgen como consecuencia de una mala coordinación (envíos urgentes, taxis).
5. La evaluación anterior servirá también como base para hacer mejoras al Plan Maestro propuesto en este trabajo. Tendrá que tenerse cuidado en identificar y separar aquellas circunstancias que impacten en los beneficios del Plan Maestro por el factor humano y en específico por un mal desempeño del encargado de la Comisión de Planeación que como ya se ha mencionado anteriormente es crucial para el éxito en la implantación del método de trabajo.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES DEL TRABAJO

6.1. CONCLUSIONES

Las organizaciones de asistencia comunitaria enfrentan grandes retos administrativos y dependen en gran medida de su imagen para obtener los apoyos en especie, económicos y humanos que requieren para su operación. Fundación Pro-Mixteca A.C. es una organización exitosa que dado el prestigio que ha ganado ante sus sectores de interés (donadores, bienhechores, miembros y clientes) ha tenido un crecimiento importante en los últimos años, lo cual ha añadido complejidad a su operación. Dado su tamaño actual el tramo de control de sus directivos es insuficiente para garantizar la continuidad exitosa de su operación. Por todo lo anterior, se concluye que es necesario que la organización pase de una administración experimental a otra más tangible a través de incorporar el proceso de Administración Estratégica que permita crear, planear, ejecutar y controlar las estrategias que soporten la visión, misión y objetivos definidos ante su nueva problemática. La estrategia eficaz consistirá en crear una organización más fuerte y estructurada sin perder su flexibilidad y capacidad de respuesta para adaptarse oportunamente ante los acontecimientos.

Al pasar de los años, la acción de Fundación Pro-Mixteca A.C. en las comunidades se ha visto limitada por la cantidad de asociaciones religiosas no católicas que han proliferado en la región, es por ello también indispensable aspirar a incrementar la eficacia y eficiencia de sus procesos, lo cual la lleva necesariamente al diseño de estrategias para la mejora continua y que le permitan desarrollar capacidades que las distinguan de su competencia.

Podemos concluir que los objetivos que se plantearon durante la definición del presente trabajo fueron alcanzados, tal y como se menciona a continuación:

1. Objetivo Particular: *Resaltar la importancia de la planeación como práctica común en la organización tanto para anticipar los cambios del entorno como para establecer y aprovechar adecuadamente los recursos necesarios para el logro de sus objetivos.*

Se considera que en todo el trabajo, en las conclusiones, recomendaciones y en la definición misma de los proyectos se resaltó la importancia de la planeación como práctica común en la organización y como un componente indispensable de la Administración Estratégica.

2. Objetivo Particular: *Analizar a la organización y su entorno en los ámbitos de relevancia con la finalidad de enfocar los esfuerzos hacia las áreas de mayor impacto.*

Se analizó el ambiente competitivo externo y el ambiente operativo interno de la organización en los ámbitos que por consenso se consideraron relevantes: Administración y gestión, Tecnología, Religioso y Cultural, Social y Económico y Financiero.

3. *Objetivo Particular: Revisar los componentes de la Administración Estratégica haciendo uso de la Metodología de Diagnóstico y Administración Estratégica HR© y a partir de las particularidades de la organización identificar áreas de oportunidad, emitir opiniones, críticas y propuestas que permitan eficientar su gestión y que sirvan como base para la toma de decisiones de sus directivos.*

Se aplicó la Metodología de Diagnóstico y Administración Estratégica HR©, para revisar los componentes de la Administración Estratégica de la Fundación Pro-Mixteca A.C. Lo anterior, sirvió de base para proponer estrategias que permitan elevar las fortalezas y oportunidades detectadas de la organización y minimizar sus amenazas y debilidades. De las estrategias formuladas surgieron 13 proyectos con acciones concretas que se consideran contribuirán a que la organización mejore su práctica administrativa y continúe su operación exitosa en el futuro. En el capítulo 3. "Aplicación de la Metodología de Diagnóstico y Administración Estratégica HR" ©y en el capítulo 4. "Administración del proyecto elegido de carácter prioritario" se presentan las conclusiones específicas de cada sección y se hacen diversas recomendaciones que servirán también como soporte a la toma de decisiones de los directivos.

4. *Objetivo Particular: Seleccionar y administrar uno de los proyectos sugeridos, buscando que sea una propuesta práctica, de fácil implantación, atractiva para la organización y que beneficie su gestión administrativa en el corto plazo.*

El proyecto que se seleccionó para ser administrado en el presente trabajo corresponde al establecimiento de un método de trabajo que se considera contribuirá a que la organización pueda coordinar su actividad central (que requiere de grandes esfuerzos de coordinación) de una manera mas eficiente. Es decir, se proporciona a Fundación Pro-Mixteca A.C. un procedimiento para llevar acabo la misión anual de Semana Santa en una herramienta de software con gran potencial y de uso común que le permitirá su inmediata aplicación y que requiere un mínimo de adecuaciones. Este proyecto se seleccionó por considerarse altamente prioritario y bajo el supuesto que una vez bajo control la actividad central de la organización sus Coordinadores generales dispondrán de un poco más de tiempo para estar alertas a los vientos de cambio y llevar a cabo tareas más estratégicas que tracen el rumbo a largo plazo.

Es importante mencionar que los directivos de cualquier organización son quienes facilitan el proceso de planeación estratégica y deben de involucrar a quienes tienen el conocimiento o se encuentran mas cerca de los hechos; de lo contrario

existe una alta probabilidad que la estrategia falle en el momento de su implementación por estar desconectada de la realidad.

El trabajo responde a la pregunta ¿cómo se puede mejorar la práctica administrativa de esta organización y dar continuidad a su operación exitosa? con recomendaciones y Acciones concretas agrupadas en los 13 proyectos que se han propuesto como resultado de la aplicación de la metodología. En general, se puede sintetizar que las Acciones que requieren atenderse para mejorar la práctica administrativa de la organización y dar continuidad a su operación se agrupan en los siguientes cuatro sentidos:

Planear para establecer claramente las metas, definiendo él como deseamos alcanzarlas (estrategias) y actuando en consecuencia (lo cual se conoce como Administración Estratégica). Integrando en el diseño de las estrategias las experiencias, el aprendizaje organizacional y el potencial de su personal.

La planeación nos permite tener claro nuestro propósito, determinar el camino mas adecuado para lograr el objetivo, organizar y dirigir con confianza y detectar cuando nos desviamos del camino, nos permitirá reducir el costo de lo inesperado, asignar adecuadamente los recursos, anticiparnos a los cambios e inclusive hasta cambiar los acontecimientos.

“Sin planes los administradores no pueden saber como organizar a su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de qué deben organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás les sigan. Sin un plan no se tienen muchas posibilidades de alcanzar las metas ni se sabe cuándo y donde se desvían del camino” .

Comunicar la misión, la visión, las políticas, los valores, los éxitos y los fracasos, el por qué se hace lo que se hace y por qué se hace cómo se hace, para dar un marco de referencia para el comportamiento y la toma de decisiones de sus miembros, para unificar criterios, para identificar áreas de oportunidad y proponer ideas en todos los niveles, para encontrar el significado de la labor de cada persona en la vida de la organización y comprender como se puede mejorar la actuación individual, para poder delegar la autoridad con responsabilidad, para motivar al personal.

Controlar definiendo claramente los objetivos, estableciendo los indicadores de desempeño que permitan medir el avance hacia las metas, monitoreando continuamente los resultados, estableciendo la brecha entre lo que sea deseado y efectivamente se está logrando y finalmente modificando los planes en consecuencia.

Organizar y Dirigir eficazmente conduciendo a un grupo hacia la consecución de un objetivo claro, contando con una estrategia viable, actuando coherente y congruentemente dentro de una actuación enmarcada por un sentido ético, escuchando a los demás y consciente de que cada persona puede ejercer un

valioso aporte al tema tratado. Promoviendo el establecimiento de una cultura organizacional que respalde a la estrategia y que promueva el trabajo en equipo. Dando ejemplo, respetando y reconociendo la labor de cada persona y desarrollando el potencial del personal. Motivando al personal para que sea proactiva, se comprometa con los objetivos y de lo mejor de si misma al mismo tiempo que logra su satisfacción personal.

“El grado en que las organizaciones puedan alcanzar sus metas depende en gran medida del desempeño gerencial; de la eficacia y la eficiencia de sus dirigentes. El dirigente de una organización debe determinar la mejor forma de comunicar a los demás su visión, de comprometerlos con la misión, de hacer propios los objetivos y encontrar en forma conjunta las estrategias que los lleven a lograr lo que se requiere” .

La Administración Estratégica es un proceso continuo que termina y comienza con la verificación del resultado por la puesta en marcha de la estrategia. Es necesario planear y replanear permanentemente, tomando la evaluación como punto de partida y considerando los aciertos, los errores, avances y retrocesos en la definición del nuevo camino a seguir.

“La Administración Estratégica no es un acontecimiento que inicia y finaliza y que, una vez que se lleva a cabo, puede hacerse a un lado sin riesgo alguno durante un tiempo. Los administradores deben vigilar las señales de cambio e iniciar los ajustes oportunamente.”

Después de formulada la estrategia, es indispensable determinar la estructura adecuada y los sistemas de control necesarios que permitan implementar exitosamente la estrategia, de nada sirve un buen plan si no se cuenta con los medios adecuados para llevarlo a cabo.

La organización necesita adoptar la estructura correcta para la ejecución de la estrategia. En la opinión de Mintzberg y Quinn “la estructura sigue a la estrategia como el pie izquierdo al derecho”, las dos existen de manera interdependiente comunicándose entre si, incidiendo una sobre otra, influyéndose en forma mutua” . La estructura organizacional permite tener claridad en las funciones y en los tramos de control y de comunicación al interior. En su diseño debe contemplarse, el grado de centralización de la autoridad para la toma de decisiones que se considere apropiada, el grado de departamentización e integración de las funciones que sea conveniente y también contemplar la opción de recurrir a servicios externos para actividades que otros desempeñan mejor.

Los mecanismos de control e incentivos apropiados deben configurar y mejorar el comportamiento del empleado. La cultura organizacional es un mecanismo de control muy poderoso que los directivos necesitan verificar que respalde la estrategia.

6.2. RECOMENDACIONES

Recomendamos que los directivos de la organización se asesoren con expertos en materia legal y con otras organizaciones similares para determinar si mantener su personalidad moral como Asociación Civil tiene mas beneficios que constituirse como una Institución de Asistencia Privada y/o registrarse como una Organización de la Sociedad Civil, considerando por un lado; las obligaciones que adquiriría, la normatividad y la supervisión mas directa por parte de los órganos de vigilancia correspondientes que incidiría en su libertad para la acción y la toma de decisiones y por el otro los beneficios en cuanto a estímulos fiscales, acceso a financiamiento, asesorías, etc. a los que se haría acreedor.

Para poder avanzar en todos los sentidos que desean los líderes de la organización, se recomienda a Fundación Pro-Mixteca A.C. definir a la brevedad posible la estructura organizacional que integre todas sus áreas. Por el análisis que esto requiere y por su **importancia para la ejecución de la estrategia** se ha sugerido como un proyecto aparte⁹⁴ a realizarse en el futuro próximo. Aunque previo a esto es necesario que se concluya con la definición de las estrategias de crecimiento y expansión de la organización (contempladas dentro del proyecto 2 "Políticas, Estrategias y Filosofía organizacional") que tendrán gran impacto sobre el diseño organizacional. Se debe analizar que tipo de configuración podría adaptarse a las metas, recursos disponibles y demás características particulares de la organización, 2) analizando con detalle las ventajas y desventajas que las diferentes opciones de diseño (burocrática, plana, matricial, etc.) ofrecen y 3) considerando como están integradas organizaciones similares y los grupos religiosos que están proliferando en la región independientemente de su afiliación religiosa.

Otro gran obstáculo para la puesta en marcha de la estrategia es la cultura organizacional, se recomienda aclarar los valores y las políticas de la organización y verificar que sean conocidos y compartidos por todos sus miembros, de modo que puedan alinear su prácticas diarias dentro de un marco de acción bien establecido. Lo anterior, permitirá reducir el nivel de supervisión sobre las tareas y promover el desarrollo de las personas, será la clave para poder delegar la autoridad.

"Las organizaciones de hoy son fuente de desafío en su administración y planeación, por ello no podemos hablar solo de administrar los recursos con los que contamos sino de administrarlos estratégicamente, es decir contar con elementos que nos permitan responder y anticiparnos a los cambios. La responsabilidad en la toma de decisiones tiene que descender y adquirir mas importancia la orientación hacia las misiones, deberá ir desarrollándose una planeación mas responsable y mas centrada en los niveles mas bajos de las

⁹⁴ Proyecto 3 propuesto en el capítulo 4 "Aplicación de la Metodología de Diagnóstico y Administración Estratégica HR"

divisiones o negocios semi-autónomos. A estos niveles inferiores se les proporcionará los recursos y se les hará responsables de su desempeño”.

MENSAJE FINAL

Fundación Pro-Mixteca, A.C. al igual que su entorno se encuentran en cambio constante. Desde el momento en que se finalizó éste trabajo y hasta que el lector lo tiene en sus manos, sin duda habrán variado diferentes situaciones de las que se han descrito y seguramente se habrán tomado decisiones para ajustar los planes a las nuevas circunstancias.

Agradezco a la Fundación Pro-Mixteca A.C. por haberme permitido durante estos 6 meses el acceso abierto y sin restricciones a la información, a participar en juntas y eventos de sus miembros y en general, por darme los elementos para observar y cuestionar desde afuera sus procesos operativos. También agradezco la oportunidad, pues sirvió para reencontrarme con el compromiso social que tenemos con nuestros compatriotas menos favorecidos, en condiciones de marginación, por coincidir con gente que está conciente de la realidad de la sociedad mexicana pero que no se limita a su observación pasiva.

FUENTES CONSULTADAS Y UTILIZADAS

BIBLIOGRAFIA UTILIZADA

1. HERNÁNDEZ Ruiz Luis Enrique, Sistema Metodológico para el Diagnóstico y Administración Estratégica, Documentos de consultoría y uso interno de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) para la elaboración de los Planes Estratégicos de las Instituciones de Enseñanza Superior (IES), 1997-2000.
2. HERNÁNDEZ Ruiz Luis Enrique y Galván Duque Héctor, Manual de Supervisión para la Administración Físico-Financiera de Construcciones Escolares, México-Guatemala: Centro Regional de Construcciones escolares para América Latina y la región del Caribe (CONESCAL) 1980.
3. HILL Charles y Jones Gareth, Administración Estratégica, Colombia: Mc Graw Hill, 1996.
4. KERZNER Harold, Project Management, A systems approach to planning, scheduling, and controlling, USA: Wiley, 2001.
5. MINTZBERG Henry y Quinn Brian James, El proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1991.
6. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE MÉXICO, Una guía a los fundamentos de la dirección de proyectos, México.
7. THOMPSON, Strickland. Administración Estratégica, Conceptos y Casos, México: Mc. Graw Hill, 2001.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

1. AMPUDIA Ricardo. La iglesia de Roma. Estructura y Presencia en México, México: Fondo de Cultura Económica, 1998.
2. CHASE, Aquilano y Jacobs. Operations Management for competitive advantage, USA: Mc. Graw Hill, 2001.
3. DRUCKER Peter F. Managing the Non-profit Organization Practices and Principles, USA: Harper Collons Publishers, 1990.
4. GALINDO Garfios Ignacio, Derecho Civil, Porrúa, México: 2004. JOHNSON Gerry y Scholes Kevan, Dirección Estratégica. ESPAÑA: Pearson Educación, S.A. 2001.
5. HERNÁNDEZ Rodríguez Sergio, Administración, Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia. México: Mc Graw Hill, 2002.
6. KENNETH J. Albert, Manual de Administración Estratégica. México: Mc. Graw Hill, 1984.
7. MENDEZ José Luis, Organizaciones civiles y Políticas públicas en México y Centroamérica, México: Academia mexicana de investigación en Políticas públicas, 1998.
8. PÉREZ Fernández Del Castillo Bernardo, Contratos Civiles, Porrúa: México,

9. SACHSE Matías, Planeación Estratégica en empresas públicas, México: Trillas, 1990.
10. STONER, Freeman y Gilbert, Administración, México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.
11. VALDEZ Rivera Salvador, Diagnóstico empresarial, Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas. México: Trillas, 1998.
12. VILLARESPE Reyes Verónica Ofelia, Beneficencia y Programas, pasado y presente de la pobreza en México. México: Textos UNAM, 2001.
13. STUART Mill John, La utilidad de la religión. Madrid: Alianza Editorial, 1986.
14. WOLF Thomas, Managing a Nonprofit Organization, USA: Prentice Hall Press, 1984.

TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN Y OTROS

1. ARREDONDO Galván Francisco Xavier, CINCO PASOS PARA CONSTITUIR UN PROYECTO SOCIAL, (ponencia) IMDOSOC: México, 2004.
2. CODIGO CIVIL del Distrito Federal, SITSA: México,
3. CHARRY Clara Inés y Calvillo Miriam, Organizaciones civiles: nuevos sujetos sociales, en la Revista Razón y Palabra (Número 18 Mayo – Julio 2000) www.razonypalabra.org.mx/antiores/n18/18charrcalvil.html
4. Diccionario planeta de la lengua española, 1990 Barcelona, España.
5. FAJARDO Puertos Andrés, Metodología de Planeación y Administración Estratégica de proyectos. (Tesis) México: 2004.
6. HERNÁNDEZ Ruiz Luis Enrique, Apuntes de la asignatura “Plan de negocios” FCA- UNAM, México: 2003.
7. INEGI, Anuario Estadístico del Estado de Oaxaca Tomo I, México: 2002.
8. INSTITUTO DE SALUD PUBLICA ANAHUAC, Evaluación Basal de demografía y salud para la Jurisdicción sanitaria no. 5, Oaxaca, México: 2004.
9. LEY DE INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PRIVADA PARA EL DISTRITO FEDERAL, Ley publicada en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 14 de diciembre de 1998.
10. LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA, ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1º de enero de 2002.
11. LEY FEDERAL DE FOMENTO A LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL, Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el lunes 9 de febrero de 2004.
12. PÉREZ Ramos, Alvarado, Jarquín, RENDIMIENTOS Y ANTICIPOS A MIEMBROS DE SOCIEDADES Y ASOCIACIONES CIVILES, información del sitio internet: www.offixfiscal.com.mx/varios/art_h%29.h
13. RODRÍGUEZ Somuano Juana María. Modelo de gestión en un desarrollo infantil como CENDI Banobras. (Tesis) México: 2003.
14. TERCER INFORME DE GOBIERNO. Apéndice Estadístico. México: 2003.
15. VALDEZ Hernández L. Alfredo, Apuntes de la asignatura “Administración de la Innovación Tecnológica”, FCA-UNAM, México: 2003.

PAGINAS DE INTERNET DE REFERENCIA

1. www.fmdr.org.mx
2. www.aciprensa.org
3. www.acogerycompartir.org
4. www.arquimex.org.mx
5. www.caritas-mexico.org/index2.html
6. www.cedhoax.org
7. www.ceps-mexico.org
8. www.cmfapostolado.org
9. www.cmfapostolado.org
10. www.cndh.org.mx
11. www.concamin.org.mx
12. www.conevyt.org.mx
13. www.cvd.cl/svd
14. www.churchforum.com
15. www.datasys.com.mx
16. www.donarsindesenbolsar.net
17. www.es.catholic.net
18. www.esglesia.org
19. www.ethnologue.com
20. www.expomex.com.mx
21. www.grupomisionero.com.ar
22. www.iespana.es/acjm/index2.html
23. www.iglesia.info
24. www.imdosoc.org.mx
25. www.imer.org.mx/index2.html
26. www.inegi.gob.mx
27. www.ird.org.mx/paginas/articulos1.htm
28. www.iteso.mx
29. www.jap.org.mx
30. www.juxtlahuaca.com
31. www.kokone.com.mx/tareas/mapas/mexico/16.html (mapa)
32. www.lawebmisionera.com.ar/
33. www.mexico.udg.mx/geografia/lenguas/indice.html
34. www.mexicodesconocido.com.mx
35. www.misionerosdecristo.org
36. www.misionerosdecristorey.com
37. www.misionerosdelapalabra.org
38. www.misionerosguadalupe.org.mx/home.html
39. www.misiones.catholic.net/http://geocities.com/eamarqsalta/Noa.htm
40. www.mitlaxiaco.com
41. www.mixteco.utm.mx/oaxaca/la-mixteca.html
42. www.newadvent.org
43. www.oaxaca.com/bcs/mixteca.html
44. www.oaxaca.gob.mx
45. www.ponce.sdsu.edu/huamelulpam_archaeology.html

46. www.prodigyweb.net.mx
47. www.razonypalabra.org.mx/antiores/n18/18charrcalvil.html
48. www.serpiente.dgsca.unam.mx/ceiich/bibliografias/oaxaca.html#5
49. www.signodelostiempos.com
50. www.sil.org/México
51. www.socbiblicademexico.com.mx/Pag_Servicios/Indigenas_Ser.html
52. www.tlaxiaco.com
53. www.unicef.org
54. www.unkilodeayuda.org
55. www.usem.org.mx
56. www.vatican.va
57. www.virtual.utm.mx/~mixteca/nuevo/GEOGRAFIA/geografia.html

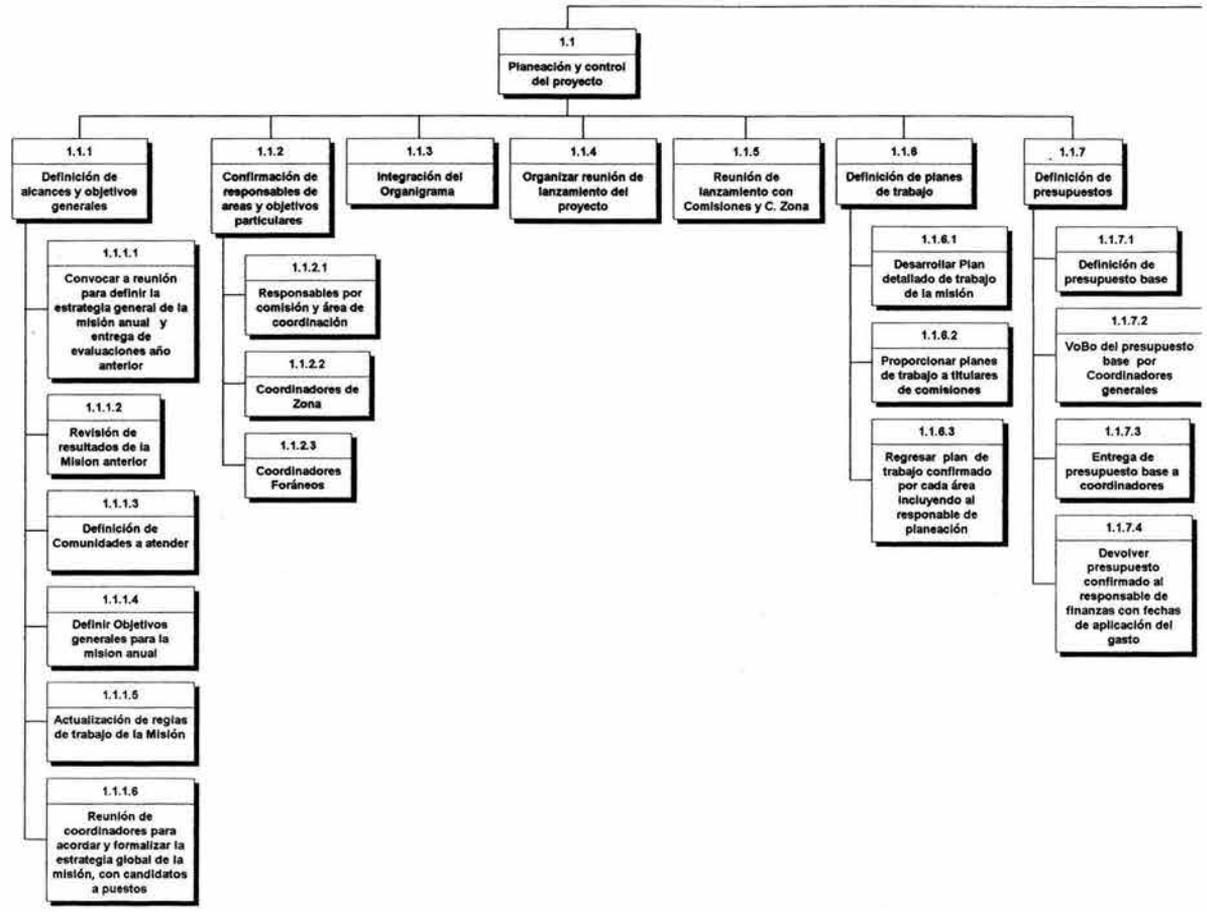
APÉNDICES

- I. Actividades requeridas para la organización de la Misión anual en formato de MS Project**
- II. Diagrama WBS del Plan Maestro**
- III. Ruta crítica para la organización de la Misión anual en formato de MS Project**
- IV. Descripción genérica de funciones propuesta**
- V. Tabla de control global de actividades**
- VI. Tabla de control de actividades críticas**
- VII. Reporte de equipo para el expediente de comunidades**
- VIII. Glosario de términos**

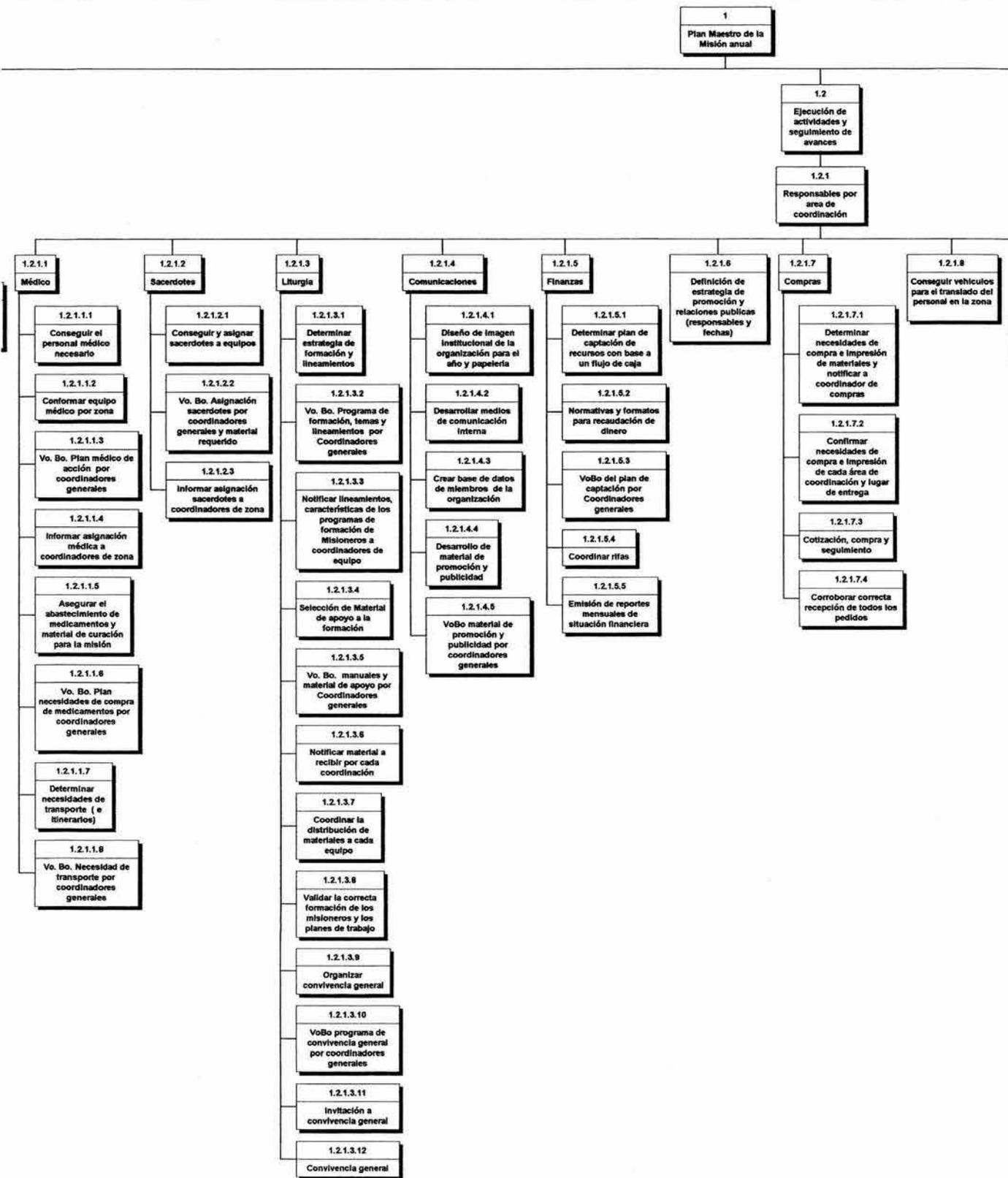
**Apéndice I. Actividades requeridas para la organización de la Misión anual en formato de Project
Proyecto 1. Plan Maestro para la organización de la Misión anual**

Id	Nombre de tarea	Comienzo	Duración	Predecesoras	Nombres de los recursos	año 1												año 2		
						T2			T3			T4			T1			T2		
						A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J
1	1 Plan Maestro de la Misión anual	dom 23/05/04	266 días			[Barra de actividad completa]														0%
2	1.1 Planeación y control del proyecto	vie 11/06/04	59 días			[Barra de actividad completa]														0%
3	1.1.1 Definición de alcances y objetivos generales	vie 11/06/04	17 días			[Barra de actividad completa]														0%
4	1.1.1.1 Convocar a reunión para definir la estrategia g.	vie 11/06/04	1 día		Coordinación general	[Barra de actividad completa]														0%
5	1.1.1.2 Revisión de resultados de la Misión anterior	lun 14/06/04	5 días	4		[Barra de actividad completa]														0%
9	1.1.1.3 Definición de Comunidades a atender	lun 21/06/04	3 días	5	Coordinación general	[Barra de actividad completa]														0%
10	1.1.1.4 Definir Objetivos generales para la misión anual	jue 24/06/04	4 días	9	Coordinación general	[Barra de actividad completa]														0%
11	1.1.1.5 Actualización de reglas de trabajo de la Misión	mié 30/06/04	3 días	10	Coordinación general	[Barra de actividad completa]														0%
12	1.1.1.6 Reunión de coordinadores para acordar y formalizar la estrategia global de la misión, con	lun 05/07/04	1 día	11	Coordinación general	[Barra de actividad completa]														0%
13	1.1.2 Confirmación de responsables de áreas y objetivos	mar 06/07/04	2 días			[Barra de actividad completa]														0%
14	1.1.2.1 Responsables por comisión y área de coordinación	mar 06/07/04	2 días	12		[Barra de actividad completa]														0%
23	1.1.2.2 Coordinadores de Zona	mar 06/07/04	1 día	12		[Barra de actividad completa]														0%
37	1.1.2.3 Coordinadores Foráneos	mar 06/07/04	1 día	12		[Barra de actividad completa]														0%
45	1.1.3 Integración del Organigrama	jue 08/07/04	1 día	13	Coordinación general	[Barra de actividad completa]														0%
46	1.1.4 Organizar reunión de lanzamiento del proyecto	vie 16/07/04	2 días	52,144	Coordinación general	[Barra de actividad completa]														0%
47	1.1.5 Reunión de lanzamiento con Comisiones y C. Zona	mar 20/07/04	1 día	46	Coordinación general	[Barra de actividad completa]														0%
48	1.1.6 Definición de planes de trabajo	mié 07/07/04	25 días			[Barra de actividad completa]														0%
49	1.1.6.1 Desarrollar Plan detallado de trabajo de la comisión	mié 07/07/04	7 días			[Barra de actividad completa]														0%
50	1.1.6.1.1 Actualizar plan maestro (fechas, compromisos)	mié 07/07/04	4 días	15	Comisión de planeación	[Barra de actividad completa]														0%
51	1.1.6.1.2 Determinar mecánica y frecuencia de juntas de seguimiento (calendario)	mar 13/07/04	2 días	50	Comisión de planeación	[Barra de actividad completa]														0%
52	1.1.6.1.3 VoBo plan detallado para la misión por comisión	jue 15/07/04	1 día	51	Comisión de planeación	[Barra de actividad completa]														0%
53	1.1.6.2 Proporcionar planes de trabajo a titulares de comisiones	mar 20/07/04	0 días	47	Comisión de planeación	[Barra de actividad completa]														0%
83	1.1.6.3 Regresar plan de trabajo confirmado por comisión	mar 10/08/04	0 días	53FC+15 días		[Barra de actividad completa]														0%
112	1.1.7 Definición de presupuestos	mié 07/07/04	41 días			[Barra de actividad completa]														0%
113	1.1.7.1 Definición de presupuesto base	mié 07/07/04	3 días	20		[Barra de actividad completa]														0%
144	1.1.7.2 VoBo del presupuesto base por Coordinadores	lun 12/07/04	1 día	113	Coordinación general	[Barra de actividad completa]														0%
145	1.1.7.3 Entrega de presupuesto base a coordinadores	mar 20/07/04	0 días	47		[Barra de actividad completa]														0%
175	1.1.7.4 Devolver presupuesto confirmado al responsable de finanzas con fechas de aplicación	mié 01/09/04	1 día	145FC+30 días		[Barra de actividad completa]														0%
205	1.2 Ejecución de actividades y seguimiento de avances	dom 23/05/04	228 días			[Barra de actividad completa]														0%
206	1.2.1 Responsables por área de coordinación	dom 23/05/04	228 días			[Barra de actividad completa]														0%
207	1.2.1.1 Médico	dom 23/05/04	124 días			[Barra de actividad completa]														0%
208	1.2.1.1.1 Conseguir el personal médico necesario	mié 06/10/04	15 días	84FC+40 días	Comisión Médica	[Barra de actividad completa]														0%
212	1.2.1.1.2 Conformar equipo médico por zona	mié 27/10/04	2 días	208		[Barra de actividad completa]														0%

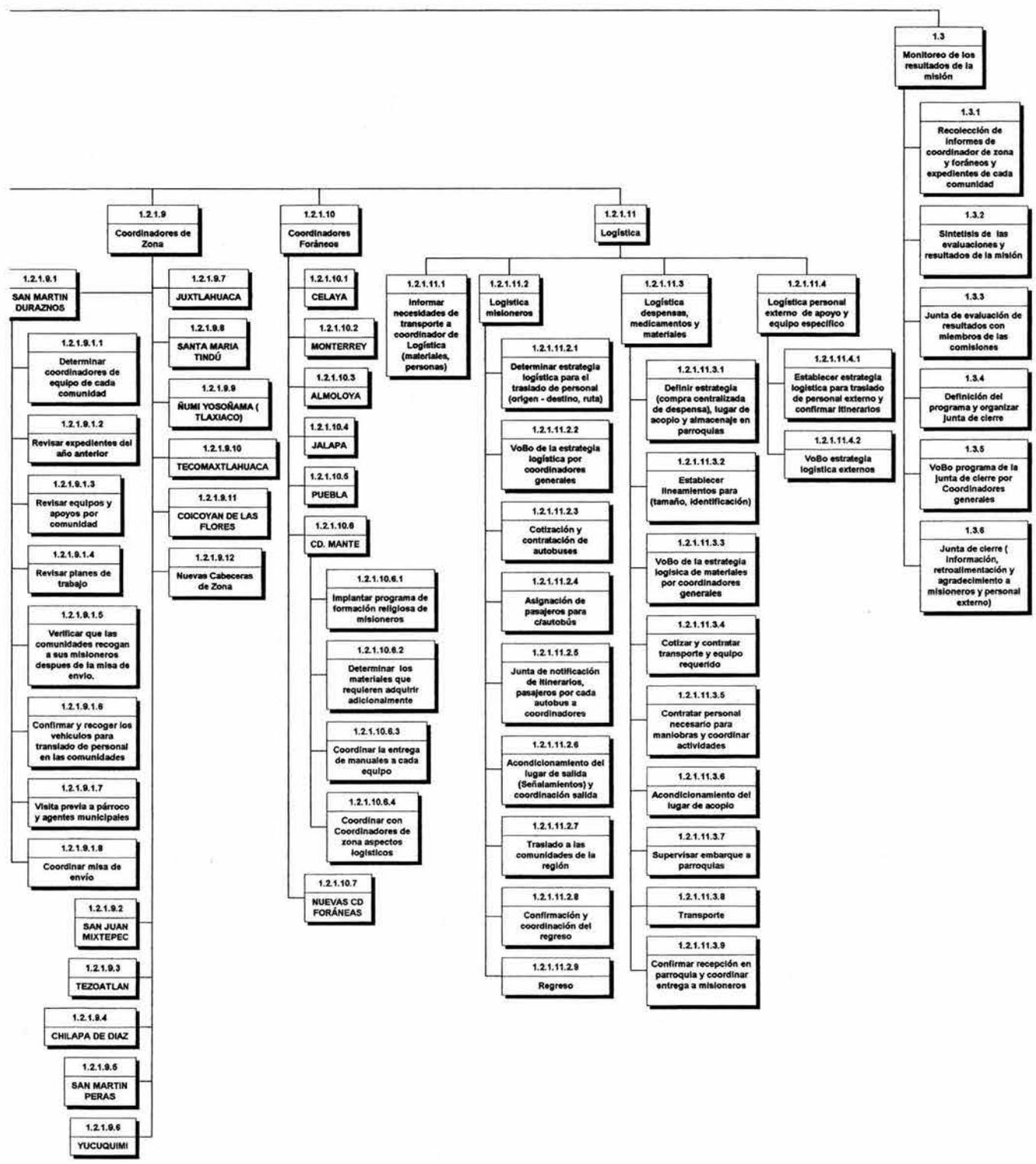
Apéndice II. Diagrama WBS del Plan Maestro para la organización de la Misión anual



Apéndice II. Diagrama WBS del Plan Maestro para la organización de la Misión anual



Apéndice II. Diagrama WBS del Plan Maestro para la organización de la Misión anual



Apéndice III. Ruta crítica para la organización de la Misión anual
Proyecto 1. Plan Maestro para la organización de la Misión anual
(Listado de actividades críticas)

Id	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	decesc	Nombres de los recursos	año 1												año 2	
						T2	T3	T4	T1	T2									
						M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J
1	1 Plan Maestro de la Misión anual	vie 11/06/04	mar 24/05/05			[Barra negra completa] 0%													
2	1.1 Planeación y control del proyecto	vie 11/06/04	mié 01/09/04			[Barra negra parcial] 0%													
3	1.1.1 Definición de alcances y objetivos generales	vie 11/06/04	lun 05/07/04			[Barra negra parcial] 0%													
4	1.1.1.1 Convocar a reunión para definir la estrategia ge	vie 11/06/04	vie 11/06/04		Coordinación general	[Barra negra parcial] 0%													
5	1.1.1.2 Revisión de resultados de la Misión anterior	lun 14/06/04	vie 18/06/04	4		[Barra negra parcial] 0%													
9	1.1.1.3 Definición de Comunidades a atender	lun 21/06/04	mié 23/06/04	5	Coordinación general	[Barra negra parcial] 0%													
10	1.1.1.4 Definir Objetivos generales para la misión anual	jue 24/06/04	mar 29/06/04	9	Coordinación general	[Barra negra parcial] 0%													
11	1.1.1.5 Actualización de reglas de trabajo de la Misión	mié 30/06/04	vie 02/07/04	10	Coordinación general	[Barra negra parcial] 0%													
12	1.1.1.6 Reunión de coordinadores para acordar y forma	lun 05/07/04	lun 05/07/04	11	Coordinación general	[Barra negra parcial] 0%													
13	1.1.2 Confirmación de responsables de áreas y objetivos	mar 06/07/04	mié 07/07/04			[Barra negra parcial] 0%													
14	1.1.2.1 Responsables por comisión y área de coord	mar 06/07/04	mié 07/07/04	12		[Barra negra parcial] 0%													
46	1.1.4 Organizar reunión de lanzamiento del proyecto	vie 16/07/04	lun 19/07/04	52,144	Coordinación general	[Barra negra parcial] 0%													
47	1.1.5 Reunión de lanzamiento con Comisiones y C. Zona	mar 20/07/04	mar 20/07/04	46	Coordinación general	[Barra negra parcial] 0%													
48	1.1.6 Definición de planes de trabajo	mié 07/07/04	mar 10/08/04			[Barra negra parcial] 0%													
49	1.1.6.1 Desarrollar Plan detallado de trabajo de la m	mié 07/07/04	jue 15/07/04			[Barra negra parcial] 0%													
50	1.1.6.1.1 Actualizar plan maestro (fechas, compro	mié 07/07/04	lun 12/07/04	15	Comisión de planeación	[Barra negra parcial] 0%													
51	1.1.6.1.2 Determinar mecánica y frecuencia juntas de seguimiento (calendario)	mar 13/07/04	mié 14/07/04	50	Comisión de planeación	[Barra negra parcial] 0%													
52	1.1.6.1.3 VoBo plan detallado para la misión por c	jue 15/07/04	jue 15/07/04	51	Comisión de planeación	[Barra negra parcial] 0%													
53	1.1.6.2 Proporcionar planes de trabajo a titulares de comisiones	mar 20/07/04	mar 20/07/04	47	Comisión de planeación	[Barra negra parcial] 20/07													
83	1.1.6.3 Regresar plan de trabajo confirmado por c	mar 10/08/04	mar 10/08/04	5 días		[Barra negra parcial] 10/08													
205	1.2 Ejecución de actividades y seguimiento de avances	mar 06/07/04	jue 31/03/05			[Barra negra completa] 0%													
206	1.2.1 Responsables por área de coordinación	mar 06/07/04	jue 31/03/05			[Barra negra completa] 0%													
238	1.2.1.2 Sacerdotes	mié 03/11/04	vie 10/12/04			[Barra negra parcial] 0%													
239	1.2.1.2.1 Conseguir y asignar sacerdotes a equ	mié 03/11/04	lun 29/11/04	85	Comisión sacerdotes	[Barra negra parcial] 0%													
246	1.2.1.3 Liturgia	mié 11/08/04	lun 14/03/05			[Barra negra completa] 0%													
258	1.2.1.3.7 Coordinar la distribución de materiale	jue 23/12/04	lun 27/12/04	371		[Barra negra parcial] 0%													
328	1.2.1.7 Compras	mié 18/08/04	mié 22/12/04			[Barra negra parcial] 0%													
329	1.2.1.7.1 Determinar necesidades de compra e	mié 18/08/04	lun 29/11/04			[Barra negra parcial] 0%													
359	1.2.1.7.2 Confirmar necesidades de compra e i	mar 30/11/04	mar 30/11/04	329	Comisión compras	[Barra negra parcial] 0%													
368	1.2.1.7.3 Cotización, compra y seguimiento	mié 01/12/04	mar 07/12/04	359		[Barra negra parcial] 0%													

APÉNDICE IV. DESCRIPCION GENERICA DE FUNCIONES PROPUESTA
Proyecto 1. Plan Maestro para la organización de la Misión anual

Puesto o Comisión	Ejecuta	Supervisa
1. Coordinación General	<ul style="list-style-type: none"> • Define alcance, objetivos y estrategia de la Misión anual • Define el reglamento • Revisa evaluaciones de coordinadores de equipo, zona y expedientes • Define quienes serán los responsables de las comisiones administrativas, a los coordinadores de zona y foráneos • Organiza reunión de lanzamiento del proyecto • Define la estrategia de promoción y relaciones publicas con autoridades religiosas, empresarios y asociaciones civiles • Consigue los vehículos para el traslado en las comunidades de médicos y sacerdotes 	<ul style="list-style-type: none"> • El avance del proyecto • Plan detallado de acción para la misión. • Presupuesto de egresos y plan de captación de recursos • Estrategia logística (misioneros, materiales, despensas) • Plan Médico de acción (personal médico, medicinas y transporte) • Asignación de sacerdotes a cada zona • Programa de formación (temas, material de apoyo, desarrollo de manuales) • Programa para la convivencia general y junta de cierre • Contenido de la página de internet, material de promoción y publicidad. • Las actividades de todos los que participan en la Misión
2. Comisión de Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Define presupuesto general y por áreas. • Da el dinero autorizado a las áreas • Lleva a cabo el control presupuestal • Determinar plan de captación de recursos • Determina Normativas y formatos para recaudación de dinero • Coordina las rifas (ordena y distribuye boletos, entrega premios) • Emite los reportes mensuales de situación financiera • Emite comprobantes y recibos • La contabilidad para la SHCP 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de cuentas bancarias • Autorización del gasto • El ejercicio del gasto presupuestado • El pago de boletos de la rifa • El ingreso de las donaciones a las cuentas

Puesto o Comisión	Ejecuta	Supervisa
3. Comisión de planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla el Plan detallado de trabajo de la misión (fechas, compromisos, responsables) • Proporciona planes de trabajo a titulares de Comisiones y áreas de coordinación • Determina mecánica y frecuencia juntas de seguimiento (software a utilizar) • Coordina las Juntas de avance del proyecto • Informa a la Coordinación general sobre el status del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • El seguimiento a los planes de trabajo • Cumplimiento de las tareas programadas en tiempo
4. Comisión de Liturgia	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar estrategia de formación y lineamientos (Programa formación Misioneros, Comisiones y Coordinadores de zona y foráneos) • Determina temas y lineamientos para pláticas • Revisa y actualiza manuales de operación y formación • Define el material de apoyo para misión • Coordinar la distribución de materiales a cada equipo (manuales, materiales) • Organiza convivencia general (define temario) • Informa necesidades de transporte a C. Logística • Diseñar auto exámenes de preparación y materiales de control para c/equipo (censo) 	<ul style="list-style-type: none"> • La correcta formación de los misioneros, miembros de comisiones y Coordinadores de Zona y Foráneos. • Los planes de trabajo (formación, actos litúrgicos, etc) de las comunidades • El contenido de las pláticas que darán los misioneros durante la Misión • Que todos los participantes a Misión sepan como deben comportarse y vestir durante la semana de Misión • Qué deben de llevar los equipos de cada comunidad a Misión (materiales)
5. Comisión Médica	<ul style="list-style-type: none"> • Define la estrategia de promoción y relaciones publicas para Universidades, Laboratorios y otras empresas (responsables y fechas) • Consigue el personal médico necesario (Médicos, Odontólogos y apoyos) • Conformar los equipo médicos para cada 	<ul style="list-style-type: none"> • La captación de patrocinios médicos • El correcto abastecimiento de medicamentos y material de curación para la misión • El personal médico tenga conocimiento de los lineamientos de la organización, sepa como comportarse y hasta donde intervenir médicamente en las comunidades

Puesto o Comisión	Ejecuta	Supervisa
	zona e Informa a Coordinadores de zona <ul style="list-style-type: none"> • Determinar necesidades de compra de medicamentos y material de curación • Informa necesidades de transporte a C. Logística • 	<ul style="list-style-type: none"> • La actividad de los equipos médicos en la zona
6. Comisión sacerdotes	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de estrategia de promoción y relaciones publicas para escuelas e iglesias (responsables y fechas) • Consigue y asigna sacerdotes a equipos • Determinar material requerido por sacerdotes • Informa necesidades de transporte a coordinador de Logística • Sintetiza las evaluaciones y resultados de la misión por Comisión y área de coordinación • Organiza junta de cierre y define el programa (información, retroalimentación y agradecimiento a misioneros y personal externo). 	<ul style="list-style-type: none"> • • La recolección de informes de coordinador de zona y foráneos y expedientes de cada comunidad • Los sacerdotes que acuden a Misión sepan los límites de su participación en las comunidades (de acuerdo con lo definido por los párrocos de las diócesis) • La actividad de los sacerdotes en la zona
7. Comisión Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de imagen institucional para el año • Emite invitaciones, cartas de presentación y agradecimiento de la fundación • Desarrolla y mantiene medios de comunicación interna (Boletín informativo, Página Internet • Convoca a miembros de la organización a juntas y/o convivencias general • Mantiene las base de datos con información de los miembros de la organización, de personal externo de apoyo (sacerdotes y médicos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Que todo el personal de la organización esté bien informado y oportunamente sobre lo que debe saber. • Qué todos conozcan la misión de la organización y los objetivos particulares. • Qué los patrocinadores y donantes reciban retroalimentación sobre las actividades de la organización • La retroalimentación de los participantes a misión sobre los resultados obtenidos • Los párrocos de las comunidades estén oportunamente informados sobre los planes

Puesto o Comisión	Ejecuta	Supervisa
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla de material de promoción y publicidad • (Material audiovisual e impreso) • Determinar necesidades de compra e impresión de materiales, notifica a coordinador de compras y reparte 	<ul style="list-style-type: none"> • de trabajo para la Misión. • Las estrategias de promoción y publicidad de todas las áreas
8. Comisión Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar estrategia logística para el traslado de misioneros • Asignación de pasajeros para c/autobús • Confirmación y coordinación del regreso • Definir estrategia para el transporte de despensas, medicamentos y materiales (compra centralizada de despensa) lugar de acopio y almacenaje en parroquias • Establecer lineamientos para las despensas (tamaño, identificación) • Cotizar y contratar autobuses, camiones y equipo de manejo requerido • Contratar personal necesario para maniobras • Acondicionamiento del lugar de salida de misioneros y materiales • Establecer estrategia logística para traslado de personal externo 	<ul style="list-style-type: none"> • La salida y el regreso de los misioneros • Las actividades de maniobra de materiales, medicinas y despensas • El embarque a parroquias de despensas, materiales y material de curación • La correcta recepción en parroquia de materiales • La entrega a misioneros y personal médico de materiales • El pago oportuno a los transportistas • Hayan salido los autobuses para regresar a los misioneros
9. Comisión compras	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmar necesidades de compra e impresión de cada área de coordinación y el lugar de entrega • Realiza 3 cotizaciones por cada artículo • Determina al mejor proveedor y compra artículos • Cotizar y ordenar impresión, edición o fotocopiado de documentos solicitados 	<ul style="list-style-type: none"> • El progreso de entrega de materiales de los proveedores • Corroborar la correcta recepción de todos los pedidos • La satisfacción del solicitante • El pago oportuno a los proveedores

<p>10. Coordinador de zona</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Confirman plan de trabajo y presupuesto a responsable de planeación y finanzas respectivamente • Determinan quienes fungirán como coordinadores de equipo en cada comunidad • Revisan la composición de equipos (misioneros) y apoyos por comunidad (Doctores y Sacerdotes) • Informar necesidades de traslado de misioneros a Comisión Logística. • Revisan programa de trabajo de cada equipo para la semana de Misión (integrando las actividades de Doctores y Sacerdotes) • Revisan expedientes de cada comunidad del año anterior • Confirman, recogen y devuelven los vehículos para traslado de personal en las comunidades • Visitan previamente al párroco de la zona y a los agentes municipales para coordinar misa de envío. 	<ul style="list-style-type: none"> • El progreso de las actividades de la Misión en su zona • Las actividades de los equipos misioneros en cada comunidad • Que los equipos de sus comunidades sepan en horarios, fechas de salida y regreso de los autobuses • Que las comunidades recojan a sus misioneros después de la Misa de envío.
<p>11. Coordinador Foráneo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Confirman plan de trabajo y presupuesto a responsable de planeación y finanzas respectivamente • Determinan necesidades de compra e impresión de materiales y notifican a coordinador de compras • Implantan el programa de formación religiosa de misioneros • Coordinan la entrega de manuales y materiales a cada equipo • Coordinan con Coordinadores de zona aspectos logísticos. Traslado de misioneros y transporte de despensas y materiales 	<ul style="list-style-type: none"> • La correcta formación de los misioneros asignados • Los planes de trabajo (formación, actos litúrgicos, etc) de las comunidades asignadas • El contenido de las pláticas que darán los misioneros asignados durante la Misión • Que todos los misioneros asignados sepan como deben comportarse y vestir durante la semana de Misión • Qué deben de llevar los equipos de cada comunidad asignada a Misión (materiales)

APÉNDICE V. TABLA DE CONTROL GLOBAL DE ACTIVIDADES
Proyecto 1. Plan Maestro para la organización de la Misión anual

Tiempo de Inicio	Descripción de la actividad	Responsable
Mes -9	1. Convocar a reunión para definir la estrategia general de la misión anual y entrega de evaluaciones año anterior 2. Revisión de resultados de la Misión anterior y expedientes 3. Definición de alcance (comunidades a atender) , objetivos generales y particulares para la misión anual y actualización de reglas de trabajo para la Misión	Coordinación General
Mes -8	4. Formalizar la estrategia global de la misión, con candidatos a puestos 5. Confirmación de miembros de las comisiones, coordinadores de zona y foráneos y confirmar objetivos particulares de cada puesto 6. Integración del Organigrama 7. Organizar reunión de lanzamiento del proyecto con Coordinadores de zona y Comisiones	Coordinación General
	8. Desarrollar Plan detallado de trabajo de la misión	Comisión De Planeación
	9. Entregar planes de trabajo a titulares de áreas de coordinación	
	10. Definición de presupuesto base	Comisión De Finanzas
	11. Entrega de presupuesto base a Coordinadores y Comisiones	
	12. Actualizar directorio telefónico y de e-mail	Comisión Comunicación
	Definición de estrategia de promoción y relaciones publicas: 13. Autoridades religiosas, Empresas y Personas y Asociaciones civiles 14. Universidades, Laboratorios y empresas farmacéuticas 15. Escuelas e iglesias	Respectivamente: Coordinación General, Comisión Médica Comisión Sacerdotes
Mes -7	16. Confirmar a C. Planeación los planes de trabajo de cada área de coordinación 17. Confirmar a C. Finanzas los presupuestos de cada área de coordinación y fechas para ejercer el gasto 18. Determinar necesidades de compra e impresión de materiales y notificar a coordinador de compras	Comisiones, C. Zona Y C. Foráneos

Tiempo de Inicio	Descripción de la actividad	Responsable
	19. Determinar estrategia de formación y lineamientos 20. Determinar qué material de apoyo a la formación y en qué cantidades 21. Organizar convivencia general, definir contenido, temario y material que se utilizara durante misión (expediente, censo)	Comisión De Liturgia
	22. Diseño de imagen institucional para el año y papelería 23. Desarrollar medios de comunicación (Boletín informativo, Página Internet) 24. Desarrollo de material de promoción y publicidad (Material audiovisual, video institucional, Trípticos y Posters)	Comisión comunicación
	25. Definir a los Coordinadores de equipo de cada comunidad 26. Revisar expedientes del año anterior	C. Zona
	27. Implantar programa de formación religiosa de misioneros 28. Determinar los materiales que requieren adquirir por separado	C. Foráneos , C. Equipo
Mes -6	29. Determinar plan de captación de recursos (donativos y rifas) 30. Normativas y formatos para recaudación de dinero 31. Coordinar rifas 32. Emisión de reportes mensuales de situación financiera	Comisión De Finanzas
Mes -5	33. Conseguir el personal médico necesario (doctores, odontólogos, apoyos), conformar equipo médico por zona e informar a los equipos 34. Coordinar la captación de medicamentos y material de curación y las necesidades de compra	Comisión Médica
	35. Revisar misioneros integrantes y planes de trabajo de cada equipo con sus coordinadores.	C. Zona
Mes -4	36. Determinar necesidades de transporte e itinerario para el equipo, medicamento y Personal médico. 37. "Informar necesidades de transporte a coordinador de Logística (materiales, personas)"	Comisión Médica

Tiempo de Inicio	Descripción de la actividad	Responsable
	38. Conseguir y asignar sacerdotes a equipos 39. Determinar material requerido por sacerdotes 40. Determinar necesidades de transporte sacerdotes 41. Informar asignación sacerdotes a coordinadores de zona 42. "Informar necesidades de transporte a coordinador de Logística (materiales, personas)"	Comisión Sacerdotes
	43. Confirmar necesidades de compra e impresión de cada área de coordinación y lugar de entrega	Comisión Compras
	44. Revisar asignación médica para zona , establecer programa médico	Coordinadores De Zona
Mes -3	45. Cotizar, comprar artículos y / u ordenar impresión edición o fotocopiado de documentos solicitados, asignar lugar de entrega 46. Corroborar correcta recepción de todos los pedidos 47. Informar necesidades de transporte a coordinador de Logística en caso de que se requiera	Comisión Compras
	48. Coordinar la distribución de materiales a cada equipo, manuales y materiales	Comisión Liturgia
	49. Informar necesidades de transporte a coordinador de Logística	C. Zona
	50. Con la asignación de sacerdotes determinar el programa de trabajo con coordinadores de equipo	
	51. Informar a coordinador logístico necesidades de transporte de los misioneros	
	52. Determinar estrategia logística para traslado de misioneros (origen - destino, ruta) 53. Determinar estrategia de transporte de despensas, medicamentos y materiales, lugar de acopio y almacenaje en parroquias 54. Establecer estrategia logística para traslado de personal externo	Comisión Logística
Mes -2	55. Cotización y contratación de autobuses 56. Asignación de pasajeros para c/autobús 57. "Establecer lineamientos para (tamaño, identificación)" Logística despensas, medicamentos y materiales" 58. Cotizar y contratar transporte y equipo de manejo requerido 59. Contratar personal necesario para maniobras y coordinar actividades	Comisión Logística

Tiempo de Inicio	Descripción de la actividad	Responsable
Mes -1	60. Conseguir vehículos para el traslado del personal en la zona	Coordinación General
	61. Visita previa a párroco y agentes municipales	C. Zona
	62. Coordinar misa de envío	
	63. Junta de notificación de itinerarios, pasajeros por cada autobús a coordinadores	Comisión Logística
	64. Acondicionamiento del lugar de acopio Logística despensas, medicamentos y materiales 65. Supervisar embarque a parroquias, confirmar recepción en parroquia y coordinar entrega a misioneros	
Mes 0	66. Validar la correcta formación de los misioneros	Comisión Liturgia
	67. Convivencia general , Aplicar auto exámenes de preparación para misioneros	
	68. Crear base de datos de miembros de la organización	Comisión comunicación
	69. Personal externo de apoyo (sacerdotes y médicos)	
	70. Misioneros y coordinadores	
	71. Confirmar y recoger los vehículos para traslado de personal en las comunidades	C. Zona
	72. Verificar que las comunidades recojan a sus misioneros después de la misa de envío.	
	73. Coordinar con los Coordinadores de zona aspectos logísticos respectivos	C. Foráneos
	74. Acondicionamiento del lugar de salida (Señalamientos) y coordinación salida	Comisión Logística
	75. traslado a las comunidades de la región	
	76. Confirmación y coordinación del regreso	
	77. Regreso	
Mes +1	78. Junta de evaluación de resultados con coordinadores	Comisión Planeación
	79. Síntesis de las evaluaciones y resultados de la misión	Comisión Sacerdotes
	80. Recolección de informes de coordinador de zona y foráneos y expedientes de cada comunidad	
Mes +2	81. Definición del programa y desarrollo de presentaciones para la junta de cierre	
	82. Organizar Junta de cierre (información, retroalimentación y agradecimiento a misioneros y personal externo)"	Comisión Sacerdotes

APÉNDICE VI. TABLA DE CONTROL DE ACTIVIDADES CRITICAS
Proyecto 1. Plan Maestro para la organización de la Misión anual

Mes de inicio	Verif	Descripción de la Actividad	Terminar antes del mes:	Responsable
- 9		Convocar a reunión para definir la estrategia general de la misión anual y entrega de evaluaciones año anterior	- 9	Coordinación general
		Revisión de resultados de la Misión anterior y expedientes	- 9	Coordinación general
		Evaluaciones de Coordinadores de zona y equipo	- 9	Coordinación general
		Definición de Comunidades a atender durante la Misión	- 9	Coordinación general
		Objetivos generales y particulares por comisión para la misión anual	- 9	Coordinación general
		Actualización de reglas de trabajo de la Misión	- 9	Coordinación general
- 8		Reunión de coordinadores para acordar y formalizar la estrategia global de la misión, con candidatos a puestos	- 8	Coordinación general
		Confirmación de responsables y objetivos particulares por comisión y área de coordinación. (C. De Planeación en especial)	- 8	Coordinación general
		Organizar reunión de lanzamiento del proyecto	- 8	Coordinación general
		Reunión de lanzamiento con Comisiones y C. Zona	- 8	Coordinación general
		Actualizar plan maestro (fechas, compromisos, responsables)	- 8	Comisión de planeación
		Determinar mecánica y frecuencia juntas de seguimiento (calendario)	- 8	Comisión de planeación
		VoBo plan detallado para la misión por coordinadores generales	- 8	Comisión de planeación
- 7		Proporcionar planes de trabajo a titulares de áreas de coordinación	- 8	Comisión de planeación
		Regresar plan de trabajo confirmado por cada área. (En especial el de la comisión de sacerdotes)	- 7	Comisiones, C. Zona y C. Foráneos
- 4		Determinar necesidades de compra e impresión de materiales y notificar a coordinador de compras	- 4	Comisiones, C. Zona y C. Foráneos
		Conseguir y asignar sacerdotes a equipos	- 4	Comisión sacerdotes
		Confirmar pedidos de cada área de coordinación y lugar de entrega	- 4	Comisión compras

Mes de inicio	Verif	Descripción de la Actividad	Terminar antes del mes:	Responsable
- 3		Coordinar la distribución de materiales a cada equipo	- 3	Comisión Liturgia
		Cotización, compra y seguimiento	- 3	Comisión compras
		Corroborar correcta recepción de todos los pedidos	- 3	Comisión compras
		Informar necesidades de transporte a coordinador de Logística (materiales, personas)	- 3	Comisión de Liturgia
		Informar necesidades de transporte de misioneros	- 3	C. Zona
		Determinar estrategia logística de traslado de misioneros (origen - destino, ruta)	- 2	Comisión Logística
- 2		Establecer estrategia logística para traslado de personal externo y confirmar itinerarios	- 2	Comisión Logística
		VoBo de la estrategia logística por coordinadores generales	- 2	Comisión Logística
		Cotización y contratación de autobuses, camiones y personal maniobras	- 2	Comisión Logística
		Asignación de pasajeros para cada autobús	- 1	Comisión Logística
- 1		Notificación de itinerarios, pasajeros por cada autobús a coordinadores, comisión médica y comisión sacerdotes.	- 1	Comisión Logística
0		Confirmar recepción de despensas, medicamentos y material de curación en parroquias	- 5 días	Comisión Logística
		Acondicionamiento del lugar de salida (Señalamientos) y coordinación salida	0	Comisión Logística
		Traslado a las comunidades de la región	0	
		Confirmación y coordinación del regreso	0	Comisión Logística
		Regreso	0	
+1		Junta de evaluación de resultados con miembros de las comisiones	+ 1	Comisión de planeación
+ 2		Junta de cierre (información, retroalimentación y agradecimiento a misioneros y personal externo)"	+ 2	Comisión sacerdotes

APÉNDICE VII. Reporte de equipo para el expediente de comunidades

Fundación Pro-Mixteca - Reporte de equipo, Misión 200_

Distrito: _____ **Comunidad:** _____

1.Censo	No. de adultos	No de niños	Ancianos	Personas discapacitadas	Hablan español?	Observaciones Particulares (otra religión, necesidades particulares)
Nombre completo del Jefe de familia						
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						

2. Localización de las familias (señale como están distribuidas las familias)

3. Nombre del Agente _____ desde: _____

4. Número de habitantes totales _____

5. Datos de la parroquia

Parroquia a la que pertenece _____

Nombre del Párroco: _____ Última visita _____

Nombre del catequista _____ Desde: _____

5. Infraestructura	Si	No	Observaciones
1. Hay alguna capilla en la comunidad			
Cuenta con purificadores			
Cuenta con mantel			
Cuenta con cirio			
2. Hay casa del pueblo			
3. Hay escuela			
4. Hay caseta telefónica			

6. Datos Geográficos	Si	No	Observaciones
• Hay alguna corriente o río			
• Hay alguna montaña de referencia			
• Principal actividad económica			

11. Equipo y material didáctico	Si	No	Observaciones
• Megáfono			
• Grabadora			
• Video casetera			
• Plumones y papel			
• Cassetts			

8. Nombre de los posibles traductores _____

9. Temas de interés _____

10. Historia de la comunidad, eventos relevantes recientes

11. Costumbres y festividades en semana santa

12. Qué se ha hizo y cómo se hizo durante la semana santa

13. Necesidades detectadas y comentarios

Realizó: _____ Fecha: _____

APÉNDICE VIII. GLOSARIO DE TÉRMINOS

En el trabajo nos referimos reiteradamente a algunos términos, con el fin de reducir la confusión y promover un significado preciso, se presentan a continuación las definiciones correspondientes.

Administración Estratégica. es un proceso administrativo para que una organización realice la planeación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes. Ofrece una forma disciplinada que permite a sus administradores comprender el ambiente en que opera su organización y de ahí pasar a la acción. Según Hill Charles y Gareth Jones se puede dividir en cinco componentes diferentes:

1. La selección de la misión y las principales metas corporativas
2. Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas.
3. El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización.
4. La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas Externas.
5. La implantación de la estrategia. Involucra el diseño de estructuras organizacionales apropiadas y sistemas de control a fin de poner en acción la estrategia escogida por una organización¹.

Ámbito. Es el contexto ya sea interno o externo donde se desempeña una organización.

Cultura corporativa². La cultura corporativa se refiere a los valores, creencias, tradiciones, estilo de operación y ambiente interno de trabajo de la compañía; es un factor importante (o un obstáculo) para la ejecución exitosa de la estrategia. Las raíces principales de la cultura corporativa son los principios y la filosofía de cómo debe llevar a cabo sus negocios, es decir, las razones por las cuales hace las cosas como las hace. La cultura de una compañía se manifiesta en los valores y los principios que predica y practica la administración, en sus estándares éticos y sus políticas oficiales, en las relaciones con quienes detectan sus intereses (en especial en sus tratos con empleados, sindicatos, accionistas, vendedores y comunidades en donde opera), en sus tradiciones, en sus prácticas de supervisión, en las actitudes y conductas de los empleados, en los acontecimientos que las personas repiten de la organización, en las presiones que hay de los compañeros, en las políticas y en la "química" y las "vibraciones" que impregnan el ambiente de trabajo. Todas estas fuerzas, algunas de las cuales operan en una forma muy sutil, se combinan para definir la cultura de una organización.

¹ HILL Charles y Jones Gareth, Administración Estratégica, Colombia: Mc Graw Hill, 1996.

² THOMPSON, Strickland. Administración Estratégica, Conceptos y Casos, México: Mc. Graw Hill, 2001.

Estrategia. La estrategia indica la forma en que se pretende alcanzar un objetivo principal de la organización. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización con el fin de lograr una situación viable y original. La estrategia puede ser planeada con anticipación o emanar de las acciones de una organización.

Indicadores. Son un parámetro cuantitativo de referencia acerca de una circunstancia de la empresa.

Misión. La misión es la razón para la existencia de una organización que le confiere valor a los ojos de todos los que participan en ella.

Objetivos. Establecen qué es lo que se quiere lograr y cuando serán alcanzados los resultados.

Organización Civil u Organización No-gubernamental (ONG). “Organización privada de interés público que persigue objetivos públicos fuera del aparato formal del Estado, que es normalmente voluntaria y que no tiene como fin, al menos principal, el lucro.

Las publicaciones del Banco Mundial señalan que comúnmente se denomina así a todos aquellos “grupos e instituciones que son totalmente, o en gran medida independientes de los gobiernos y se caracterizan principalmente por sus objetivos humanitarios y de cooperación, mas que comerciales”. Refiriéndose concretamente a las ONG del desarrollo, esa institución ha adoptado como definición la siguiente: “organizaciones privadas que realizan actividades para aliviar el sufrimiento, promover los intereses de los pobres, proteger el ambiente, proveer servicios sociales básicos o llevar a cabo tareas de desarrollo comunitario”. Otra característica que muchos especialistas y algunas instituciones multilaterales siguen atribuyéndoles es que dependen total o parcialmente de donaciones caritativas y del servicio voluntario.

➤ **Clasificación de ONG's en cuanto a su objetivo**

Operativas.- diseñan e implementan proyectos

De defensa.- defienden o promueven una causa específica y buscar influir en las políticas y prácticas.

➤ **Clasificación de ONG's según David Korten**

Primera generación.- Buscan remediar las necesidades mas inmediatas mediante acciones directas contribuyendo poco a fomentar la capacidad de los beneficiarios para responder a sus necesidades sobre una base de sustentabilidad.

Segunda generación.- Ponen en marcha proyectos de desarrollo comunitario en áreas como salud preventiva y mejoras, infraestructura local, etc. Generan autoestima y capacidad propia a los miembros de la comunidad con la intención de que los beneficios perduren aun después de que su ayuda haya cesado.

Tercera generación.- Parten de la idea de que actuando por su cuenta no pueden beneficiar mas que a un numero reducido de personas y que las iniciativas de desarrollo de autoestima pueden ser sustentables en la medida en que las organizaciones locales, publicas y privadas estén ligadas aun sistema nacional de apoyo. Su objetivo en consecuencia es facilitar la creación de una base nacional o

organizaciones locales, públicas y privadas estén ligadas aun sistema nacional de apoyo. Su objetivo en consecuencia es facilitar la creación de una base nacional o regional para lograr la sustentabilidad del cambio en las comunidades individuales. Esta estrategia las lleva a trabajar de una u otra forma con los gobiernos, enfocan su atención a lograr que los programas gubernamentales sean mas eficientes³.

Peso específico. Es la importancia o valor que tiene un ámbito para la organización.

Plan. Establece una secuencia de acciones para obtener un resultado determinado.

Planes estratégicos Planes diseñados para alcanzar las metas generales de una organización. Una exposición que delinea la misión de una organización y su futura dirección, los objetivos de desempeño a corto y largo plazos y la estrategia⁴.

Planeación estratégica. Involucra la definición cuidadosa de una serie de planes que pretenden lograr los principales objetivos de una organización. El desarrollo de una visión y una misión estratégicas, el establecimiento de objetivos y la decisión acerca de una tarea, son tareas que comprenden la planeación estratégica y determinan la dirección de una organización.

Políticas. Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.

Proyecto. Es una serie de tareas relacionadas normalmente dirigidas hacia un resultado específico y dentro de un periodo de tiempo para llevarse a cabo.

Tequio. Sistema de producción participativa del resultado. El dueño de una parcela controlaba a macehuall: para trabajar la tierra con la obligación de alimentarlos. El dirigía, trabajaba junto con ellos repartía entre ellos el 50% del resultado. Trabajo colectivo. Los pillis estaban obligados a pagar un servicio social y a atender obras públicas mediante este sistema⁵.

Visión. La visión es el conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Expone de manera evidente ante los grupos de interés (directiva, clientes, proveedores, etc.) la aspiración y compromiso de una organización.

³ MENDEZ José Luis, Organizaciones civiles y Políticas públicas en México y Centroamérica, México: Academia mexicana de investigación en Políticas públicas, 1998.

⁴ THOMPSON, Strickland. *op.cit*

⁵ HERNÁNDEZ Rodríguez Sergio, Administración, Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia. México: Mc Graw Hill, 2002.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/GA/2004

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Sonia María Iris Aguilar**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones) toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. María Elena Flores Becerril	Presidente
M.A. Luis Enrique Hernández Ruiz	Vocal
M. en C. María Amalia Belén Negrete Vargas	Vocal
M.A. Francisco Javier Valdez Alejandro	Vocal
M.A. José Luis Sánchez Ramos	Secretario
M.A. Lorenzo Manzanilla López de Llergo	Suplente
M.A. Laura Elizabeth Cervantes Benavides	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad Universitaria, D.F., 4 de noviembre de 2004

El Coordinador del Programa

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez