



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración

Facultad de Contaduría y Administración
Facultad de Química
Instituto de Investigaciones Sociales
Instituto de Investigaciones Jurídicas

T e s i s

Administración y Gestión Social de proyectos en las
Organizaciones de la Sociedad Civil. Un estudio de caso

Que para obtener el grado de:

Maestro en: Administración de Organizaciones

Presenta: Luis Enrique Olivares Guevara

Tutor (Director de la tesis): Dr. Lorenzo Manzanilla
López de Llergo

México, D.F.

2008



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

DEDICATORIAS

A mi Familia, mis padres, Margarita y León por el apoyo incondicional.

A mis amigos de las organizaciones de la sociedad civil por proporcionarme muchos datos y darme sus consejos, Carlos, Juan, Violeta, Julio.

A mi tutor Dr. Lorenzo Manzanilla, por la paciencia y el tiempo dedicado.

A mi familia “añadida” mis hermanas, mi cuñado por el apoyo en la empresa.

INDICE

CONTENIDO

DEDICATORIAS 6

RESUMEN 7

ABSTRACT 8

INTRODUCCIÓN 9

MARCO CONCEPTUAL 12

Organizaciones de la Sociedad Civil 12

Organizaciones No Gubernamentales 12

Sociedad Civil 12

Gestión Social 13

Participación Social 13

PARTE I 14

CAPÍTULO I 14

CONTEXTO 14

Las Organizaciones de la Sociedad Civil 14

A. Contexto general 14

B. OSC's y el mundo 16

C. Panorama en México de las OSC'S 17

D. La respuesta de las OSC a los cambios en su entorno 21

E. La Problemática administrativa en las Osc's. Una visión general 22

CAPÍTULO II 26

MARCO TEÓRICO 26

Contexto general de las organizaciones 26

A. Nociones 26

B. Diferencias entre organización de la sociedad civil y empresa 28

Sobre las organizaciones de la sociedad civil	30
A. Nociones	30
B. Caracterización de las OSC'S	32
Teoría de la Organización y la Administración aplicada a las osc's	35
A. Antecedentes	35
B. Tendencias Administrativas	37
C. La escuela posmoderna en la administración.	41
D. La Responsabilidad Social Corporativa y la OSC's	44
E. la sustentabilidad en la Administración.	47
F. El modelo PIENSO© como proceso en la administración sustentable	52
G. la estructura y estrategia organizacional aplicada a las osc's	54
PARTE II	57
CAPÍTULO III MÉTODO	57
Planteamiento del Problema	57
Respuesta tentativa al problema planteado	59
Método	60
El método y el modelo pienso	63
FASE DE DISEÑO	64
Teoría	64
Selección de Casos	65
A. Fundación Multidisciplinaria Espacio Abierto Sin Fronteras.	65
B. Centro de Estudios Sociales Prometeo, A.C .	66
C. Unión Mundial para la Naturaleza. Oficina Regional para Latinoamérica	67
PROTOCOLO	67
CAPITULO IV	68
OBTENCIÓN Y PROCESO DE LA INFORMACIÓN	68

Primer Estudio de Caso	68
Segundo Estudio de Caso	70
Tercer estudio de Caso	72
CUESTIONARIO DE APLICACIÓN Y ELEMENTOS DE OBSERVACIÓN	72
Organización. Fundación Multidisciplinaria Espacio Abierto	72
A. Resultados Encontrados en la Organización	72
B. Interpretación	73
C. Faltantes	73
Organización. Centro de Estudios Sociales Prometeo	74
A. Resultados Encontrados en la Organización	74
B. Interpretación	74
C. Faltantes	74
Organización. Unión Mundial para la Naturaleza. Oficina Regional para Latinoamérica	75
A. Proceso de la Información	75
B. Resultados Encontrados en la Organización	75
GUÍAS DE INSTRUMENTOS APLICADOS	77
Cuestionario aplicado	77
Guía de Observación	79
Aplicación del en la obtención de la Información Modelo PIENSO	81
Descripción del Cuestionario aplicado	81
Estructura del Cuestionario	81
Graficación	82
Descripción de las observaciones	82
RESULTADOS OBTENIDOS	83
A. Proceso Interactivo	83
B. Prospectiva	83

C.	Estrategia	84
D.	Nuclear	85
E.	Sustentabilidad	87
F.	Organización	88
Interpretación de Resultados por modelo PIENSO		89
A.	Proceso Interactivo	89
B.	Prospectiva	90
C.	Estrategia	91
D.	Nuclear	92
E.	Sustentabilidad	93
F.	Organización	93
PARTE III		95
CAPÍTULO V		95
PROPUESTA TEÓRICA		95
Generalidades de las estrategias en las Organizaciones de la Sociedad Civil		95
La participación social-administrativa de las OSC's como parte de su estrategia		96
Atributos estratégicos orientados al modelo PIENSO en los Proyectos de las OCS's		97
A.	El trabajo en red en organizaciones sustentables	97
B.	Proyectos estratégicos autogestivos	98
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DEL CASO PRÁCTICO		99
CONSULTORA INTERDISCIPLINARIA EN PROYECTOS SUSTENTABLES DE INVERSIÓN SOCIAL EN EL RAMO TURÍSTICO		99
MODULO DE PROSPECTIVA Y PROCESO INTERACTIVO		100
MISIÓN		100
AGENTES QUE PARTICIPAN EN LA ORGANIZACIÓN		103
LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN		105

IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	106
A. LOGOTIPO	106
B. SLOGAN	106
MÓDULO DE ESTRATEGIA	107
PLAN DE DESARROLLO	107
ANÁLISIS DEL ENTORNO	108
TURISMO SUSTENTABLE Y MUNICIPIO	113
MÓDULO NUCLEAR	115
PLAN TURÍSTICO	115
DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	124
PLAN DE MARKETING	125
A. DEFINICIÓN DE PRODUCTO	125
B. CARTERA DE SERVICIOS	126
C. DESCRIPCIÓN DE SERVICIOS	127
D. ESTRATEGIA PRODUCTO-PRECIO	129
E. ESTRATEGIA DE PRECIO CALIDAD	130
F. DETERMINACIÓN DEL PRECIO	130
G. ELASTICIDAD	133
DETERMINACIÓN DE LA UBICACIÓN DE LAS INSTALACIONES	134
MEZCLA DE MERCADOTECNIA APLICADA	135
PUBLICIDAD	136
SEGMENTACION	140
CONDUCTA DE CONSUMO	141
CONOCIMIENTO DEL CLIENTE	145
CUESTIONARIO	147
MODULO DE ORGANIZACIÓN	150

MARCO LEGAL	150
A. DE MERCADO:	150
B. DE LOCALIZACION.	150
C. DEL ESTUDIO TECNICO	150
D. DE ADMINISTRACION Y ORGANIZACIÓN	151
E. FINANCIEROS Y CONTABLES	151
F. TRAMITES LEGALES BASICOS	153
G. DATOS BASICO PARA LA CONSTITUCION DE UNA EMPRESA.	156
LOCALIZACIÓN DE LA OFICINA	161
DISTRIBUCIÓN DE OFICINA	164
ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO	167
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	169
ORGANIGRAMA GENERAL DE LA ASOCIACIÓN	171
ANÁLISIS DEL PROCESO	174
FLUJOGRAMAS	177
CONCLUSIONES	179
REFLEXIONES	181
BIBLIOGRAFÍA	182
ANEXOS	185

RESUMEN

Las Organizaciones de la Sociedad Civil constituyen un tipo de organismos administrativos que adquieren cada vez más protagonismo dentro de la sociedad contemporánea. Se trata de una estructura que a pesar de los patrones comunes con todas las organizaciones que estudia la administración, también posee diferencias. El objetivo de este estudio es precisamente conocer a través del Método de Casos, las principales características de éstas organizaciones y determinar un modelo administrativo aplicable a éstos casos.

Esta tesis propone abarcar otro enfoque de propuestas teóricas ya existentes sobre las organizaciones de la sociedad civil, o sobre organizaciones no gubernamentales, es una propuesta que además de incluir a dichas organizaciones en el estudio de la administración analiza un punto fundamental en toda organización: la sustentabilidad.

Hablar de la sustentabilidad, además de tratar el aprovechamiento idóneo y la conservación del medio en el que una organización desempeña sus actividades, se refiere también de un modelo capaz de evaluar los impactos que provocan los estilos de administración para la obtención de los objetivos de una organización particular, sea está establecida con fines lucrativos, ó como es el caso de este estudio, las organizaciones que no tienen fines de acumulación de la riqueza. Es una mirada generacional y un reconocimiento del rol decisivo que desempeña la administración de los recursos mientras se cumple una función social o económica.

Se tiene el propósito de establecer parámetros para evaluar la conservación o la depredación de nuestros recursos e incorporar criterios de trabajo en todos los niveles para determinar el grado de aprovechamiento de los recursos y que influyen a su vez en la participación ciudadana, políticas y la interacción con todo tipo de organizaciones.

Hoy es imposible ver de forma inconexa las organizaciones, sean instituciones lucrativas o empresas, núcleo del sistema capitalista, organismos gubernamentales y públicos u organizaciones de la sociedad civil, todas ellas inciden de forma directa en nuestra sociedad y en el aprovechamiento de los recursos de nuestro medio, en donde no existe discriminación sobre el origen y el destino de los recursos de las organizaciones. Es en esta interacción en donde la administración, hoy desempeña un papel vital, pues el análisis también debe dirigirse hacia el interior de la organización.

En este tratado nos esforzamos por identificar los elementos básicos del modelo administrativo aplicado a las organizaciones de la sociedad civil y como pueden definirse elementos para el desarrollo y administración sustentable de proyectos.

ABSTRACT

There is a growing movement within the “non”-profit and “non”-government sector to define itself in a more constructive, accurate way. Instead of being defined by “non” words, organizations are suggesting new terminology to describe the sector. The term “civil society organization” (CSO) has been used by a growing number of organizations, such as The Center for the Study of Global Governance. The term “citizen sector organization” (CSO) has also been advocated to describe the sector — as one of citizens, for citizens. The objective of this thesis is precisely have acknowledge of this organizations through the Method of Cases, his main characteristics and if is possible to apply any administration’s model in its practice.

This thesis propose to know in different perspective the civil society organization. It’s an effort to include this organizations in the general theory of administration, and of course, an elementary item in the Administration study itself: sustainability.

In recent years an academic and public discourse has led to this use of the word sustainability in reference to how long human ecological systems can be expected to be usefully productive. In the past, complex human [societies](#) have died out, sometimes as a result of their own growth-associated impacts on ecological support systems. The implication is that modern industrial society, which continues to grow in scale and complexity, will also [collapse](#). It’s about how to preserve our resources integrating work rules in all levels of organizations, and evaluating how citizen participation can interact with it.

Today it is impossible disconnect every single organizations, it doesn’t matter the origin of its resources and its money because everyone affects directly to our society and how it is used our natural resources. This interaction allows to Administration play an important role because its analysis goes to macro level, talking about organization, inner and outer specifically.

In this thesis we make an effort to identify the basis of an administration’s model applied to civil society organization y how we can define the elements to the development and sustainable administration of projects.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones como formaciones sociales, son parte fundamental del estudio de la administración en la medida que constituye el eje principal de su enfoque teórico, además de que constituyen el componente dominante de la sociedad contemporánea. Nos rodean y nosotros a su vez interactuamos con ellas, dándoles vida y permitiendo que trasciendan más allá del individuo.

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. De ahí su **relevancia** para la administración que trata de dirigir los objetivos de una organización humana para el logro de sus metas. Es la vinculación de esfuerzos individuales para el logro colectivo.

El enfoque de esta tesis está precisamente orientado al estudio de organizaciones que en los últimos años se han constituido como un “tercer sector” social, no sólo para reivindicar principios, sino también para desarrollar proyectos y acciones de cambio y desarrollo social y económico.

Estas organizaciones en el marco de la teoría administrativa son *integrativas* pues tienen como propósito la solución de conflictos, la dirección de motivaciones hacia el logro de expectativas institucionalizadas y para asegurarse de que los principales actores sociales trabajen juntos. Organizaciones, nombradas hoy bajo el genérico de Organizaciones de la Sociedad civil, precisamente porque surgen de la sociedad civil y buscan acciones de integración social y participación ciudadana, bajo objetivos y fines trascendentes a su realidad objetiva.

El interés principal para iniciar esta investigación, se basa en la participación activa que por dos años tuve en este tipo de organizaciones, y que a la fecha aún participo de forma activa y regular como asesor. Esto ha permitido el hecho de, darme cuenta del enorme potencial y desarrollo que la administración como ciencia social y como área profesional tiene en este sector. De esta forma, la elección del tema es muestra de **coherencia** profesional y va acorde al campo de estudio de la administración de organizaciones.

Además, actualmente en el campo del desarrollo de la teoría administrativa, el estudio y la aplicación de modelos en organizaciones de la sociedad civil es escaso. Si bien existen estudios previos orientados a conocer modelos aplicados a Instituciones Públicas y su interrelación con la administración, el estudio de la aplicación en Organizaciones de la Sociedad Civil, ha sido rezagado a un plano de obiedad. El esfuerzo por conocer la utilidad social de la administración en áreas que no han sido estudiadas debe redundar en el fortalecimiento de la administración como disciplina eminentemente social y humana. De ahí la importancia de realizar estudios e investigaciones orientadas a este tipo de organizaciones, y que participen como actores al igual que las empresas privadas y las instituciones públicas y gubernamentales.

El propósito de éste trabajo no sólo precisar el panorama general de las OSC (Organizaciones de la Sociedad Civil) y de manera específica el marco administrativo bajo el cuál establecen sus estrategias, se trata de establecer la relación entre las OSC's como organizaciones que utilizan recursos y presentan objetivos concretos y la aplicabilidad de la teoría administrativa. Es un estudio **factible** porque la relevancia del trabajo de estas organizaciones es creciente, además de que es un área como he explicado en la que llevo más de 2 años trabajando, tanto a nivel interno como externo, está experiencia en éste campo, también se traduce en la facilidad de acceso a la información y en la posibilidad de conocer más de cerca el trabajo con dichas organizaciones.

Son las organizaciones de la sociedad civil, los nuevos sujetos sociales que participan en pro de objetivos orientados hacia la igualdad de condiciones de desarrollo, democracia, respeto a los derechos humanos, desarrollo sustentable y armónico, entre otros, pues son las demandas más reiteradas de la sociedad en general, en donde participan conjuntamente instituciones públicas gubernamentales y empresas privadas. Es un campo que amplía la visión organizacional, lejos de intereses puramente lucrativos o por definición totalmente gubernamentales, o que escapa de la visión genérica de la "sustentabilidad" en las empresas.

El estudio muestra **pertenencia** a la administración por ser una disciplina que por su aplicación general no sólo define como organizaciones las de de estricto índole empresarial o lucrativo o las que se desarrollan en el ámbito público. El estudio de las organizaciones no gubernamentales en su particular e incipiente aplicación de la teoría administrativa, recientemente ha despertado interés en formar cursos de capacitación orientados al "desarrollo institucional", programa que frecuentemente se enfoca sólo al plan puramente político y operativo de acuerdo con los objetivos generales de la organización. Sin embargo, las funciones administrativas, como la formulación y seguimiento de proyectos bajo el adecuado proceso administrativo, o la aplicación de marcos teóricos para su operación, son temas que han sido apenas tocados y pobremente experimentados por este nuevo segmento de la movilización ciudadana.

Por lo que es importante visualizar y conocer la forma de vinculación entre los modelos de administración aplicados, la forma de operar, las actividades y los resultados previstos en estas organizaciones.

Por último es necesario destacar que seguiremos en esta investigación un método exploratorio-descriptivo y no experimental, puesto que implica conocer tópicos poco tratados en la administración, además de analizar en detalle la integración de la teoría administrativa en las organizaciones no gubernamentales.

Es **pertinente** además acercarnos a este tema a través del método de estudio de casos pues se propone la selección y el análisis de casos de estudios relacionados con la teoría administrativa, búsqueda en revistas especializadas de casos similares o a través de la experiencia laboral. Para su desarrollo se realizará una investigación exploratoria a través de entrevistas y de observación aplicadas en las organizaciones elegidas como casos de estudio. Posteriormente se realizará una comparación con las teorías administrativas y los modelos aplicados.

Es importante destacar que ésta tesis tomará como principal teoría en el campo de la Sustentabilidad para la administración, la que ha desarrollado el Dr. Lorenzo Manzanilla López de Llergo, quién ha dirigido también el desarrollo de ésta investigación. Su investigación y propuesta de un nuevo modelo que contemple la sustentabilidad en la administración, han sido, indudablemente muy útiles en la conclusión de éste estudio.

Finalmente se propone realizar un análisis cruzado de estudios de caso y el desarrollo de una propuesta de un nuevo modelo sistémico si fuese necesario y de acuerdo al enfoque obtenido en el estudio de casos.

MARCO CONCEPTUAL

ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

A pesar de que académicamente aún hay notables diferencias entre la definición estricta de las organizaciones de la sociedad civil, constituyen a todas aquellas organizaciones emanadas de la sociedad civil, si éste concepto también sufre problemas de “ambigüedad conceptual y polisemia”¹, podemos acotarlo diciendo que constituyen instituciones o agrupaciones que definen y defienden derechos colectivos o individuales, políticos y sociales de causa ciudadana y que propician su libre asociación, así como la posibilidad de defenderse de la acción estratégica de los poderes políticos constituidos o plenamente empresariales.²

Se puede definir de igual forma como el conjunto de organizaciones emanadas de demandas sociales que de acuerdo a sus principios y valores generan una movilización en la sociedad en la que se desenvuelven.

ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Dentro de la esfera de Organizaciones de la Sociedad Civil, las Organizaciones No gubernamentales se encuentran dentro de una clasificación muy especial, tal como la definen algunos autores³ como “*organizaciones de promoción, desarrollo y servicios a la comunidad*” cuya formación se debe principalmente a la defensa de principios universales, puesto que se desarrollan en todos los ámbitos sociales y comunitarios, tanto en el sector religioso, político o educativo. Han propiciado a la fecha una expansión del apoyo a diversas iniciativas sociales y promocionales de distintos movimientos tales como el ecologismo, el feminismo, el pacifismo, etc.

Son organizaciones que por sí mismas constituyen un factor elemental del universo de las Organizaciones de la sociedad civil, y representan un verdadero movimiento social que refleja diversos valores morales, políticos, culturales, cívicos o ecológicos y que representan una vocación deliberada y explícita para transformar un orden social que se considera injusto a la luz de los principios que defienden.⁴

SOCIEDAD CIVIL

El concepto de sociedad civil como un actor de verdadera fuerza en la sociedad civil, se origina a finales del siglo XX, como elemento que identifica a la participación ciudadana bajo diversas formas de organización.⁵ Al igual que en muchos otros países, la sociedad civil tiene un carácter de identidad, puesto que se ha usado el término para diferenciar a la sociedad del Estado.

Al concepto se suman términos como “*tercer sector*”⁶ que distingue a la sociedad civil del Estado y del sector empresarial y propiamente mercantil. Bajo éste teoría, la sociedad crea

¹ Olvera J. Alberto (Coordinador), et. Al, Sociedad Civil, Esfera Pública y democratización en América Latina. México, México, 2005, p. 20.

² Olvera J. Alberto, Op. Cit. P. 25

³ Olvera J. Alberto, Op. Cit. P. 36

⁴ Olvera J. Alberto, Op. Cit. P. 36

⁵ March, J. y J. Olsen, Democratic Governance, Nueva York, 1995, p. 39

⁶ Solomon, L. y H. Anheier, En busca del sector no lucrativo I. La cuestión de las definiciones, p. 46.

el tercer sector a partir de la necesidad de llenar los huecos de atención a las necesidades sociales dejados por el Estado y el Mercado. “Busca a través de la organización la acción compensatoria y la ampliación de lo público en los derechos ciudadanos”.⁷

Y actualmente se propone el término “governabilidad democrática”⁸ (*governance*) que implica el principio de participación ciudadana como sinónimo de una sociedad civil independiente e imparcial de la clasificación política o estatal, cuya tarea es promover una mayor eficacia y eficiencia en el ejercicio del poder y en las decisiones públicas. Se ve a la sociedad como el factor externo que debe forzar la modernización del Estado.

GESTIÓN SOCIAL

La gestión social se define⁹ como un modelo dinámico de análisis organizacional que además de incluir los elementos de dicho análisis como son, definición de fines y objetivos, elaboración de estrategias, definición de niveles de decisión actores, relaciones, tramos de control, mecanismos de coordinación, normas, procedimientos, entre otros, así como la generación de procesos de aprendizaje e innovación, también incluye elementos macro estructurales, como el análisis cultural y la dinámica social, así como la definición de políticas y liderazgo, estilos de dirección y elementos de participación.

Se relaciona también con el funcionamiento de la organización, el diseño del trabajo, las comunicaciones y el control.

PARTICIPACIÓN SOCIAL

Es un proceso de involucramiento de los individuos o bajo un contexto democrático de los ciudadanos, en el compromiso, cooperación, responsabilidad y toma de decisiones para el logro de objetivos comunes. Es un proceso dinámico, complejo y articulado que requiere de una conciencia colectiva para interrelacionar con la particularidad de cada uno de los sujetos que participan en éste.¹⁰

⁷ Olvera J. Alberto, Op. Cit. P. 22

⁸ Olvera J. Alberto, Op. Cit. P.23

⁹ Cohen Ernesto y R. Franco, Gestión Social, Cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales, México, p.114

¹⁰ Chávez Carapia, Julia y Quintana Guerra, Luis, La participación social en la Ciudad de México, México, UNAM/Plaza y Valdés, 2001, p. 25.

PARTE I

CAPÍTULO I CONTEXTO

LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

A. CONTEXTO GENERAL

El tema de la sociedad civil y el surgimiento de sus nuevas organizaciones ha alcanzado un gran auge durante las dos últimas décadas, tanto en el contexto internacional, como latinoamericano. Sin embargo, el fenómeno no ha sido acompañado por una reflexión integral que dé cuenta de su conceptualización, de las causas de su desarrollo, así como de la distinta terminología utilizada para designarlo. Esta apreciación no excluye considerar los aportes que las diversas disciplinas, han incluido en su objeto de estudio sobre el tema del llamado “Tercer Sector”¹, la economía social, las organizaciones de la sociedad civil, o en un contexto más amplio las organizaciones no lucrativas, por nombrar algunas de sus acepciones.

Contextualmente, podemos situar su origen histórico en el reforzamiento de la “sociedad civil” que se da como una referencia obligada para diferenciar a la sociedad como “sujeto” consciente de su realidad social, del Estado.² Su existencia no puede explicarse sin reconocer su autonomía y autolimitación. Autonomía puesto que se desenvuelve bajo una lógica separada del Estado y del mercado, además se declara independiente del sistema político o de círculos de poder. Respecto al mercado son igualmente autónomos en tanto que el lucro no es el eje principal de su actividad.

Las organizaciones de la sociedad civil surgen a partir de la ausencia del Estado en muchas cuestiones sociales o a partir de la “participación” de la elite empresarial en asuntos que afectan los derechos civiles o ciudadanos. La organización surgida de la sociedad civil produce por lo tanto un movimiento en cuanto a las estructuras sociales, trata de equilibrar las acciones gubernamentales contra las acciones de las grandes corporaciones que también representan un factor creciente de poder, capaz de modificar incluso la política económica de un país.

Si bien, actualmente muchas organizaciones han tenido que adoptar herramientas de gestión propias del mundo empresarial para poder sobrevivir y organizarse, ello no implica la distancia que han tomado de directrices empresariales o estatales, y tal vez sea esa su principal característica.

¹ Mochi Alemán Prudencio, *Las Organizaciones de la sociedad civil y las ciencias sociales. Su configuración en América Latina*, Programa Interdisciplinario de Estudios del Tercer Sector, Colegio Mexiquense A.C., 2001. P. 3

² Olvera J. Alberto, Op. Cit. P. 24

Hoy las organizaciones de la sociedad civil constituyen un valioso contrapeso en un mundo globalizado dirigido por los modelos de libre mercado. Generan confianza en diversos actores sociales puesto que su fuerza emana de la sociedad civil en sí, y será a partir de las organizaciones de la sociedad civil que se desarrolle la posibilidad de actuar como moderadoras de un accionar de las empresas, y de críticas de las políticas gubernamentales. No sólo ello, es su deber generar un clima de confianza en la movilización social, no sólo con la denuncia y el activismo, sino también con aportaciones que mejoren la calidad de vida de las comunidades en las que participan. Puesto que aún hoy a pesar de tener una composición variable, con un desarrollo histórico heterogéneo, siguen constituyendo la *promesa*³ de una relación crítica con los sistemas económicos y políticos, ya sea bajo figuras modernas como empresas y Estado o como parte de una serie de actores que definen a toda la sociedad en su conjunto.

La sociedad civil y las organizaciones que emanan de ella son una construcción ciudadana, resultado de largos ciclos de luchas sociales y de la lenta institucionalización de un Estado de derecho, es una apelación al autoritarismo en todos los niveles, aún el autoritarismo empresarial. Sin embargo éste tipo de organizaciones representan por sí mismas un proceso de continua renovación, ratificados en la práctica social cotidiana.⁴

Hoy, a medida que sectores como el Estado Moderno, desarrolla formas más dinámicas de inclusión en la forma de gobierno, como la llamada “*governanza*”⁵, las organizaciones de la sociedad civil han desarrollado nuevas formas de cooperación, totalmente diferentes a las que se sometían con autoridades estatales que ejercían un poder soberano sobre los grupos y ciudadanos que constituían la sociedad civil.

Las organizaciones de la sociedad civil hoy participan con instituciones estatales y no estatales y con actores públicos y privados para la formulación y la aplicación de políticas públicas o en la propuesta de proyectos de desarrollo regional o local. Sin embargo a pesar del desenvolvimiento de éstos nuevos actores, aún las organizaciones de lo sociedad civil enfrentan problemas para articular sus esfuerzos internos y desarrollar estrategias orientadas a participar en proyectos co-financiados por empresas o aún por organizaciones gubernamentales.

Tal vez sea esta la principal problemática de este tipo de organizaciones. A partir de la des-regulación y privatización desatada a principios de la década de los 80’s del siglo pasado, cuando el Estado se abría ante las nuevas reglas impuestas por el mercado, las organizaciones de la sociedad civil desarrollaron nuevas formas de administración y gestión internas, muchas de ellas sumamente flexibles y con un margen de adaptabilidad aún mayor que muchas organizaciones lucrativas o empresariales, y finalmente orientadas a facilitar la movilización social, que caracteriza en muchos casos a este tipo de organizaciones.

³ Olvera J. Alberto, Op. Cit. P. 25

⁴ Olvera J. Alberto, Op. Cit. P. 39

⁵ Mayntz R., *El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna*, Revista Reforma y Democracia, No. 21, Caracas, 2001.

A pesar de este esfuerzo, la consolidación y el perfeccionamiento de las organizaciones de la sociedad civil exigen incorporar a sus formas de organización, esquemas o modelos de administración que permitan la sistematización de sus experiencias así como el desarrollo de su potencial, pertenencia e identidad colectiva. El crecimiento de la sociedad civil es directamente proporcional, al reforzamiento de sí mismo como organización.⁶

B. OSC'S Y EL MUNDO

El tamaño, **el alcance y la capacidad de la sociedad civil en todo el mundo creció espectacularmente** durante el pasado decenio, gracias al proceso de globalización y el florecimiento de la democracia, las telecomunicaciones y la integración económica. A modo de ejemplo, el número de organizaciones de la sociedad civil aumentó de 6.000 en 1990 a 26.000 en 1999. Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) también han ganado protagonismo como actores de la asistencia para el desarrollo mundial: la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) informó que hacia fines del decenio de los noventa las OSC contribuyeron anualmente entre US\$11.000 millones y US\$12.000 millones de sus propios recursos.⁷

Las OSC también se han convertido en **importantes canales de prestación de servicios sociales y de ejecución de otros programas para el desarrollo**, especialmente en regiones donde la presencia gubernamental es débil, en situaciones posteriores a conflictos o donde la experiencia de la sociedad civil complementa las acciones del gobierno.

En los dos decenios pasados, **las OSC también hicieron notar su influencia** en cuanto a la formulación de políticas públicas a nivel mundial. Esta dinámica se ve en las fructíferas campañas de apoyo a asuntos tales como la prohibición del uso de minas terrestres, la condonación de la deuda y la protección ambiental, temas que han movilizado a miles de personas en todo el mundo. La más reciente manifestación del dinamismo de la sociedad civil a nivel mundial fue el Foro Social Mundial celebrado en Porto Alegre, Brasil, que en enero de 2003 atrajo a unos 100.000 participantes quienes discutieron y propusieron alternativas más equitativas y sostenibles al modelo actual de globalización económica.

Aparte de eruirse como actor fundamental en muchas partes del mundo, la sociedad civil se caracteriza por la **variedad de su naturaleza y composición**. Por ello, las definiciones de sociedad civil varían considerablemente según distintos modelos conceptuales, el origen histórico y el contexto del país donde se encuentran.⁸

⁶ http://sitiosasp.e-dactica.com/ucr-hcn/doc_historicos/articulos_academicos/10.pdf Día de visita: 12 de Febrero 2007, Hora De visita: 18 Hrs.

⁷

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTTEMAS/EXTCSOSPANISH/0,,contentMDK:20621524~menuPK:1613473~pagePK:220503~piPK:220476~theSitePK:1490924,00.html>

Fecha de Visita 31 Enero de 2007, Hora de Visita 11:00 am

⁸ URL: <http://worldbank.org/civilsociety/site143902.html> Fecha de Visita 30 de Enero 2007, Hora de Visita 12pm.

C. PANORAMA EN MÉXICO DE LAS OSC'S

La existencia de las organizaciones civiles en México se remonta al trabajo de principios de siglo de las organizaciones asistenciales en torno a: niñez callejera, minusválidos y otras acciones caritativas. No es sino hasta la década de los 70's cuando surgen en México organizaciones que se definen por su no-vinculación al gobierno y por su apoyo a las demandas de los movimientos sociales —magisterial, ferrocarrilero, campesino y movimiento urbano popular. Ya en la década de los 80, después del sismo de 85 y ante el llamado gran fraude electoral de 1988, en el que Carlos Salinas es nombrado Presidente de México, estas organizaciones comienzan a retomar demandas propias de democracia y participación ciudadana, sin desvincularse por completo de los movimientos sociales.⁹

La existencia de estos grupos significó apropiarse de un papel que tradicionalmente había sido de la competencia de las instancias ligadas al Poder Ejecutivo, significó también dar un paso en el reconocimiento de una ciudadanía mexicana en primera instancia, pero también de una ciudadanía universal, en pleno apogeo de la mundialización de las políticas. Al mismo tiempo fue la evidencia de un reconocimiento implícito de la necesidad de generar nuevas estrategias de incidencia ante este un proceso de mundialización de la economía instrumentado por las elites financieras internacionales bajo un esquema único y hegemónico.

El tránsito en la alternancia de los partidos en el poder en el año 2000 da cauce a un fortalecimiento por igual en la participación ciudadana, principalmente en el rostro de la sociedad civil organizada. Las organizaciones de la sociedad civil constituyen un espacio de convergencia de acciones en favor de la comunidad, ofrecen un ámbito de discusión sobre temas de interés público.

En México a partir de la década de los 90's del siglo pasado se comienza a promover el marco legal de actuación de dichas organizaciones, pero no es hasta el año 2004, cuando se aprueba la “Ley de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil”, una ley que marca el inicio de la regulación legal, más no operativa de muchas de éstas organizaciones.

La lógica de la participación de las diversas organizaciones de la sociedad civil en nuestro país, se basa en el entendido que la opinión *in situ* de los diversos actores de la sociedad debe ser considerada de carácter supranacional. Cada ciudadano por sí mismo tiene el derecho y el deber de participar con su voz y sus acciones en las decisiones que afectan no sólo a su comunidad, sino a todo su país. Son éstos ciudadanos los que actualmente, reunidos en forma organizada, buscan no sólo participar e incidir dentro de la vida pública del país, sino profesionalizar sus tareas básicas dentro de las mismas organizaciones civiles. La profesionalización va en dos sentidos: por un lado la especialización del tema en el que se pretende incidir, desde la óptica legal, política, económica y social. El segundo es la

⁹ F. Calderón, **Movimientos sociales y política**. (México, 1995), pp.23-45

formación de las personas que las integran, su vínculo con la organización, la definición de tareas, la organización, la mejora en sus procesos internos, y la búsqueda de alternativas para financiar sus causas.

La presión civil ante los diversos organismos nacionales e internacionales ha impulsado la apertura de algunos espacios de participación, siendo la punta de lanza para la generación de políticas y normatividad de consulta y participación ciudadana. Es a partir de la visión que se tiene de estos espacios y al mismo tiempo del impacto de las políticas económicas que se han generado ahí, que surge una división importante en la sociedad civil: los que deciden participar dentro de los espacios de diálogo y negociación, y los que deciden no participar de ellos y presionar a partir de la movilización con el argumento de no legitimar a estos organismos. Es importante señalar que este proceso ha surgido tanto en México como en el resto del mundo y que es una división importante de tomar en cuenta, pues debilita el nivel de incidencia y acrecienta la visión pre juiciosa del mundo.

El reto no obstante es el mismo: mantener el objetivo claro aún dentro organizaciones gubernamentales o privadas, y crear puentes que resanen el divisionismo dentro de la ciudadanía. La información y difusión en los medios de comunicación, de las propuestas que se generan en los movimientos sociales, es un punto clave al que se debe apuntalar en este sentido.

Por otra parte la estrategia de profesionalización y de aplicación de modelos para que las organizaciones no gubernamentales en México fortalezcan su estructura, y mejoren su desempeño, se ha iniciado recientemente. Los principales impulsores de este concepto, han sido de igual forma, OSC's, e institutos de Gobierno, entre ellos el Instituto Nacional de Desarrollo Social, que a partir del año pasado y de acuerdo a la Ley vigente antes mencionada unió esfuerzos con otras organizaciones y empresas privadas para dar a conocer la labor que realizan miles de organizaciones no gubernamentales.

Actualmente los estudios realizados sobre las organizaciones de la sociedad civil, se han realizado para determinar sus características y su vinculación con la resistencia y lucha por los derechos básicos de grupos vulnerables. Organizaciones que se han constituido legalmente bajo la figura de Asociación Civil y grupos informales, son los protagonistas de estos estudios, en donde su estructura organizacional es frecuentemente definida como flexibles y altamente participativa, con opción a constituir funciones fijas, que pueden variar de acuerdo a los recursos con los que cuenten, o a los proyectos que inicien.¹⁰

Las organizaciones de la sociedad civil por lo general no estructuran funciones al interior de la organización salvo comisiones que se circunscriben a las tareas que en ese momento precisa la organización. La "comisión" fundamentalmente es un equipo de trabajo que representa en determinado momento una área funcional de la organización, sin

¹⁰ C. Cortés Ruiz, "Las organizaciones no gubernamentales: un nuevo actor social", *Revista Mexicana de Sociología*, 2000, pp. 12-16.

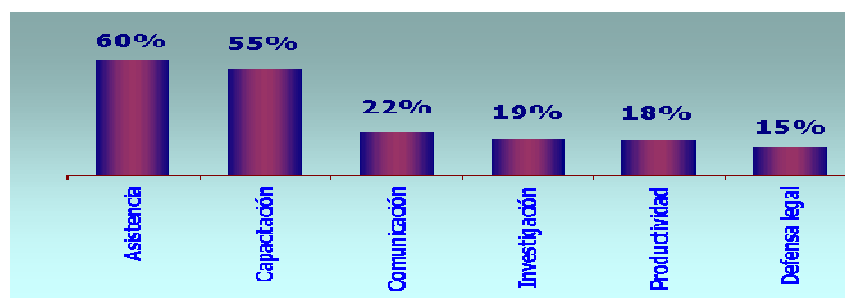
embargo su carácter temporal impide que éste tipo de funciones se establezcan de forma permanente en la estructura de la misma organización. Sin embargo, también es cierto que a pesar de los diversos obstáculos que las organizaciones enfrenan recientemente ha cobrado importancia lo que se denomina “profesionalización” de las organizaciones civiles, que es el conjunto de programas y planes de capacitación a organizaciones de la sociedad civil en la que participan, instancias gubernamentales, institutos de asistencia privada, y consultores externos, que afinan funciones específicas de las organizaciones, entre las que destacan, la procuración de fondos, la sistematización de la información, la organización y planeación como elementos de administración general, el manejo de personal, el tratamiento fiscal y contable, entre otros.

El trabajo de investigación en esta fuerza social aún es incipiente, porque la mayor parte de los estudios está enfocada a las organizaciones no gubernamentales, como objeto sociológico contemporáneo, por lo que respecta, no obstante, a una descripción clara de su nivel de tecnificación administrativa, aún existen grandes lagunas teóricas y prácticas. Problemas organizacionales en la estructura administrativa, en la definición de procedimientos, políticas o administración de recursos aún son recurrentes en las organizaciones no gubernamentales, por lo que el investigar de forma exhaustiva las características de la administración empírica en las organizaciones no gubernamentales, así como los factores que inhiben o promueven la implantación de procesos administrativos, puede significar un avance teórico-práctico de la administración como disciplina integral.

El espectro de las OSC's es diverso, desde su objetivo común, hasta su estructura y financiamiento, de los pocos estudios que se han realizado al respecto se sabe que la mayor parte de las organizaciones en México, están centradas en temas asistenciales, específicamente en el desarrollo comunitario ¹¹ en áreas rurales.

Un estudio detallado del Instituto de Desarrollo Social muestra además del desarrollo comunitario, en que otras áreas se desempeñan, y los Estados en dónde se encuentra su mayor concentración:

Servicios que ofrecen las OSC

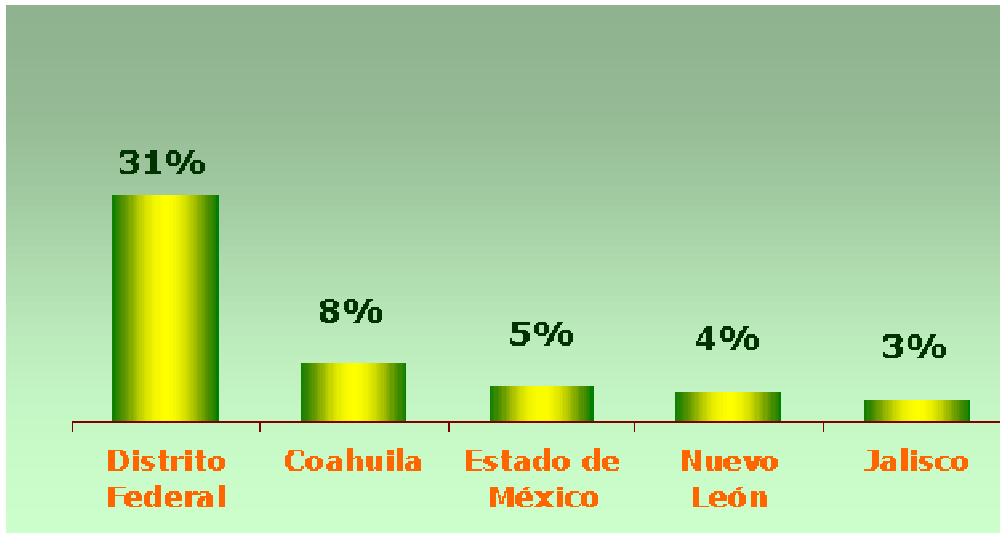


En los principales servicios que ofrecen las OSC la suma de porcentajes rebasa el 100%, ya que pueden brindar más de un servicio.

FUENTE: Indesol-Sios

¹¹ Fuente: Sistema de Información para Organizaciones de la Sociedad Civil (SIOS), Instituto de Desarrollo Social, México 2004.
www.indesol.gob.mx Referencia Electrónica: www.indesol.gob.mx/sios.htm Fecha de Visita: 28 de Enero 2007, Hora de visita 19 Hrs.

Mayor concentración de OSC



De acuerdo con la base de datos de OSC, la mayor proporción de organizaciones no lucrativas de ayuda a terceros se concentra en cinco entidades federativas, representando el 51 % del total.

FUENTE: Indesol-Sios

Sin embargo, el problema que enfrentan por lo general todas las organizaciones sigue siendo su financiamiento, ya sea por su estructura, capacidad de organización o gestión recursos, la incidencia de la aplicación de modelos administrativos, podría ser un factor crucial en la obtención de fondos. Actualmente una de las actividades que ha tenido mayor auge en las OSC's, para combatir la falta de recursos que aseguren el pago de costos permanentes es la formulación de proyectos de co-inversión con instituciones públicas o privadas.¹²

El identificar proyectos por los cuales pueda obtenerse financiamiento, también ha supuesto para todas las OSC's un mejor entendimiento de la administración y desarrollo organizacional. Si bien no existen aún elementos para determinar si actualmente el conocimiento de la administración incide en el éxito o fracaso de los proyectos presentados, razón que motiva éste estudio, es evidente que la administración como disciplina debe constituir un conocimiento básico para toda OSC's, ya sea desde su nivel puramente empírico, hasta con el ingreso de personal más capacitado para trabajar directamente en la organización.

¹² Fuente: Sistema de Información para Organizaciones de la Sociedad Civil (SIOS), Instituto de Desarrollo Social, México 2004.
www.indesol.gob.mx Referencia Electrónica: www.indesol.gob.mx/sios.htm Fecha de Visita: 28 de Enero 2007, Hora de visita 19 Hrs

Los vacíos teóricos respecto a la incidencia de aplicación de modelos administrativos en la operación de organizaciones no gubernamentales, corresponde precisamente a que hoy es todavía un tema ignorado por los estudiosos en administración, sin embargo la propuesta de integrar a éste tipo de organizaciones como parte de la estructura práctica de la administración debe representar una oportunidad de crecimiento para la administración como disciplina social. El estudio de las organizaciones no gubernamentales en el ámbito administrativo puede se puede definir como “el rostro social” de la administración, un elemento que complemente las aportaciones que la administración ha tenido en organizaciones lucrativas o empresas privadas, y en el sector público.

Esta propuesta por lo tanto representa una nueva perspectiva en la teoría administrativa, pues los estudios que existen actualmente sobre las organizaciones no gubernamentales están orientados desde el punto de vista sociológico, político o cultural, como fenómeno en expansión en México. Formular modelos de administración aplicada a las organizaciones no gubernamentales, tal y como se han formulado en micro, pequeñas y medianas empresas o en diversos tipos de organizaciones, es una tarea aún por realizar. A la fecha no existe ningún acercamiento hacia el análisis de modelos aplicados a dichas organizaciones, aspecto en el que trataremos de profundizar.

D. LA RESPUESTA DE LAS OSC A LOS CAMBIOS EN SU ENTORNO

Actualmente las organizaciones no gubernamentales analizan su relación con los diferentes actores de su entorno y replanteando su papel en el nuevo escenario. Los temas más discutidos son: la relación con la cooperación internacional, el Estado, la población meta y las relaciones entre las OSC.

En cuanto a la relación con la cooperación internacional, un tema que resalta es el trabajo de cabildeo para dar más autonomía a las OSC y aumentar su influencia en los procesos de planificación de la co-participación internacional. Un objetivo importante en este sentido es el mejoramiento de la vinculación de los proyectos de la cooperación con las necesidades reales de la población meta para lograr su permanencia.

El fortalecimiento de la coordinación entre las OSC a nivel nacional y regional recibe cada vez mayor atención, como mecanismo para aumentar la contribución a la sociedad civil y la efectividad y perdurabilidad de esa contribución. En relación con las actividades de cabildeo, las acciones coordinadas y concertadas tienen el objetivo de:

- Mejorar los mecanismos de participación en la toma de decisiones para definir estrategias de desarrollo.
- Facilitar la organización y la participación de la sociedad civil.
- Crear mecanismos de financiamiento de apoyo a estas iniciativas, lo cual es considerado importante en términos de autogestión y sostenibilidad.

La coordinación entre OSC es vista también como un mecanismo para encontrar sus propios modelos de autogestión, desarrollando economías de escala, mediante consorcios y pactos de compras de insumos y de servicios u otras formas de intercambio organizacional, que resulten en el intercambio de servicios, productos, información e inteligencia.

Por la disminución del tamaño del Estado, algunas de sus funciones en el campo de los programas sociales son transferidas a las OSC. La nueva relación entre el Estado y las OSC generalmente es vista como una oportunidad importante. Sin embargo, por su papel como actor de la sociedad civil, se considera esencial que las OSC muestren una actitud más protagónica que ejecutora de programas sociales. En este sentido, se sugiere incorporarse al debate sobre políticas y programas de desarrollo del gobierno, como interlocutores válidos.

Con base en las experiencias acumuladas y la retroalimentación de la población meta, se recalca la necesidad de reformular las funciones específicas de las OSC, reducir el asistencialismo, adaptar la oferta de servicios en función de la demanda y potenciar las poblaciones marginadas. En este marco, el modelo organizativo, con énfasis en la participación y el liderazgo colectivo, es determinante para la sostenibilidad.

Las actividades de planificación estratégica son usadas con frecuencia como instrumento de análisis y reorientación. Generalmente, incluyen la definición o redefinición del grupo meta, un análisis de su entorno y las oportunidades y amenazas del mismo y un análisis interno que muestra fortalezas y debilidades de las OSC. Las planificaciones se realizan tanto a nivel de la organización como de redes nacionales e internacionales de OSC, incorporando muchas veces representantes del grupo meta y de instituciones estatales. Un objetivo importante de las planificaciones es lograr que las OSC tengan una influencia mayor, más eficaz y sostenible en el escenario político, social y económico en su relación con el entorno de su población meta, otras OSC, el Estado, gobiernos regionales, organizaciones multilaterales y donantes. La planificación estratégica facilita la flexibilidad necesaria para adaptar su misión y estrategias a las necesidades reales y a las nuevas oportunidades.

E. LA PROBLEMÁTICA ADMINISTRATIVA EN LAS OSC'S. UNA VISIÓN GENERAL

La necesidad de “reconversión”¹³ es mencionada ampliamente en la literatura sobre las OSC's. Por un lado, representantes de estas organizaciones y de los organismos de cooperación internacional ponen énfasis en la necesidad de aumentar la eficiencia y eficacia de las OSC y su profesionalización¹⁴, para cumplir con las nuevas exigencias de la cooperación internacional en un mercado cada vez más competitivo. Por otro lado, enfatizan la importancia de una actitud proactiva y propositiva desde las OSC y perciben la profesionalización como una oportunidad para optimizar el impacto de sus actividades.

A pesar de ello, las organizaciones de la sociedad civil en México apenas comienzan a desarrollar estrategias administrativas acordes a su experiencia a los liderazgos que las dirigen, considerando además que hoy es más fácil acceder al conocimiento administrativo a través de las redes sociales¹⁵ que generalmente son constituidas por organizaciones que

¹³ <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=1108> Fecha de visita: 15 de Febrero de 2007, hora de visita: 16 hrs.

¹⁴ El tema de profesionalización o fortalecimiento organizacional ha sido ampliamente difundido por Instituciones que trabajan directamente con proyectos presentados por OC's, entre ellas el Instituto Mexicano de la Juventud, Veá, CD Multimedia, *Fortalecimiento de las Organizaciones Juveniles*, Instituto Mexicano de la Juventud. México, 2004.

¹⁵ Bolos, Silvia, *La constitución de actores sociales y política*, Plaza y Valdéz, México, 1999, P. 239.

recogen experiencias anteriores y actualizan la memoria colectiva, desarrollando un sistema de aprendizaje que les ha permitido en los últimos años desarrollar su propia gestión ante la sociedad, considerando además, que estas organizaciones se constituyen como una mediación entre las necesidades percibidas como problemas y las acciones colectivas organizadas.

Sin embargo aún es prematuro hablar de formas organizativas visibles, pues éstas por lo general se relacionan con elementos como las condiciones geográficas y estructurales en las que se desarrollan,¹⁶ además de sus formas de interacción, tradiciones, aspectos culturales y recursos. En este proceso es útil distinguir tres elementos necesarios para la subsistencia de OSC's¹⁷:

- La forma en que realizan su trabajo y en la que cumplen sus objetivos por las que fueron creadas.
- Sus criterios organizativos y sus métodos de dirección.
- Su conducción política.

De estos tres elementos, y debido a la naturaleza de éste estudio, el que nos interesa es el segundo, por lo que nos enfocaremos a este factor fundamental en toda organización de la sociedad civil, además es necesario incluir un cuestionamiento crítico del funcionamiento y de las actividades de las OSC's, planteando la necesidad de modernizar y reestructurar para dar sentido y efectividad a la acción, en un contexto de profundas y constantes transformaciones.

Es por eso que se han identificado las siguientes líneas de acción al nivel de las OSC:

- Mayor eficiencia e impacto de las actividades de las OSC mediante su profesionalización. Por lo general, esto implica la especialización y concentración en áreas temáticas para aquellas OSC que tienden a la dispersión. Para lograr una mayor eficiencia e impacto, mejorar la calidad de los servicios es necesario realizar un esfuerzo continuo. Asimismo, implica aumentar la conciencia sobre los costos de sus actividades y estimar su relación costo-impacto, con el objetivo de identificar alternativas más efectivas.
- Mejorar la gestión interna de las OSC. Por muchos años, los temas de gerencia y administración de las OSC no tuvieron un papel significativo en las discusiones. Actualmente se pone cada vez más énfasis en aspectos de gestión interna. Por un lado, para lograr eficiencia e impacto tangible de las acciones, es importante disponer de sistemas de monitoreo y evaluación (medición de impacto) eficientes y de buena calidad. Por otro lado, una gestión adecuada en términos de eficiencia y transparencia brinda confianza a los actuales y nuevos actores del entorno. También deben considerarse aspectos como estructuras más democráticas y eficientes y la independencia política.
- Un énfasis creciente en aspectos de autogestión económica y una ampliación de las fuentes de recursos. Con el objetivo de aumentar la autogestión de las actividades

¹⁶ Bolos, Silvia, Op. Cit. P. 240

¹⁷ Bolos, Silvia, Op. Cit. P. 241

en el largo plazo y reducir la dependencia de recursos externos, muchas organizaciones están considerando realizar actividades remuneradas (basadas en sus capacidades internas). Como posibles mecanismos se han identificado la realización de consultorías, la venta de servicios, convenios con el Estado y organismos internacionales y el acceso a mecanismos de financiamiento comercial. En este sentido, se considera importante que las OSC's no adecuen su identidad y acción a las fuentes de financiamientos ni pongan a éstas en el centro de su accionar.

- El desarrollo de un modelo de administración que les permita gestionar internamente sus estrategias y desarrollar procesos con los que alcancen de una forma más óptima sus objetivos, sin dejar de lado la característica fundamental de gran parte de las organizaciones de la sociedad civil: la actuación por la sustentabilidad de su entorno y de su comunidad; sea como parte de una defensa activa de ciertos derechos o como parte de una propuesta que permita disminuir los patrones desigualdad, pobreza, subdesarrollo o explotación inadecuada de los recursos naturales comunitarios.

A pesar de las diferencias en sus orígenes y en su razón de ser, la distancia que han guardado las organizaciones de la sociedad civil y el sector empresarial, se acorta, no por el hecho de “desvirtuar” su enfoque social, dirigido a los sectores marginados, la defensa de los derechos humanos y áreas en las cuales los criterios económicos rigen solo en un segundo lugar, sino por el hecho de que al igual que una organización lucrativa, las organizaciones de la sociedad civil procuran desarrollar un sentido de permanencia y de acción constante, por lo que hoy, más que, se vuelve fundamental adentrarnos en los elementos administrativos que promueven o desalientan esta misión.

Considerando además el gran interés social que se ha originado en el sector empresarial, principalmente en países desarrollados, rebasando a veces los objetivos meramente filantrópicos. Las empresas también hoy han dado un grado mayor de importancia al estudio de “impactos” en la comunidad social, económica y cultural en la que se desarrollan. Ignorar estos elementos puede perjudicar la competitividad aquellos, pues los consumidores ya no aceptan este tipo de actitud y orientan su preferencia hacia empresas con una mejor imagen.

De forma paralela, por la disminución de sus fuentes tradicionales de financiamiento, las OSC's manifiestan, como hemos dicho, cada vez más la necesidad de aplicar criterios de eficiencia y eficacia en el manejo de sus recursos, considerando como principio fundamental, mejorar y aumentar su impacto sobre el bienestar de los ciudadanos. Como consecuencia, se ha observado un creciente interés en la adecuación y aplicación de instrumentos de gestión provenientes del sector empresarial. Además, muchas OSC's están identificando las formas en las que las empresas pueden contribuir al logro de sus objetivos.

Como consecuencia, se puede decir que tanto las OSC como las empresas enfrentan una situación de adaptación de criterios, que puede ser aprovechada para cerrar parte de la brecha entre ellas, creando un escenario con nuevas posibilidades de cooperación. Por las grandes diferencias entre las OSC y las empresas, cómo son: sus fines, objetivos, lógicas,

actividades y metodologías, así como por resistencias, estereotipos mutuos y experiencias divergentes (buenas y malas), se trata de un proceso delicado que requiere de la mayor transparencia posible en todos sus aspectos.

Por lo pronto será necesario revisar desde el marco teórico general y administrativo, como se desarrollan las organizaciones de la sociedad civil y situar sus características particulares desde la visión administrativa, sin olvidar, por supuesto, cómo en cierta medida han sido tema de estudio para nuevas tendencias en la Teoría General de la Administración. En el siguiente capítulo reseñaremos por lo tanto las definiciones, características y tipología de las OSC's, sin dejar a un lado la revisión de la teoría administrativa, que bajo las nuevas tendencias trata de abarcar también a estas organizaciones.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

CONTEXTO GENERAL DE LAS ORGANIZACIONES

A. NOCIONES

Las organizaciones finalmente son células sociales en donde el hombre interactúa. Pero la complejidad social en la que se desenvuelve hace imposible establecer modelos de organizaciones homogéneas, más bien son altamente diferenciadas y exigen de sus copartícipes una participación característica.

*Amitai Etzioni*¹ tipifica el desarrollo del estudio organizacional en 4 etapas: la etapa de la naturaleza, la etapa del trabajo, la etapa del capital y por último la etapa de la organización. Es en esta etapa en donde el trabajo y el capital se someten a la organización, y si bien la organización primaria existía desde comenzada la historia humana, fue en este momento en donde el desarrollo social promovido por las dos etapas anteriores obligó al predominio de la organización, que quedó en el mejor de los casos conceptualizada como una unidad de trabajo, capital y recursos, que se vale de éstos para alcanzar sus fines.

La organización moderna de Etzioni es más eficiente que las organizaciones surgidas en las etapas anteriores, por dos razones fundamentales:²

- ✿ Los cambios históricos ocurridos en la propia naturaleza de la sociedad permitieron paulatinamente un ambiente social más compatible con las organizaciones.
- ✿ Las teorías de la administración permitieron un desarrollo de las técnicas para planear, organizar, dirigir, coordinar, y controlar, como también un aumento del alcance y racionalismo de las organizaciones.

La organización crea un poderoso instrumento social, a través de la coordinación de un gran número de acciones humanas. Combina personal y recursos al reunir líderes, especialistas, obreros, máquinas y materias primas. Al mismo tiempo, evalúa continuamente sus realizaciones y busca adecuarse, con el fin de alcanzar objetivos.³

La perspectiva organizacional de la empresa ha suavizado el origen del mismo concepto de empresa. Ambas visiones son opuestas y obedecen a posición ideológica muy concreta. Aún hoy para muchos administradores la visión de la empresa como organización humana, más que como un núcleo económico de poder, es un perspectiva

¹ Etzioni Amitai, Organizaciones Modernas, Editorial Progreso, México 1978, p. 79

² Op. Cit. P. 74

³ *Ibíd.*

socialmente más acorde a las nuevas tendencias sociales, políticas y económicas. En éste análisis es el hombre, el individuo el que labora compone y potencia las organizaciones. Pero la organización también capacita, adoctrina y persuade a sus miembros a responder a partir de los requerimientos de su unidad funcional. La empresa entonces se convierte en una organización con un enfoque particular, marcado principalmente por una perspectiva lucrativa o con primacía monetaria.

La empresa también es copartícipe activo en la evolución social, como define Richard H. Hall⁴. En estados Unidos se exige el grado de MBA (Maestría en Administración de Negocios) como requisito mínimo de ingreso para el personal que ocupará puestos de administración intermedia en la organización. De igual forma se promueven los cambios en los procesos de trabajo, pues si las organizaciones alteran sus patrones de trabajo hacia más o menos complejidad y auto dirección, la consecuencia directa será el cambio en la personalidad y orientación de sus miembros. No obstante las organizaciones son esos miembros, nivelados por una estructura jerárquica específica.

El análisis estructural en este periodo es más incluyente, empresa, iglesia, escuela o negocio están incluidos en la significación de organización. Hall la define como sigue:⁵

“ Una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad”.

Pero la concepción de una sistematicidad orgánica, visualizada en una organización, también ha sido criticada, principalmente porque en ocasiones ha exagerado su visión integrista y ha superado al individuo. La organización es más que un sistema de individuos interactuantes. Pero Hall⁶ en su glosa organizacional responde:

“El argumento de que el comportamiento en las organizaciones tiene base organizacional, más que individual o interaccional, no pretende afirmar que todo el comportamiento en las organizaciones está determinado de esa manera. Es evidente que hay muchas ocasiones en que se requiere el criterio individual, ocasiones en que el individuo puede ser crucial para la supervivencia de la organización.”

Pero está respuesta no explica en mucho la polaridad del significado de la organización y del hombre mismo, por antonomasia la fuerza colectiva supera a la individual, pero se atomiza al individuo al grado de verlo como un ser aislado en un grupo. La relación entre el individuo y la organización puede entenderse sólo otorgándole primacía casi absoluta a la noción de organización.

⁴ Hall, H. Richard, **Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados**. Editorial Prentice Hall, 6ª. Edición México. 1996, p. 16

⁵ Hall, H. Richard, Op. cit. p. 33

⁶ *Ibíd.*.

Otra de las críticas que aún persiste sobre este análisis es que el concepto de organización, al abarcar grupos tan heterogéneos como un partido político, un hospital o una empresa, sólo puede ser definida en términos mínimos, es decir, por los pocos rasgos comunes que estas formaciones tienen.⁷

Este nivel de diferenciación hace imposible generalizar el concepto de organización, por lo que algunos autores prefieren separar a la organización social, como una organización creada de modo consciente para conseguir unos determinados fines, mientras que las “formaciones sociales” como la familia, surgen de manera natural. Para otros autores en cambio⁸ la problemática se resuelve considerando la división sólo desde la formalidad de su estructura, así, la división de estudio se concreta: la organización formal y administrativa, como un elemento de estudio para la administración, y la organización informal y, bajo la perspectiva humana como un elemento de la Psicología.

B. DIFERENCIAS ENTRE ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL Y EMPRESA

Si bien el propósito de éste trabajo no es profundizar en este tema, es relevante destacar para los propósitos dispuestos en esta investigación dicha diferencia, pues establece parámetros de medición al respecto y esclarece con mayor fuerza el papel de las organizaciones de la sociedad civil en la teoría de la administración.

La organización como hemos visto es una relación social de una comunidad de personas, que están unidas a través de los fines que persiguen y de las características intrínsecas del grupo mismo, tales como los valores, las tradiciones, la etnicidad, entre otros aspectos. Dentro de una organización la regulación es necesaria, para algunos autores como Weber⁹ la regulación se traduce en dominación o en poder implícitos por lo que esta debe ser la verdadera problemática de las organizaciones, es por ello que la administración constituye una forma de regulación dentro de cualquier organización o empresa.

Para nuestro análisis es importante destacar que las empresas son una forma de organización que mantiene formas de regulación e influencia distintas a las de una organización de la sociedad civil, por lo que sus fines y su evaluación se traducen en forma distinta, finalmente la regulación que se establece en éstas últimas no afectan de manera intrínseca a sus miembros, es por ello que por lo general no toda organización implica necesariamente una empresa, aunque ambas busquen la consecución de sus fines o la traducción de sus objetivos en estrategias operativas.

El Dr. Ballina plantea de acuerdo a Weber¹⁰ las siguientes diferencias:

⁷ Quijano D. Santiago, *Introducción a la Psicología de las organizaciones*, Promociones publicitarias universitarias, Barcelona 1987, p. 135.

⁸ Jiménez Castro, Wilburg, *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa*, Editorial Limusa, México 1996, p. 175-98

⁹ Ballina Ríos, Francisco, *Teoría de la Administración. Un enfoque alternativo*, Editorial Mc Graw Hill, México, 2000, p. 8.

¹⁰ Ballina Ríos, Francisco. Op. Cit. P. 10

Organización	Empresa
Implica fines de dominio.	Se identifica con fines de poder para la realización de sus fines. Generalmente implica la imposición de una voluntad en una relación social.
Requiere de un cuadro administrativo para el mantenimiento de la obediencia y de la acción continua.	Persigue fines de diferente clase de un modo continuo, para ello requiere de un cuadro administrativo que depende de una estructura definida.
Existen diferentes tipos de organizaciones: civiles (las que nos ocupan, militares, etc.)	Se incluyen actividades mercantiles, políticas y aquellas en las que se de continuidad en la consecución de sus fines.
Toda organización tiene una jerarquía de autoridad y una división de trabajo.	Implica necesariamente una forma de organización.
El dominio tiene sus límites de acuerdo a sus normas jurídicas, principios o la validez del orden legítimo.	El poder es una cualidad de la empresa, que se sustenta en recursos cognoscitivos, tecnológicos o materiales.
Un cuadro administrativo de servidores mantiene la dominación.	El cuadro administrativo depende de uno o varios dueños los cuales mantienen el controla través de éstos.

Reflexionando sobre estas diferencias planteadas a propósito de distinguir entre organización y empresa debemos considerar que una de las principales diferencias entre organizaciones de la sociedad civil y una empresa de corte mercantil, son los fines que persiguen, pues mientras en la segunda pueden ser absolutamente cuantificables y medibles en la primera los fines pertenecen a una visión de valores y objetivos difícilmente cuantificables en el corto plazo. Podemos evaluar a una empresa por indicadores como tasa de rentabilidad, retorno de inversión o valor total de sus activos, pero establecer dicho parámetros para evaluar a una organización de la sociedad civil, suena difícil, principalmente porque, como veremos, constituyen un tipo de comunidad distinta y que por evidentes razones necesitan de una perspectiva diferente, resúmase en un modelo de aplicación que desglosaremos más adelante.

Además es importante destacar que actualmente la teoría de la administración ha comenzado a flexibilizar los patrones de categorización, por lo cual se han desvanecido algunos límites en el análisis administrativo y organizacional como veremos más adelante, desdibujándose el análisis de corte funcionalista que a final de cuentas aún domina en muchas empresas. Hoy existen redes de empresas y de organizaciones civiles, que permean su influencia económica y social en todo el mundo.

SOBRE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

A. NOCIONES

La conexión entre la sociedad civil y las organizaciones que emanan de ella no se reduce a un modelo único y no es objetivo de éste trabajo de investigación ser tajante en cuestión de términos, pues por su propia heterogeneidad se plantean diversas formas de relación entre dichas organizaciones, sin embargo trataremos de delimitar a qué tipo de organizaciones nos enfocaremos, ya que debido a su diversidad y complejidad, sería pretencioso abarcar a todo tipo de organización. Así, por ejemplo, sindicatos, organizaciones patronales, asociaciones profesionales y organizaciones campesinas son actores civiles sin embargo en México, operan como grupos de interés; de igual forma asociaciones culturales, deportivas y religiosas reducen su acción a la reproducción de sus propios intereses morales o colectivos, promoviendo sus propios ideales.¹¹

Las OSC's se definen desde su origen por su diferencia con los aparatos gubernamentales y más vinculadas con la sociedad civil, de dónde emergen. Su nombre indica por lo tanto, su abierta intención de no confundirse con ninguna institución política o de gobierno o con empresas privadas que tengan fines lucrativos. Esto es lo que les otorga una especial independencia y libertad para actuar, aunque muchas de sus actividades las realicen coordinadamente con recursos públicos o privados, o en su defecto se autofinancien con actividades recaudatorias no necesariamente ligadas a las grandes empresas o a organismos estatales. A pesar de ello, la obtención de estos recursos no desvía el cumplimiento de los **finés sociales trascendentes** que las haya originado ni su libertad de pensamiento y expresión, pues justamente en eso radica su esencia e importancia actual en las sociedades de todo el mundo.¹²

Aunque se consideran que las OSC's son un fenómeno de las últimas décadas, la verdad es que siempre han existido formas sociales de ayuda mutua. La solidaridad es una de las mejores cualidades que tenemos los seres humanos, sobre todo para enfrentar los casos de extrema necesidad. Es una práctica común que la atención urgente a la salud, el auxilio económico o el primer consejo en caso de algún problema, provenga precisamente de la familia. Cuando ayudamos a algún vecino o apoyamos una tarea de la comunidad como limpiar la calle o cuidar un árbol fuera de nuestra casa, estamos haciendo labores que hoy se identifican como propias de una OSC. En los casos de grandes tragedias, como los sismos de la Ciudad de México en 1985 o de las terribles inundaciones en el sureste de nuestro país, ha quedado claro testimonio de la actuación de personas que desinteresadamente ayudan en las labores de rescate de seres humanos y a la reconstrucción de sus viviendas y poblaciones.

En todos esos casos existe una constante: la sociedad actúa para ayudar a las personas que lo necesitan, o para defender un derecho común. En ocasiones, esta participación rebasa a

¹¹ Olvera J. Alberto, Op. Cit. P. 22

¹²http://www.inep.org/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=90,%20'win2',%20'status=no,toolbar=no,scrollbars=yes,titlebar=no,menubar=no,resizable=yes,width=640,height=480,directories=no,location=no';
Fecha de Visita 12 de Septiembre de 2006, Hora de Visita 12:34 Hrs.

las propias instituciones de gobierno, las que de no ser por la amplia participación social no serían igualmente eficaces en sus tareas. Por ser, precisamente, una participación de la sociedad, es que también se le llama sociedad civil a las distintas formas en que la sociedad actúa, con independencia del gobierno, a veces en su contra y frecuentemente en colaboración con él, en labores de beneficio común.

Expresiones como sociedad civil, y organizaciones no gubernamentales son englobadas a su vez dentro de las Organizaciones de la sociedad civil (OSC), que además, junto con otras organizaciones como las llamadas Instituciones de Asistencia Privada (IAP)¹³, componen lo que hoy algunos teóricos denominan como el “tercer sector”, que corresponden en general a aquellos movimientos organizados, surgidos voluntariamente y que constituyen por sí mismo una acción activa en pro de la transformación de su mismo entorno. Así como nada de lo que les sucede a los seres humanos nos es ajeno, nada es ajeno a las organizaciones civiles englobadas en las OSC’s. Los asuntos públicos, aquellos que de una manera u otra nos afectan, para bien o para mal, están dejando de ser patrimonio exclusivo de los gobiernos para constituirse efectivamente en asuntos de todos.

Sin embargo si queremos ser más precisos, la característica general de toda organización civil es su pluralidad, hecho que hace difícil su clasificación para el análisis. Una de las propuestas para distinguir este mundo tan heterogéneo es la que propone Alberto Olvera (2001) quién las ordena por el origen social de las organizaciones¹⁴:

- **Asociaciones de carácter económico gremial.** Este tipo de asociaciones congrega a los grupos que se organizan para defender sus intereses gremiales; sirven de vehículo para plantear sus demandas y se constituyen en instancias de solidaridad básica. Por ejemplo, los sindicatos, las asociaciones de profesionistas, los grupos rurales, los grupos y clubes empresariales, etc.
- **Las asociaciones político-formales.** Si bien este tipo de organizaciones, como los partidos políticos y los parlamentos, no forman parte de la sociedad civil en cuanto se inscriben en el campo de la política formal, en períodos de resistencia antiautoritaria o de transición a la democracia, pueden representar aspiraciones colectivas y organizar a la sociedad creando identidades fuertes.
- **Asociaciones de matriz religiosa.** Este tipo de asociaciones se organiza al interior de la Iglesia y convoca a personas que comparten ciertas creencias religiosas. Algunas se organizan para mantener el culto religioso, para la promoción social (Comunidades Eclesiales de Base), para proponer modelos de vida o sociedad, como: Caballeros de Colón, Pro-Vida, Movimiento Familiar Cristiano, Movimiento Juvenil, Renovación Carismática, entre otros.
- **Las organizaciones civiles.** Este autor distingue tres tipos de organizaciones civiles: a) las que se forman para la defensa de los derechos ciudadanos, b) las de desarrollo y servicios a la comunidad y c) las filantrópicas. Dentro de ésta clasificación se

¹³ Propuesta de Proyecto de "Ley de Fomento a las Actividades de Bienestar y Desarrollo Social", Versión Final, México, D.F., octubre de 1995.

¹⁴ http://www.vinculando.org/sociedadcivil/3_tercer_sector.htm Día de visita 30 de Noviembre de 2006, Hora de Visita 16:30 Hrs.

encuentran las Organizaciones no gubernamentales que en lo general desempeñan tareas de promoción, defensa, desarrollo y servicios a la comunidad.

Desde la perspectiva de este autor¹⁵, estas organizaciones constituyen verdaderos movimientos sociales en cuanto reflejan nuevos valores morales, políticos y culturales y proponen nuevas agendas sociales y políticas. Considera que, en México, han jugado un papel central para la democratización de la vida pública.

La democracia representa entonces una aspiración a que los gobernantes sean responsables permanentes de sus acciones y a que sostengan una comunicación constante con sus gobernados, lo que requiere necesariamente la participación activa de las organizaciones de la sociedad civil. La diversidad de intereses, de ideas y por lo tanto de propuestas, encuentra en estas organizaciones su mejor forma de expresión y atención. Por lo que respecta a este estudio, nos enfocaremos particularmente a las Organizaciones de la sociedad civil dedicadas al desarrollo, principalmente aquellas que formulan, dirigen o asesoran proyectos orientados a la sustentabilidad del medio ambiente. El objetivo es enfocarnos principalmente a este tipo de organizaciones limitando de esta manera el universo tan diverso de las organizaciones de la sociedad civil.

Considerando además que este tipo de organizaciones dedicadas a la formulación o gestión de proyectos se han vuelto cada vez más en actores sociales activos, en la coinversión con organismos gubernamentales y aún en iniciativas de empresas privadas para la aplicación de recursos en la gestión de proyectos orientados a la sustentabilidad.

Además ahora más que nunca, las OSC's en su conjunto, prestan más ayuda que el total del sistema de las Naciones Unidas. Algunas de las más grandes OSC's, tales como CARE o **Médicos sin Fronteras**, son básicamente proveedores de ayuda. Otros, como Oxfam, son a la vez prestadores de ayuda y participantes en campañas. Otros aún, como **Greenpeace**, se mantienen como participantes en campañas de denuncia pública y la articulación de la resistencia pacífica. Y es en esto donde el cambio tecnológico está teniendo su principal impacto. Cuando los grupos podían comunicarse sólo por teléfono, fax o correo, era prohibitivamente caro compartir información o establecer vínculos entre diferentes organizaciones, constituía tecnología fuera del alcance de muchas de ellas, hoy es más fácil vincularse y establecer redes de apoyo e información.

B. CARACTERIZACIÓN DE LAS OSC'S

El campo de las Organizaciones de la Sociedad Civil, constituye un panorama en el cuál lo característico es la diversidad si bien podemos observar elementos comunes. Los factores a considerar son los siguientes:

¹⁵ Olvera J. Alberto, Op. Cit. P. 33

a) La heterogeneidad: Múltiples, diversas, cambiantes y desconectadas. El universo de las Organizaciones de la sociedad civil presenta una gran cantidad de organizaciones que responden a una amplia gama de causas, motivos, demandas, misiones, objetivos y razones para la acción, agrupando cada una de ellas a uno o varios sectores sociales, con gran diversidad de resultados, de eficacia e impacto, de campos de trabajo, de cobertura, de gestión y representación, de posiciones frente al Estado y la política. Si bien han empezado surgir redes de OSC's en las cuales se enlazan por afinidades tales como el tipo de actividad, los sectores que agrupan o representan o por criterios territoriales (regionales, nacionales e internacionales), estas redes han pasado a ser espacios importantes de acción, información y difusión para las organizaciones que forman parte de ellas, aunque la gran mayoría de las Organizaciones se hallan fuera de estas redes, presentando incluso una atomización que debilita su acción y su presencia. Se observa también que hay algunas organizaciones, como las que trabajan en torno a los derechos con una tendencia mayor a agruparse en redes. "La multiplicidad de acciones puntuales, diversas y desconectadas implicaría una mayor incomunicación y fragmentación social, que descarta la posibilidad de la formación de actores sociales afianzados que sean cuestionadores del sistema de acción global."

Podría afirmarse que un principio sistémico del mundo de las OSC'S es la diversidad y complejidad que presenta, la cual además es cambiante no sólo por el sostenido surgimiento de nuevas organizaciones, la desaparición o disolución de otras sino que el cambiante panorama se ve influido por las prioridades que establecen las agencias financiadoras, las necesidades del desarrollo social de una región o del país, así como las coyunturas nacionales generadas por la economía, la política, las elecciones, la situación de los derechos humanos e incluso, las catástrofes naturales.

b) La identidad colectiva. Los nuevos sujetos sociales presentan una diversidad de aspectos novedosos y rasgos comunes, que nos permiten hablar de una identidad particular a la OSC's.

Las OSC's, en la mayoría de los casos son la conjunción de voluntades individuales las cuales, en torno a un objetivo común, articulan una acción colectiva que genera un cambio en los sujetos y en la sociedad, es así una toma de decisión, un posicionamiento frente a necesidades concretas o simbólico - culturales, es una toma de conciencia respecto a la posibilidad de constituirse en sujeto impulsor de un proyecto alternativo al de las clases y sectores hegemónicos a partir del desarrollo de la organización social. Para ella los actores agrupados en las organizaciones generalmente, cuentan con un alto grado de autonomía, de capacidad propositiva y crítica respecto a la sociedad, así como la idea de que es posible impulsar el cambio a través de la participación activa de los sectores sociales en la construcción de alternativas en todos los órdenes de la vida social.

Otra característica común a la mayoría de las Organizaciones es una orientación basada en un valor fuertemente ético, dirigido a la búsqueda de la democracia y su consolidación, particularmente en las organizaciones que trabajan en el ámbito de los derechos humanos y de los derechos en general, de las mujeres, los niños, los indígenas, etc., como portadores de un orden moral político diferente. El "supuesto normativo de la democracia se ha convertido prácticamente en un valor consensual de la sociedad latinoamericana, el de la

ética de la democracia, en cuanto al hecho de que los derechos humanos constituyen la nueva fundamentación ética de la democracia y ésta pasa a ser en los distintos procesos históricos una cuestión no sólo política y social clave, sino también cultural, pues ya no se trataría solamente de derechos individuales sino también de un derecho que afecta políticamente a toda la sociedad. Tenemos pues que las OSC's han hecho suyos los nuevos valores que demanda la sociedad en términos de la vigencia plena de la democracia, del estado de derecho y de los derechos ciudadanos lo cual plantea una alternativa distinta de valores frente a sí mismos y frente al orden social e institucional. Esto es, la práctica de la democracia se reivindica hacia adentro pero también hacia el Estado y la Sociedad. Sin embargo es necesario señalar que no existe una relación causal directa entre democracia y OSC's pues ni todas la reivindican, ni todas la practican, ni tampoco puede decirse que el acceso o la ampliación de la democracia hayan sido la causa del surgimiento de las organizaciones, ni el avance de la democracia se dio exclusivamente por su acción, aunque algunas de ellas y en algunos países latinoamericanos fueron actores fundamentales.

Al lado de la reivindicación ética de la democracia se practican otros valores y principios tales como la solidaridad, el comunitarismo, la reciprocidad, la cooperación, la aceptación y valoración de la diversidad social en la que los diferentes actores en proceso de formación empiezan a reconocerse a sí mismos y tienden a interactuar. La práctica de estos valores contrasta con la tendencia al individualismo dominante en la sociedad contemporánea, con la lógica del mercado y de la competencia, con la tendencia a la monopolización de la representatividad de los actores sociales y con los discursos y las acciones excluyentes siempre presentes en la sociedad. Ante esta realidad el universo de las OSC's no queda exento pues se constata que también allí se presentan formas de verticalismo, machismo, autoritarismo e intolerancia.

Otro componente relevante en la acción de las OSC's y que puede ser incorporados como parte de su identidad, como nuevo sujeto social en la autonomía que poseen para definirse, actuar, gobernarse y en general decidir sobre sí mismas y su acción. Este aspecto si bien es un logro de su acción como sujetos sociales y les posibilita ser realmente sujetos de su propia historia, también les acarrea problemas particularmente a aquellas organizaciones que trabajan en torno a demandas o acciones que en el espacio de lo público lindan con la acción del poder político, como es el caso de las organizaciones de derechos humanos en sus diversos campos. Así mismo, otro elemento relativo a su autonomía tiene que ver con las decisiones que toman, las cuales no siempre responden al interés público y al espíritu no lucrativo que las define.

Un último elemento presente en la acción de las organizaciones no gubernamentales es la búsqueda y el descubrimiento de nuevos modos de producción y reproducción social. Esto lo podemos observar a partir de las propuestas que una gran cantidad de organizaciones ha hecho para construir y ofrecer nuevas formas de producción y reproducción que sustituyan las anteriores y que por razones sociales, ecológicas, económicas, de salud o tecnológicas ameritaban cambio o innovación, tal es el caso de aquellas que buscan y proponen formas nuevas de apropiación y aplicación de la ciencia y la tecnología, de tecnologías alternativas, de acciones que impulsan la producción colectiva o cooperativa, la promoción del desarrollo sustentable, pero también aquellas que promueven el desarrollo social como las

cooperativas de consumo, las de apoyo a la niñez, los comedores populares, las ollas comunes, así como las de salud, educación y cultura.

TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN APLICADA A LAS OSC'S

A. ANTECEDENTES

Hablar de administración es hablar de una actividad humana encaminada al estudio y la mejora de la capacidad organizativa del hombre. Es hablar también de una disciplina científica en desarrollo, no sólo constituida en la práctica, sino también como manifestación de saber, de investigación, de método y de su teoría.

Si bien es cierto, persiste el debate sobre el carácter epistémico de una definición de la Administración, al menos podemos enmarcar su concepto dentro de los siguientes elementos que nos serán útiles en el presente estudio:

- El *carácter histórico de la definición de Administración*, más no su carácter ideológico. Si bien es cierto no puede aislarse artificialmente una definición, su contenido debe buscar el carácter universal, es decir deben existir nexos necesarios en su esencia. Es decir se queda establecido que lo necesario en una silla es que sirva para sentarse, cada vez que me encuentre una silla, puedo aplicar esa propiedad.¹⁶
- *Una definición que conserve la esencia general de la Administración*. La definición de Administración debe exponer los elementos esenciales del conocimiento Administrativo, no obstante debe permitir al concepto ser adaptativo de acuerdo al curso de nuevas investigaciones.
- *La integración de los diversos elementos que explican la realidad Administrativa*. La definición de administración debe contar con elementos que la describan dentro de su manifestación no sólo teórica, sino también práctica.¹⁷

La administración es pues una actividad que permite una comprensión y un análisis de la facultad de organización humana. Organización, no como sinónimo de institución, sino como actividad orientada a alcanzar metas comunes para la satisfacción de necesidades en todo su espectro. En la administración por tanto convergen el análisis sociológico y el análisis económico.

Este análisis previo del concepto de “Administración”, nos permitirá también abordar el concepto de **Organización** como elemento de la dinámica social, como formación humana y como parte fundamental de éste estudio, puesto que a partir de su

¹⁶ Gutiérrez, Sáenz, Raúl, *Introducción a la Lógica*, Op. Cit. P. 74

¹⁷ Olivares Guevara Luis, Tesis. *Filosofía de la Administración. Fundamentación y Perspectivas*, 2002. P. 123.

reconocimiento teórico, podemos fundamentar la importancia que tienen las Organizaciones de la sociedad civil en el estudio de la teoría general de la administración.

La relación necesaria entre la Administración y la “organización” como un objeto real de estudio, desarrolla un conocimiento relativo al fortalecimiento del manejo de los recursos; por lo tanto el concepto de organización no se dirige solamente a una institución concluida; más bien al proceso continuo de su creación y permanencia, de este hecho se parte para caracterizar incluso a la Administración por su dinamismo e innovación.

La intención de observar a la “organización” como fenómeno social y como eje potenciador de la Administración, ya había sido establecida por Herbert Simon, en su Teoría de la Organización.¹⁸ La tesis de Simon especifica la idea de “Organización” como un ente humano, más que como una actividad colectiva; si bien la palabra puede derivar ambos conceptos, es de por sí universal, pues es el hombre como sujeto quién articula el conocimiento de la organización y quién pasa la mayor parte de su vida dentro de aquella. Es ese medio organizativo el que “moldea y desarrolla cualidades y hábitos personales”.¹⁹

La calidad de “universal” que se diluye en el concepto de “organización” no depende de temporalidad, porque al fin y al cabo el hombre, en cualquier etapa de su vida se encuentra inserto en una organización, sea familiar, social. La definición de Simon para organización es una de las más completas no sólo por su extensión teórica sino por el hecho de no hacerla exclusiva a una ciencia:

“[...]se denomina Organización al complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones que se pueden producir en un grupo de seres humanos. Este diseño proporciona a cada miembro del grupo una gran parte de la información, de los supuestos, objetivos y actitudes que entran en sus decisiones, y también una serie de expectativas fijas y comprensibles de lo que los demás miembros del grupo están haciendo y de la forma en que reaccionarán ante lo que él diga y haga. El sociólogo le denomina “sistema de funciones”, pero para la mayoría de nosotros es más conocido como una “organización.”²⁰

El desarrollo histórico del conocimiento administrativo indica por lo tanto a la práctica organizativa del hombre, ya sea bajo un ambiente comunitario o bajo la conformación de las primeras formas de manejo público del poder. La práctica administrativa promueve la transformación del medio en donde se crea, en un entorno organizativo.

Es en este contexto en donde la Administración resulta indispensable no sólo en su práctica, sino en su capacidad de plantear modelos que “resuelvan” la problemática organizacional. En este estudio, el análisis de las Organizaciones de la sociedad civil y su práctica administrativa, es fundamental. No sólo por ser un sector en crecimiento y un actor social tan importante como las empresas o el gobierno, sino porque reside en las organizaciones sociales y civiles, como son las organizaciones no gubernamentales

¹⁸ Simon, Herbert A. *El Comportamiento Administrativo. Estudio de los Procesos Decisorios en la Organización Administrativa*, Madrid, Aguilar, 1988, p. 15.

¹⁹ Simon, Herbert. A. Op. Cit. p. 15

²⁰ Simon, Herbert. A. Op. cit. p. 16

también la práctica administrativa, la cuál a la fecha ha sido reducida al plano de obviedad para el estudio y la propuesta de modelos administrativos que identifiquen los factores de aplicación de la teoría administrativa.

B. TENDENCIAS ADMINISTRATIVAS

La mayoría de las tendencias teóricas administrativas han obviado la “caracterización” de las organizaciones de la sociedad civil, puesto que en realidad es un término surgido en la posmodernidad, además que debemos admitir que aún hoy la teoría administrativa no sólo enfrenta el problema epistemológico en su estructura conceptual, también es posible observar una gran diversidad de tendencias enfocadas sólo a una parte de la realidad administrativa. Rodríguez Valencia, citando a Henry Fayol, destaca la necesidad de un cuerpo central teórico de la Administración:

*“La verdadera razón de la ausencia de enseñanza de administración... es la ausencia de la teoría: sin teoría no es posible ninguna enseñanza”.*²¹

Algunos autores apelan a lo que llaman los fundamentos de la teoría y práctica administrativa como una cuestión que corresponde al proceso administrativo como práctica, la argumentación de principios administrativos, y el fundamento “científico” que corresponde más bien a un estudio fragmentado en ciencias como matemáticas, economía, estadística o Psicología.

A esto se suma la diversidad de corrientes y escuelas que estudian esta problemática, como menciona Harold Koontz, en una “*La jungla de la Teoría Administrativa*” con traducción y análisis de Jorge Ríos Szalay

*“[...]por lo general los autores de nuestra disciplina están más interesados por divulgar el conocimiento ya existente, o en mejor de los casos por producir aportes técnicos, que suelen rendir más fácilmente prestigio y dinero.”*²²

Para autores como *P.W. Bridgman*²³ la práctica-teórica de la Administración representa más bien en sentido estricto la reformulación científica para la práctica administrativa, es decir el enfoque operacional que permite a la Administración justificar su actividad, y al administrador cimentar su profesión. Es más, *Bridgman* propone como eje central del conocimiento administrativo algunas ciencias fundamentales que justifican a su vez la práctica administrativa, pero también reconoce que ésta es aplicable “en alguna medida en otros campos de la ciencia”, no obstante el “interés” del administrador gira

²¹ Rodríguez Valencia, Joaquín, *Introducción a la Administración con enfoque de Sistemas*, Op. Cit.p. 48

²² Koontz Harold, *Revisión de la jungla de la Teoría Administrativa*, Traducción y análisis de Jorge Ríos Szalay, Revista Contaduría y Administración editada por la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, Número 199 Octubre-Diciembre, México 2000.

²³ Koontz, Harold, Trad de Ríos Szalay, Jorge, *Revisión de la Jungla Administrativa*, Op. Cit. P. 67

fundamentalmente en los aspectos y aplicaciones administrativas. Tal como se aprecia en la siguiente figura:

Figura 1

Esfera de Acción Ciencia-Teoría Administrativa

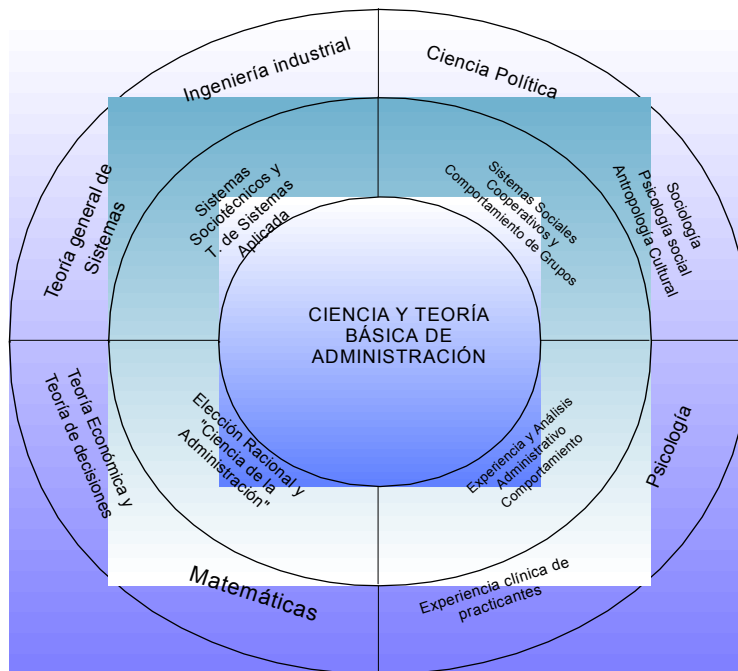


Figura 1. Koontz, Harold, *La Jungla Administrativa* Op. Cit. P. 67

La visión de *Bridgman* es ecléctica, y trata de establecer un cuerpo cognoscitivo teórico-práctico de la Administración, pero al generalizar su origen, también lo despoja de toda relevancia, pues la Administración sólo “superficializa” lo que las ciencias proponen. Éste modelo sólo supone la capacidad de diseño teórico que conlleva a la inmediatez práctica de la administración.

Sin embargo, *Ríos Szalay*²⁴ reconoce la pertinencia de éste modelo porque separa los aspectos científicos de los técnicos usados en la Administración. Además “permite ver los aspectos básicos de la administración que tienen un alto grado de universalidad entre diferentes organizaciones y culturas”. Ante este hecho es necesario formular nuevos esquemas de conocimiento administrativo que permitan incluir como parte del estudio administrativo a Organizaciones surgidas en la posmodernidad, como lo son las organizaciones no gubernamentales.

²⁴ Harold, Koontz, Trad, Ríos Szalay, Jorge, Op. cit. p. 68

Cabe destacar que actualmente teóricos de la Administración como el Dr. Lorenzo Manzanilla López de Llergo, prefieren evitar el discurso de la teoría administrativa confundiendo términos como “enfoques” o teorías, pues hacerlo implicaría una forma equívoca de percibir las distintas propuestas teóricas. Es preferible, pues hablar de *teoría* cuando el conocimiento administrativo se generaliza geográficamente y es ampliamente aceptado, *escuela* cuando sólo se extiende a un grupo prominente de investigadores; *corriente* cuando no rebasa por su magnitud la postura de pocos investigadores y *enfoque* cuando se trata de una perspectiva seguida por un investigador que forma parte de una corriente.

El mismo Dr. Lorenzo Manzanilla, prefiere estructurar a las diversas teorías de la siguiente forma:



Fuente: Manzanilla, López de Llergo, A. Lorenzo, *Teoría de la administración y organización sustentable*, FCA-UNAM, México 2006.

Aunque cabe destacar que el Enfoque de la sustentabilidad podría definirse mejor como parte de la Teoría posmoderna de la administración.

Por otra parte teóricos de corte sociológico, como el Dr. Ballina Ríos son optimistas respecto a la necesidad fundamental de avanzar en la teoría administrativa. Detalla no sólo una clasificación como lo hiciera Koontz, que se interpreta como una guía estructural de las perspectivas, visiones y posiciones sobre la administración, también sintetiza y ofrece nuevas agendas de investigación entre las que destaca las siguientes:²⁵

- Simbolismo organizacional. En este se incorporan aportes antropológicos para el estudio de las organizaciones. Se centra en la importancia de los valores y las emociones, de los mitos, las historias en la acción organizada.
- “Regreso a los clásicos”. Consiste en una revisión e interpretación de los tratados de Marx y las teorías weberianas. Es un análisis crítico de las organizaciones.

²⁵ Ballina Ríos, Francisco, Op. Cit. P. 7

- Enfoque basado en el “efecto Foucault”. Es un enfoque complejo que considera a la organización como un entramado de relaciones simbólicas, entre agentes sociales ubicados en una estructura institucional y culturalmente definida.
- “Fordismo flexible”. Consiste en combinar las estructuras organizacionales y el control de la tecnología aplicada.
- Construcción social de la “subjetividad”. Explica el desarrollo de la práctica organizacional y la interdependencia de la ciencia en su refinamiento.
- Proceso de opción organizacional al *posmodernismo*. Corresponde a un análisis sobre el discurso posmoderno del conocimiento y como interviene en la relación entre el individuo y la acción colectiva organizada. Sobre esta línea parte el análisis de la sustentabilidad de la administración que analizaremos más adelante.

Es notoria la diferencia conceptual entre los nuevos linderos de investigación propuestos por el Dr. Ballina Ríos y la innumerable gama de reproducciones teóricas que abundan en muchos autores que enfocan a la Administración exclusivamente a la tradición de Negocios. Hablar detenidamente de éstas nuevas tendencias, no sólo sería redundante, sino que sería irrelevante para el propósito de ésta tesis; basta decir que la “teoría” administrativa está básicamente conformada en los siguientes grupos:

- Ideas sobre liderazgo. En esta tendencia están encaminadas diferentes síntesis cuyo propósito es destacar los “nuevos” aspectos sobre el liderazgo. La mayoría de las propuestas están basadas en una visión empresarial más que organizacional, analizan el papel gerencial en el difícil concepto de liderazgo. Aún así existen análisis muy serios, algunos de autores mexicanos como el de Santiago Álvarez de Mon Pan de Soraluze, en *El Mito del Líder. Profesionales, ciudadanos, personas: la sociedad alternativa*,²⁶ el cuál aborda una perspectiva de liderazgo, que se ha analizado con anterioridad. En éste tema abundan autores norteamericanos que venden la idea de liderazgo como una capacidad de fácil aprehensión, algunos otros con una mística inusitada y otros tantos no terminan de abordar la descripción “metódica” de ser líder. En cada una de éstas visiones destacan *Howard Gardner, Max DePree y Stephen Covey*, autores tan socorridos en las grandes corporaciones norteamericanas. Por supuesto en México abundan por igual autores y *seudeducadores* que toman como bandera el tema de liderazgo, y que finalmente les permite reeditar más en beneficios económicos que en aspectos educativos, orientadores, reflexivos, y críticos.
- La gestión del cambio. Al igual que el liderazgo, el “cambio” parece convertirse en una palabra que raya en la “moda” de la teoría gerencial administrativa, le siguen títulos similares, tales como “gestión del cambio” “desarrollo del cambio”, “cómo vencer la resistencia al cambio”, etc.

²⁶ Álvarez de Mon Pan de Soraluze Santiago, *El Mito del Líder. Profesionales, ciudadanos, personas: la sociedad alternativa*, Price Waterhouse Coopers y Prentice Hall, Madrid, España, 2001

- La teoría organizacional aplicada. La concepción de organización como un medio de aprendizaje organizacional. A este grupo corresponden las teorías aplicadas sobre inteligencia emocional, programación neurolingüística, y demás conocimientos reducidos al campo de la empresa. Si bien es cierto que se han establecido nuevos modelos de entendimiento organizacional, también lo es la caracterización empresarial de la organización en general.
- La productividad, el rendimiento, la competitividad, la calidad, los resultados. Todos los términos enfocados a la tarea de alcanzar objetivos empresariales; se entrelazan en este grupo, la visión capitalista del plusvalor económico y humano y el efficientismo “*tayloriano*” bajo una mirada más flexible. Corresponde a este grupo la definición de nuevas reglas para el manejo de grupos de trabajo cómo son: la responsabilidad directiva, la función de supervisión “moderna”, la organización como sistema, entre otras.
- Teorías gerenciales. Estrategias aplicadas al área directiva de la empresa, todas guiadas por conceptos que parecen por sí mismos originales: Reingeniería, Benchmarking, Resizing, Downsizing. La nueva escuela administrativa se caracteriza por la moda del reemplazo, es decir la búsqueda constante de nuevas fórmulas que impidan el fracaso organizacional. Es una tendencia cuyo principal eje es la promoción de ideas de éxito de países económicamente poderosos, tal como Estados Unidos de América, cuyas estrategias más recientes se publican en revistas comerciales y de negocios (Vrgr. *Business Week*.)
- Dirección y motivación del elemento humano. Soportan a este grupo nuevos enfoques sobre el comportamiento humano en la organización y algunas técnicas de Psicología aplicada, modelos de comportamiento, motivación, administración de la compensación, la comunicación organizacional, el desarrollo del potencial (empowerment), el “nuevo” valor del conocimiento o capital intelectual, etc.
- La “Administración social”. A este rubro corresponde el enfoque contemporáneo más analítico de todos. Parte precisamente de un serio análisis de la sociedad contemporánea, los modelos de desarrollo y actividad económica, y cómo se integran el concepto de empresa. Peter Drucker pionero norteamericano de la “Administración por objetivos”, en fechas recientes examinó y concluyó que el capitalismo era un sistema en franca erosión.²⁷

C. LA ESCUELA *POSMODERNA* EN LA ADMINISTRACIÓN.

La posmodernidad se presenta como una revalorización de los postulados del modernismo, como desencanto o como reconsideración. Para los precursores de esta teoría como el sociólogo Jean Francois Lyotard, la era “postindustrial” también conduce a una era “posmoderna”. La posmodernidad relativiza el valor del método científico y de la racionalidad, de ahí la valorización a lo “alternativo”, a las manifestaciones “sensibles” como la creatividad, la comunidad, el individuo colectivizado.

²⁷ Más detalles sobre la perspectiva druckeriana, puede consultarse su libro “*La sociedad postcapitalista*” publicado en 1993.

Bajo estas premisas la Administración también se revaloriza como un conocimiento válido en tanto los paradigmas que la limitan prueban su vigencia. Tom Peters, representante destacado de la “nueva” tendencia administrativa, ha establecido claramente su adhesión a esta corriente al sostener que la falta de preceptos lineales representa más que una limitante, un factor de avance, de aprendizaje, mientras que la línea teórica tradicional puede constituirse un obstáculo para el crecimiento de cualquier disciplina.

De esta forma, los avances logrados en física y en biología son los que efectivamente han derribado los paradigmas vigentes. La física cuántica, la teoría ondulatoria, las explicaciones de un universo finito y sus hoyos negros, al mismo tiempo que la biología e ingeniería genética, abren nuevos estadios del conocimiento y destruyen los anteriores. Fritjof Capra, físico destacado, ha señalado inclusive que el mundo cuántico pone el mundo al revés.

Estas crisis científicas no se limitan a las ciencias de vanguardia, afectan a todo el andamiaje científico y en especial a las ciencias sociales. En Economía, donde florecieron diversas escuelas de pensamiento en los últimos dos siglos, ahora campea sólo una tendencia demoledora: el neo liberalismo, que se alza como "la ciencia económica". Los resultados de este neoliberalismo, espectaculares en muchos casos, y el derrumbe de sus antagonismos como el marxismo y el estructuralismo, han dejado el campo libre a una sola escuela de pensamiento económico. Ya no quedan rastros del pluralismo científico que caracterizó a la Economía, ha sido demolido por el relativismo y éste, paradójicamente, condujo a la construcción del dogma neo liberal. Para otros, dentro del esquema de *Kuhn*, lo que ha ocurrido es un cambio de paradigmas, resultado de un cambio en la realidad social. Sin embargo, en última instancia, el concepto de revolución científica de *Kuhn* es una explicación del relativismo del pensamiento científico y por lo tanto una anticipación a los valores de la posmodernidad.

La posmodernidad en la administración

La concepción de la posmodernidad como la superación de la industrialización mediante los cambios producidos en un mundo dominado por la tecnología, la preocupación por el entorno físico y la entronización de la tolerancia cultural, nos anuncian un devenir en el que los servicios desplazan a la producción manufacturera como base del desarrollo económico. Los paradigmas organizacionales de estructura y tiempo, se derrumban frente a la visión “alternativa” de la empresa sustentable y plenamente flexible, no como condición de deseable sino por supervivencia en un medio cada vez más competido.²⁸

El entorno social y de negocios es parte integradora y constructiva del ser humano, modificando sus relaciones con los otros, la constitución de la familia y cambiando radicalmente a la organización, que ya no es un ente alejado e indiferente de los individuos que la conforman. La organización y no sólo la empresa lucrativa se transforma en “hogar” y “escuela” y se vincula directamente al individuo y al entorno físico y social en el que se encuentra. La nueva cultura estimula la mediana empresa, el producto diferenciado

²⁸ Boje David M. & Leonel Prieto **What is Postmodern?** April, 2000 © P. 17

y en pequeña cantidad a la formación de colectivos que satisfagan las necesidades sociales de los individuos que las conforman.

Ahora, "el saber es un bien, que debe explotarse y producir beneficios económicos, un bien perfectamente identificable y suficientemente vendible no sólo para las organizaciones, sino para los individuos mismos". El valor del saber es por lo tanto un componente importante de la manufacturación de un "bien", y particularmente de un producto intangible, es por ello que la información y la formación compiten cerradamente en el ámbito económico con la industria y los bienes que desarrolla. El "valor conocimiento" constituye un patrón de valor económico y monetario y determina el *ethos* del grupo. Se prefiere la calidad, la innovación, la creatividad, al patrón numérico.

La organización posmoderna

Uno de los rasgos predominantes en la perspectiva posmoderna respecto a la organización corresponde al debilitamiento de los límites epistémicos y conceptuales de la organización. Si bien la organización posmoderna se define en términos de sus políticas, estrategias y cultura organizacional, la tipología de acuerdo al origen de sus recursos comienza también a ser obsoleta.

Las tesis más recientes reconocen que la fragilidad del medio ambiente y la operación sin restricciones de una empresa, son elementos que comienzan a desarrollar una nueva conciencia, la incorporación de nuevos valores en el quehacer de cualquier organización. Porque las organizaciones sin obviar el origen y destino de sus recursos materiales y humanos, se distinguen antes que nada como organizaciones humanas, con el mismo fin legítimo de preservar el medio en el que se desarrollan para asegurar como consecuencia la preservación de sí mismas. No es sólo una lucha contra las formas burocráticas en cualquier organización, sino la reconsideración de la innovación como regla fundamental de operación.

En el campo del conocimiento, en la teoría de la Administración Pública ha habido una fusión apresurada de sus principios y logros con las nuevas teorías del "management" que hoy triunfan con temas híbridos como "innovación gubernamental", "gobierno digital" o "gestión del conocimiento en oficinas públicas". El éxito de la Administración de empresas en el ámbito privado ha sido abrumador y en la práctica, las únicas técnicas que han resultado efectivas para enfrentar los problemas de la Administración Pública son las desarrolladas por dicho enfoque.

Sin duda ésta área del conocimiento administrativo, ha demostrado un florecimiento sin precedentes, principalmente en la escuela norteamericana. Los autores americanos han construido un abanico de interpretaciones, recetas y teorías administrativas de diverso nivel, mismas que hoy se anuncian como "técnicas" originales para desarrollar la competitividad en el sector público. Sin contar como la era de la información y el conocimiento, en fuentes que parecen hoy inagotables como Internet, que abarrotan y contagian con la gestión de negocios el ambiente de la administración pública.

En conclusión, y bajo la perspectiva de algunos teóricos que han profundizado más en el tema²⁹, “la organización posmoderna se define como una red de trabajo basada en la diversidad, con equipos auto-administrado, auto-controlados y con poli-centros de coordinación que crecen de acuerdo a los requerimientos de las tareas que realicen”

La nueva organización utiliza como principios fundamentales la flexibilidad estructural y el conocimiento como elemento jerarquizador, además de establecer canales eficientes y omni-direccionales de comunicación.

D. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y LA OSC'S

La responsabilidad social corporativa (RSC) no es un tema nuevo, algunos autores la han definido como una estrategia competitiva en medio de lo que se denomina “filantropía corporativa”³⁰, no sólo en el aspecto en dónde las empresas actúan como buenos ciudadanos corporativos (donando a buenas causas, escuelas, hospitales, estableciendo programas sociales o participando con sus propias fundaciones), sino que también estableciendo una filosofía al interior de su organización que se traduce en un beneficio directo a la sociedad como resultado de sus actividades cotidianas, además de incidir en la implementación de innovaciones en el sector social. Corresponde a este nuevo modelo de RSC establecer incentivos para incentivar modelos organizacionales que les permitan a las organizaciones no lucrativas y de la sociedad civil superar limitaciones propias de sus actividades.

Esta nueva traducción de la responsabilidad social corporativa, corresponde a una visión alternativa de la tradicional, en la que la empresa forma parte del financiamiento directo, pero que no incide directamente en el sector social. La tendencia por lo tanto generar valor social y mejorar la calidad de vida de los pobladores no sólo obtener rentabilidad y acceso a un nicho de mercado específico, para ello se intenta convertir la RSC en un nuevo modelo de negocios.

La RSC desde sus inicios fue una respuesta corporativa frente a consumidores con mayor información sobre las prácticas empresariales. El crecimiento de la sociedad civil como un actor de contrapeso en la escena económica ya no es un mito, empresas como Shell o Nike se han visto orilladas a ocuparse del impacto social que sus actividades, sea directa o indirectamente causen. Comenta Porter,³¹ que inclusive “los debates sobre RSC han llegado a las salas de consejo de las corporaciones, llegando a registrarse 360 resoluciones de accionistas relacionadas con el tema en 2005”.

Los pilares de la RSC para abreviar el tema son por lo general:

a. Obligación moral

²⁹ Boje David M. & Leonel Prieto **What is Postmodern?** April, 2000 © P. 32

³⁰ Porter E. Michael y Mark R. Kramer, “**La ventaja competitiva de la filantropía corporativa**” en Harvard Business Review, Diciembre 2002. P. 39

³¹ Porter E. Michael y Mark R. Kramer, Op. Cit. P. 44.

- b. Sustentabilidad
- c. Licencia para operar, y
- d. Reputación.

El primer elemento tiene que ver con la ética de los negocios, en dónde el lucro ya no es el principal factor para establecer políticas de actuación, sino que constituye un medio armonizado con el impacto social, es un respeto notorio a las personas, comunidades y el medio ambiente en dónde se desarrolla la empresa.

La sustentabilidad establece el cuidado del medio ambiente para permitir a nuevas generaciones disfrutar de dicho legado, es igualmente “*satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para cubrir sus propias necesidades*”.³²

Respecto a la licencia para operar, se deriva del hecho de que cualquier empresa necesita de un permiso de gobierno o de la comunidad social en sí para realizar operaciones que van a impactar de algún modo a la comunidad en las que se realizan. Y finalmente la reputación es utilizada por muchas empresas para justificar iniciativas de RSC bajo el argumento de que mejorarán la imagen de la empresa, fortaleciendo su marca, elevando la moral e incluso incrementando el valor de sus acciones.

Las cuatro tendencias, sin embargo, para Porter³³ comparten el mismo conflicto: se enfocan en la tensión entre sociedad y empresa más bien que en su interdependencia. Cada una crea una lógica genérica, desligada de la estrategia y de las operaciones de una empresa específica o de los lugares donde opera. Por lo tanto ninguna de ellas es suficiente para ayudar a una empresa a identificar y priorizar los problemas sociales en los que puede tener el máximo impacto. Es por ello que vincular la RSC con la estrategia de la empresa y generar un impacto social significativo puede convertirse en un elemento competitivo a largo plazo.

La estrategia no es necesariamente generar dependencia entre la sociedad civil y las corporaciones sino la interdependencia necesaria para que las decisiones resultantes impacten de forma positiva a la comunidad. Si una empresa sigue políticas que benefician sólo su lado a expensas del otro, se encontrará en un camino difícil. La ganancia temporal socavará el beneficio a largo plazo.

Para ello el modelo propuesto por *Porter*, involucra los siguientes puntos:

- a. ***Identificar los puntos de intersección.*** Si la empresa impacta en la sociedad a través de sus actividades cotidianas, y genera consecuencias sociales positivas o negativas, se propone no sólo monitorear los impactos sociales, sino también identificar los cambiantes efectos del futuro inmediato. No solo la actividad corporativa tiene efectos en la sociedad sino también las condiciones externas influyen sobre las empresas.

³² Porter M. y Kramer, Op. Cit. P.45

³³ Porter M. y Kramer, Op. Cit. P.47

- b. ***Elegir los temas sociales a abordar.*** Ninguna organización puede resolver todos los problemas sociales ni asumir el costo de hacerlo, una obviedad ampliamente reconocida en todas las organizaciones de la sociedad civil. Sin embargo cada organización, y en este caso cada empresa puede seleccionar los problemas que converjan en su propio negocio. Al no poder abarcar todos los problemas sociales, las empresas permiten que otras empresas, organizaciones de la sociedad civil o instituciones gubernamentales mejor posicionadas los aborden. De esta forma la empresa crea valores compartidos puesto que las actividades relacionadas con la atención a un problema social específico y orientado a su actividad principal, crea beneficios significativos en la sociedad en dónde se desempeña.

De acuerdo a Porter,³⁴ los problemas sociales que afectan a la empresa se dividen en tres categorías: “*los problemas sociales genéricos* que son importantes para la sociedad pero no se ven significativamente influidos por las operaciones de la empresa, *los impactos sociales de la cadena de valor*, que se ven altamente influidos por las actividades de la empresa, y finalmente, *las dimensiones sociales del contexto competitivo* que son factores del ambiente externo que afectan significativamente a los impulsores de la competitividad de una empresa. Por ejemplo la pandemia del SIDA en África puede ser un problema social genérico para un minorista como *Home Depot*, un impacto de cadena de valor para una empresa farmacéutica como *Glaxo*, o un asunto de contexto competitivo para una compañía minera que dependa de la mano de obra local en África para sus operaciones.

- c. ***Crear una agenda social corporativa.*** El hecho es que calificar los problemas sociales sólo tiene con finalidad crear una agenda social corporativa. Es aprovechar las oportunidades para alcanzar beneficios sociales y económicos simultáneamente. A pesar de que dicha agenda deba ser sensible a los accionistas, las acciones de la empresa deben responder al “involucramiento corporativo de la sociedad dentro de un enfoque estratégico.
- d. ***Integrar las prácticas volcadas hacia fuera y hacia el interior.*** Se trata de innovaren la cadena de valor y abordar las restricciones sociales a la competitividad son poderosas herramientas para crear valor económico y social. Cuando las prácticas de cadena de valor y las inversiones en el contexto competitivo son plenamente integradas, la RSC se vuelve difícil de distinguir de las operaciones diarias de la empresa.
- e. ***Crear una dimensión social en la propuesta de valor.*** La RSC más estratégica ocurre cuando una empresa añade una dimensión social a su propuesta de valor, convirtiendo el impacto social en una parte integral de la estrategia. No todas las empresas pueden construir su propuesta de valor en torno a temas sociales, pero añadir una dimensión social a la propuesta de valor ofrece una nueva frontera en el posicionamiento competitivo.

Finalmente la RSC requiere más que buenas intenciones, requiere que la organización establezca los mecanismos de coordinación en su estructura jerárquica y cree los

³⁴ Porter M. y Kramer, Op. Cit. P.49

incentivos necesarios para incorporarlos en sus niveles operativos y no sólo eso, la propuesta de Porter, va más allá, al tratar de vincular la importancia de la estrategia social a la estrategia corporativa y a su contexto competitivo, unificando el tema de la filantropía con el de la gestión de iniciativas sociales, y buscando introducir una dimensión social en la propuesta de valor de la empresa.

Este modelo supone reconsiderar los modelos tradicionales y excluyentes de la filantropía tradicional o de la RSC autoimpuesta. Las empresas deben pasar de una postura fragmentada y a la defensiva a un enfoque integrado y positivo. De acuerdo con el autor las organizaciones de la sociedad civil, los gobiernos y las empresas deben dejar de pensar en términos de “responsabilidad social corporativa” y comenzar a pensar en términos de “integración social corporativa”. Y si bien las empresas lucrativas no son responsables de todos los problemas del mundo ni tienen los recursos para resolverlos, como parte de la sociedad de la que forman parte, deben identificar aquellos en los que puedan ayudar, de modo que abordar temas sociales creando valor compartido conducirá a desarrollar soluciones autosostenibles e interdependientes.

E. LA SUSTENTABILIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN.

Las nueva teoría administrativa basada en la posmodernidad, ha traído consigo el énfasis constante en la sustentabilidad como premisa necesaria en la praxis organizacional, no sólo porque el desarrollo sustentable, se ha convertido hoy en una preocupación mundial, también porque constituye un paradigma empresarial novedoso. La organización debe ser sustentable por antonomasia. Es un nuevo paradigma porque no supone la utilización de recursos para un fin económico inmediato, sino se explica en la racionalidad y en la preservación del medio en el que también se desarrolla la organización. Es sustentable porque su operación se explica con la existencia y perdurabilidad de todos los recursos que utiliza, además de establecer como filosofía primordial la cooperación y el desarrollo del potencial humano.

Esta nueva tendencia supera a los viejos esquemas *posfordistas* de la organización sólo como un motor del desarrollo empresarial. El mundo actual demanda un análisis cuidadoso de todos los factores que intervienen en las relaciones sociales y económicas de las organizaciones, y que constituyen un factor que influye directamente en el medio ambiente bajo él nace, crece y se desarrolla una organización, sea esta lucrativa, pública o social.

El modelo económico bajo el cual la premisa de Insumos-Proceso y Productos era una caja negra, ha sido superado, abriendo paso al análisis directo de los procesos organizacionales, y de cómo influyen positiva o negativamente en el medio externo en el que operan, desde la obtención de materias primas, hasta la producción de bienes y servicios, pues de hecho “*las organizaciones dependen de su entorno*”³⁵.

Las organizaciones a través de las actividades que realizan inciden directamente en el manejo de los recursos que combinan con su medio ambiente externo para obtener un

³⁵ Manzanilla Lorenzo, tomado de <http://aprender.fca.unam.mx/~lmanzani/contenido.html>. Fecha de Visita: 12 de Diciembre 2006, Hora de visita: 12:34 Hrs.

producto o servicio final, hablamos aquí de cualquier tipo de organización, sin importar el origen o el destino de sus recursos. Sin embargo es evidente que las “empresas”, las organizaciones lucrativas, las células fundamentales del capitalismo, son las que han ejercido mayor influencia en el manejo, distribución y control de los recursos naturales.

Entre los factores que deben analizarse son los que identifican las condiciones y las tendencias generales de la economía, y como intervienen en las actividades de la organización empresarial, a fin de tomar decisiones acordes a las perspectivas de crecimiento o desarrollo.

Pero, ¿que implica la teoría de la sustentabilidad en la administración? Las organizaciones contemporáneas al establecer parámetros éticos y ecológicos en sus operaciones comerciales, deben también establecer parámetros que incorporen a sus mediciones tradicionales el grado de sustentabilidad o de involucramiento con su medio ambiente. Hoy este tipo de mediciones constituyen ya un índice de similar importancia a los índices financieros.³⁶ De hecho si observamos las tendencias modernas, las llamadas “Empresas Socialmente Responsables” son ahora los nuevos “héroes”, en la guerra de los mercados globales. Sin embargo estas consideraciones sociales y ambientales aún dependen de los criterios de las personas o de los grupos que las originan, es por ello que muchas veces son cuestionados por grupos antagónicos con el mercado o los llamados “activismos” ecologistas o sociales.³⁷

La administración juega un papel muy importante en la definición o en la incorporación de patrones acordes a la sustentabilidad en las organizaciones y en el grado de responsabilidad y compromiso con su entorno, a partir de aquí nace, como veremos más adelante, la necesidad de establecer un nuevo modelo administrativo que contemple a la sustentabilidad como parte de su propuesta, como un rubro necesario en la planeación estratégica de toda organización.

Un ejemplo de cómo las empresas realizan cambios sustanciales a partir de las opiniones de los grupos de interés es el caso de McDonald's³⁸, que al tomar en cuenta las críticas de los ambientalistas y de los consumidores genera su programa de “McReciclaje”, con una inversión de 100 millones de dólares para comprar materiales reciclados para construir, remodelar y operar restaurantes; un ejemplo de los cambios hechos es el uso de la bolsa de poliestireno en lugar de la de material reciclado. De acuerdo con los estudios realizados para responder a la expectativa de la alianza con el Fondo para la Protección del Ambiente, espera reducir la producción de basura en un 90%.

³⁶ Ya existen índices bursátiles como el *Dow Jones Sustainability Index*, el *Index Arese (Agence de Rating Social et Environmental sur les Enterprises)* y el *Index FTSE4 Good* (un *joint venture* entre *The Financial* y el *London Stock Exchange*). Solamente en el entorno de la Unión Europea existen 251 fondos de inversión que incorporan criterios de sostenibilidad.

³⁷ Un estudio detallado sobre el tema puede leerse en el excelente tratado de Naomi Kevin, “No Logo”. Editado en Español por Norma Editorial.

³⁸ Livesay, “McDonald's and the Environment”, p. 6, citando a “McDonald's Combines a Dead Man's Advice with Lively Strategy”, *The Wall Street Journal*, 18 de diciembre de 1987, p. 12.

El *Dow Jones Sustainability Group Index* (DJSGI), como el patrón objetivo en la conformación de "portafolios sustentables" busca demostrar los beneficios financieros derivados del comportamiento empresarial sostenible. El índice está formado por más de 300 compañías en 23 países diferentes que cumplen determinados criterios de responsabilidad social y ambiental. Este índice ha obtenido una rentabilidad ligeramente superior al MSCI Global, (*Morgan Stanley Capital International*). Sus administradores manejan un total de cerca de dos mil millones de euros en fondos, certificados y cuentas basadas en este índice.

En el corto plazo las empresas tendrán que invertir una gran cantidad de recursos para adecuar su estructura y métodos productivos, pero con el tiempo la inversión puede ahorrar los costos por "incumplimiento" de las nuevas normas de corte sustentable que imponen diversos gobiernos en todo el mundo. Una empresa que produce productos tóxicos como materias primas además de descargar sus desechos industriales a fuentes naturales como ríos, mares o hacia la atmósfera misma sufre una pérdida casi irremediable en la percepción que tienen sobre ella sus consumidores, además del aumento de las primas de riesgo y seguridad social el impacto laboral que ellos supone.

Factores *sociales* como la demografía, la forma de vida y los valores, también pueden influir en la organización desde el ambiente externo. Según Fahey y Narayanan³⁹, las formas de vida son "la manifestación externa de las actitudes y los valores de las personas". En decenios recientes, el cambio, y no la estabilidad, ha sido la característica del estilo de vida. Es por ello que cada vez más personas comienzan a equilibrar roles y valores contrapuestos cuando trabajan en una organización que cuida de alguna manera el ambiente, porque usan sus productos, o tienen acciones de la compañía, o simplemente porque viven y crían a sus familias cerca de ella.

Las organizaciones deben estar conscientes de que en años recientes, los cambios de los valores sociales tienden cada vez más a demandar la igualdad de oportunidades y la reglamentación de la industria, la evaluación de los costos y los beneficios de la tecnología nueva y a crear sistemas de ayuda comunitaria. Han aumentado las expectativas económicas y sociales de los consumidores, las mujeres y las minorías, así como las expectativas de vida y envejecimiento.

Por todo ello, el nuevo paradigma sustentable reconsidera todos los factores que pueden influir en las actividades de la organización como consecuencia de los procesos ambientales, o inclusive del clima *político*, así como aquellos relacionados con el desarrollo de productos o procesos nuevos y con los adelantos científicos y tecnológicos, que pueden afectar las actividades de la organización en favor de la sustentabilidad.

Las empresas por su parte no sólo deben de determinar su responsabilidad social, también deben establecer parámetros organizacionales que les permitan vigilar su actuación en los

³⁹ Liam Fahey y Veil Narayanan, "*Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*", West Publishing Company, 1986.

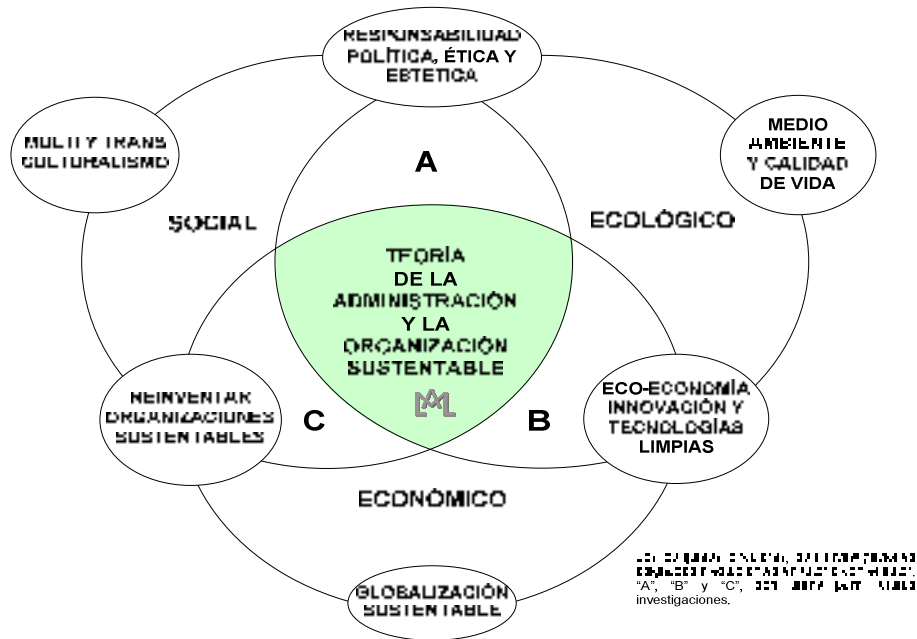
aspectos sociales, ecológicos y económicos, y asimilarlos como elementos que aportarán un bien para la comunidad en la que operan y aún para su provecho.

Ante este hecho la mayoría de los investigadores en ciencias de la Administración sugieren modelos de aplicación administrativa capaces de incorporar bajo el enfoque posmoderno la responsabilidad de las organizaciones en la sustentabilidad de sus entorno. Es una visión objetiva y ética a los problemas que todos enfrentamos por el descuido que durante mucho tiempo tuvieron las grandes empresas, que anteponían el lucro económico de la organización al de la responsabilidad ambiental.

El modelo Nuclear con enfoque Interactivo, llamado por algunos autores PIENSO (Proceso Interactivo Estratégico Nuclear para la Sustentabilidad de las Organizaciones)⁴⁰ es uno de los modelos administrativos que incorpora esta visión, bajo una perspectiva transdisciplinaria. La administración se convierte entonces en una ciencia que se ubica en el plano productivo pero con un enfoque necesario hacia la sustentabilidad.

⁴⁰ Manzanilla, Lorenzo, tomado de <http://aprender.fca.unam.mx/~lmanzani/contenido.html> Fecha de Visita: 4 Enero 2007, Hora de visita: 13 Hrs.

MODELO DEL PARADIGMA DE LA SUSTENTABILIDAD PARA LA ADMINISTRACIÓN Y LA ORGANIZACIÓN SUSTENTABLE



Fuente: MANZANILLA, L., y Blásquez, R., Construyendo la teoría de la administración y la organización: un enfoque para el desarrollo sustentable[©], México, 2004.

Al mostrar éste mapa conceptual pueden identificarse los aspectos críticos que constituyen las áreas operacionales de las organizaciones, puesto que los modelos tradicionales han ignorado durante mucho tiempo el cuidado del medio ambiente, o un proceso productivo que garantice el desarrollo de las generaciones futuras, el mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad y el mayor aprovechamiento y respeto por las culturas. El modelo no está centrado en los aspectos puramente operacional y económico, es un modelo incluyente que permite considerar aspectos de mayor envergadura, en la organización.

Modelos como éste serán fundamentales en el desarrollo de una propuesta que identifique nuevas oportunidades de aplicación en organizaciones no gubernamentales con una visión alternativa para desarrollar Casos de Estudio y servirá como punto de inicio para plantear nuevos lineamientos de investigación en la administración.

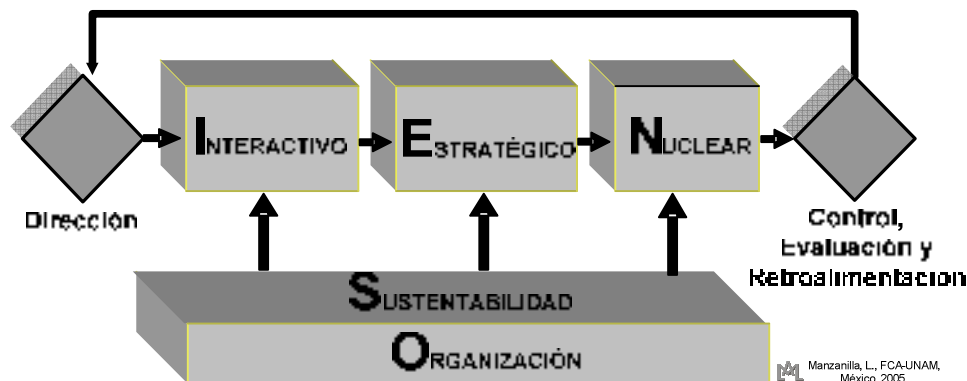
Es importante mencionar que hemos delineado la Sustentabilidad como un factor de suma importancia para la definición de las Organizaciones que analizaremos en el presente estudio, pues como actualmente supone un elemento de vital importancia, no sólo para la preservación del medio en el que se desarrollan las mismas, también porque supone la capacidad adaptativa y de conservación del hombre que cualquier organización.

F. EL MODELO PIENSO© COMO PROCESO EN LA ADMINISTRACIÓN SUSTENTABLE

El Modelo del Proceso Interactivo Estratégico Nuclear para la Sustentabilidad de las Organizaciones (PIENSO)⁴¹, es aquél que representa un nuevo proceso administrativo que se desarrolla en la práctica administrativa y que se fundamenta en la sustentabilidad de las organizaciones. Establece el proceso interactivo a partir de una visión estratégica que reorienta la perspectiva organizacional en la planeación, implementación, control, evaluación y retroalimentación administrativa.

El autor e investigador, el Dr. Lorenzo Manzanilla ha tenido a bien desarrollar esta estructura gráfica que muestra de forma genérica el Modelo PIENSO, que toma sus bases de los modelos de sustentabilidad de la Organización de la Naciones Unidas (ONU) y de distintas teorías administrativas, entre ellos la teoría posmoderna.

DIAGRAMA DEL MODELO PIENSO©



PROCESO ADMINISTRATIVO POSMODERNO SUSTENTABLE *PIENSO*

Interactivo: Relacionado con la previsión administrativa como posibilidad de definir el futuro deseable pero no determinado por el pasado, sino, basado en la visualización, imaginación e invención, partiendo de una definición completa de los deseos y valores, de los agentes participantes en la organización.

Estrategia nuclear: Relacionado con la planeación administrativa como posibilidad de definir estrategias y proyectos de las funciones nucleares, lucrativas y/o con fines sociales, sustantivas y de apoyo de la organización privada, gubernamental y de la sociedad civil,

⁴¹ Manzanilla, Lorenzo. Todos los apuntes sobre PIENSO tomados de: <http://aprender.fca.unam.mx/~lmanzani/contenido.html>. Fecha de Visita: 4Enero 2007, Hora de visita: 13 Hrs.

con base en el futuro deseable, definido interactivamente e incluyente de los agentes participantes de la organización.

Organización sustentable: Estructura flexible de carácter privado, gubernamental y de la sociedad civil referida a los objetivos, medios y funciones, definidos en el proceso estratégico y nuclear, que incorpora el deliberado consenso de los agentes internos para incluir y revalidar las experiencias interpersonales, la renegociación de su responsabilidad ética con la sociedad, ecología y economía para el desarrollo sustentable.

Dirección: Capacidad de liderazgo de los ejecutivos para persuadir, convencer, legitimarse y conducir en las nuevas realidades definidas en el proceso interactivo, estratégico y nuclear, establecidos para la organización sustentable y dentro de su medio ambiente.

Control, evaluación y retroalimentación: Los directivos comparan los resultados de las operaciones de acuerdo a Proceso Interactivo, Estratégico y Nuclear para la Sustentabilidad de las Organizaciones, PIENSO©, coordinan y aseguran la efectividad a través de un proceso de validación consensuado y de creación colectiva sobre las nuevas realidades internas y externas a la organización sustentable

MANZANILLA, Lorenzo., *PIENSO*©, Tesis, UNAM, 2005.

El modelo PIENSO, conserva el enfoque del proceso administrativo pero se flexibiliza ante las nuevas realidades organizacionales. Su línea argumental no está enfocada sólo a las formas tradicionales administrativas que corresponden a la línea “empresarial” o al de la administración pública bajo el esquema de organizaciones gubernamentales. Este nuevo enfoque abarca también a las organizaciones de la sociedad civil que engloban a las organizaciones no gubernamentales que analizaremos en el presente estudio.

La **propuesta del Modelo PIENSO**© no es excluyente pues sin importar el tamaño, grado de complejidad administrativa o tecnología enfrenta a todo tipo de organizaciones con un modelo que les permita desarrollar el proceso administrativo con una visión sustentable. Con este enfoque en la nueva teoría de la organización, se combinan el diseño estructural de la organización y sus enfoque sistémico, el entorno cultural en todos sus niveles y las relaciones sociales que en el confluyen, además de reunir a todos los actores sociales como piezas fundamentales en la planeación, implementación y control de las operaciones de la organización.

El **enfoque es sustentable**, porque dirige el proceso administrativo, hacia el aprovechamiento y utilización de los recursos con miras al desarrollo armónico de las nuevas generaciones. Implica preservar y potenciar la diversidad y complejidad de los ecosistemas, su productividad, ciclos naturales y la biodiversidad, para garantizar la sobrevivencia física y cultural de las comunidades la estructura y los sistemas. Tampoco es un enfoque reduccionista basado en el “aprovechamiento y explotación de los recursos” o basada sólo en la organización o empresa como ente aislado de su medio o de su entorno.

PIENSO⁴², desde su perspectiva teórica es una integración de perspectivas entre la administración tradicional, el enfoque moderno y la visión posmoderna. Establece la sustentabilidad del entorno con una visión a corto, mediano y largo plazo. Su autor desarrolla esta propuesta con el fin de incorporarla al cuerpo central de la Teoría de la Administración, no sólo como un nuevo enfoque teórico, sino con una visión eminentemente práctica. Es por eso que el presente estudio seguirá esta línea argumental para evaluar los casos de estudio que se presenten.

No se trata sólo de enunciar los elementos que se desprenden de éste modelo, sino de entrever y desarrollar los factores que intervienen en la operación de las Organizaciones no gubernamentales que tienen como enfoque cotidiano el desarrollo sustentable.

G. LA ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL APLICADA A LAS OSC'S

Para entender los modelos administrativos que confluyen en las Organizaciones de la sociedad civil, es necesario observar con detenimiento su estructura básica, sea ésta surgida de un proceso formal de constitución o simplemente empujada por una necesidad u objetivo apremiante de la misma organización.

Primero es base de toda organización encontrar “*operadores estratégicos*”, básicamente administradores que reúnan el suficiente conocimiento para definir el *núcleo operativo de la organización* y vigilar su funcionamiento. A partir de éste núcleo se generan las respectivas *relaciones jerárquicas*, ya sea de manera artificial o por liderazgos propios de la organización, éste elemento une en el mismo objetivo, a los operadores estratégicos y al núcleo operativo de la organización.

Si bien en las organizaciones de la sociedad civil éste elemento es incipiente, a través de ésta investigación observaremos tipos de liderazgos que encajan con este elemento, es propiamente el “ápice estratégico”, como lo denomina Mintzberg⁴³

A medida que aumenta la complejidad de la organización, el siguiente elemento se vuelve indispensable. Los analistas, se desenvuelven en la misma área que los administradores, sin embargo su campo de acción está más enfocado a supervisar los mecanismos de planeación y control que de manera formal o implícita son propuestos por los administradores. Es una unidad propiamente de *apoyo administrativo*, o staff. Unidad que también genera sus propias relaciones jerárquicas y sus propias líneas de autoridad. Este conjunto de elementos constituye lo que se denomina *tecnoestructura*, o estructura de apoyo.

Por último, se encuentra la *ideología o cultura organizacional*, que abarca las tendencias de la organización respecto a valores o a su propia visión del mundo. Es una etiqueta diferenciadora respecto a las demás organizaciones.

⁴² Manzanilla, Lorenzo, *Proceso Interactivo Estratégico de Plan de Negocios para la Sustentabilidad de las Organizaciones (PIENSO)*, artículo por publicar en la revista, FCA-UNAM, México, 2006.

⁴³ Mintzberg, Henry, J. Brian Quinn y J. Voyer, *Proceso Estratégico. Conceptos, contexto y casos*, Edición Breve, México, 2005.

De acuerdo a éstos elementos Mintzberg desarrolla una tipología considerando el grado de influencia que tiene cada factor en la organización, de las cuáles podemos citar las siguientes:

- a. Organización empresarial. Su estructura es sencilla, con una supervisión directa y que desarrolla el ápice estratégico como elemento clave de la organización. Desarrolla la centralización vertical y horizontal. El ejemplo característico es la pequeña empresa controlada por el propietario.
- b. Organización máquina. Su principal mecanismo de coordinación es la estandarización del proceso de trabajo, su elemento clave es la tecnoestructura y desarrolla una descentralización horizontal limitada. Las organizaciones máquina encajan de forma natural con la producción masiva, bastante características con organizaciones desarrolladas a partir de la industrialización.
- c. Organización profesional. Se coordina a través de la estandarización de habilidades y su parte clave organizativa es el núcleo de operación, su descentralización es por lo regular horizontal. Se desarrolla en un ambiente estable y a la vez complejo y requiere trabajar con amplio margen de autonomía.
- d. Organización diversificada. Al igual que la profesional, se desarrolla a través de una serie de entidades independientes que interactúan mediante una estructura administrativa indefinida, sin embargo estas “divisiones” ejercen un impulso dominante hacia la fragmentación.
- e. La organización misionera, innovadora y la organización política son las que abordaremos como casos típicos de las OCS's.

La **Organización misionera**, puede considerarse por sus características un caso típico de las OCS's, sin embargo como veremos, tanto la innovadora como la política mantienen características propias de éste tipo de organizaciones. La organización misionera es una organización dominada por su ideología, su división de trabajo suele ser difusa, puesto que se enfatiza la unión de sus miembros. Lo que la mantiene unida además es la estandarización de sus normas y que sus miembros comparten valores y creencias, la clave por lo tanto es la socialización, efectuada frecuentemente mediante parámetros de adoctrinamiento. Este tipo de organización formaliza de forma mínima su planeación y los sistemas de control, por lo que depende de capacitación profesional externa.

Para Mintzberg el tipo de **Organización Innovadora**⁴⁴ es la que por sus características desarrolla estructuras flexibles y poco centralizadas, lo que la diferencia en definitiva con las organizaciones burocráticas y empresariales. Este tipo de organizaciones requieren estructuras para desarrollar proyectos que puedan fusionar a personas con diferentes especialidades en equipos creativos que funcionen de forma óptima.

En esta tipología es donde podemos ubicar a las OCS's, pues por su estructura flexible, todos sus elementos están impulsados a la colaboración. Por su estructura orgánica, su coordinación depende en gran medida de la adaptación entre todos sus miembros, cabe señalar sin embargo que aún en la gran mayoría de las OCS el nivel de profesionalización en sus miembros es limitado, por lo que no necesariamente se desarrollan grupos de

⁴⁴ Mintzberg, Henry, J.Brian Quinn y J. Voyer, Op. Cit. P. 173.

“expertos”, si bien es cierto también que sobre la “marcha de sus actividades muchas de ellas desarrollan alianzas con profesionales especializados en las áreas de atención de la misma organización. De ésta manera su estructura se descentraliza selectivamente, tanto vertical como horizontalmente y el poder se distribuye regularmente, en toda la estructura.

Con frecuencia muchas OCS’s se identifican bajo la concepción de Mintzberg como **Organizaciones políticas**⁴⁵, puesto que de acuerdo a ésta tipología no tienen una parte estratégica que predomine, ningún mecanismo de coordinación sobresaliente ni ninguna forma estable de centralización o descentralización; de hecho muchas de ellas tienen aún dificultades atemperando los conflictos internos que surgen por cuestiones más ideológicas que operativas.

Algunas veces las organizaciones políticas son temporales, como ocurre con algunas OCS’s que se vinculan en transiciones políticas o sociales determinadas, y más porque dice Mintzberg éstas se desarrollan con una fuerte connotación orientada a elementos “culturales”⁴⁶

En resumen analizar este tipo de organizaciones nos plantea un nuevo problema, que és definir el tipo de método de investigación que realizaremos para realizar una propuesta general administrativa que permita resolver en cierta medida la problemática planteada por éstas organizaciones. Como veremos en el siguiente capítulo, el método y el modelo propuesto desde el punto de vista administrativo convergen en cierta medida para abarcar de mejor manera el problema.

⁴⁵ Mintzberg, Henry, J.Brian Quinn y J. Voyer, Op. Cit. P. 175.

⁴⁶ Mintzberg, Henry, J.Brian Quinn y J. Voyer, Op. Cit. P. 176.

PARTE II

CAPÍTULO III MÉTODO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La presente investigación tiene como **objetivo** conocer e identificar el grado de aplicación de modelos y técnicas administrativas en una organización de la sociedad civil, que cómo se mencionó en el marco teórico y contextual, nos enfocaremos a las organizaciones orientadas a desarrollar proyectos de desarrollo social y sustentable. Además será necesario conocer los obstáculos si existiesen, en la aplicación de dichos modelos.

Establecemos para efectos de éste planteamiento los siguientes **objetivos específicos**:

- Identificar estadísticamente como trabajan tres organizaciones de éste tipo.
- Analizar e identificar los problemas que enfrentan dichas organizaciones.
- Identificar un modelo administrativo que aplique a dichas organizaciones.
- Establecer un caso práctico que aplique el modelo propuesto.

Se propone realizar la investigación a través del método de casos, por lo que las organizaciones analizadas serán elegidas arbitrariamente centrándonos en aquellas que realizan proyectos de desarrollo social y sustentable, de acuerdo con la información que reúne el Consejo Nacional de ONG's, así como los datos con los que cuenta el Sistema de Información para Organizaciones Civiles (SIOS) dependiente del Instituto Nacional de Desarrollo Social, órgano de la Secretaría de Desarrollo Social, y demás organismos internacionales.

La investigación pretende responder a la **pregunta central**: ¿Existe un modelo sustentable de aplicación administrativa para las organizaciones no gubernamentales? Si no es así, entonces: ¿Debe aplicarse un modelo sustentable administrativo particular para las organizaciones de la sociedad civil, considerando sus características internas y la interacción que tienen con otro tipo de organizaciones? Y si existiera: ¿Cuáles son las características empíricas o aplicadas de la administración en este tipo de organizaciones?

La **justificación** de esta investigación se asienta en el hecho de que actualmente en el campo del desarrollo de la teoría administrativa, el estudio de su práctica y aplicación de modelos en organizaciones no gubernamentales es escaso. Si bien existen estudios previos orientados a conocer modelos aplicados a Instituciones Públicas y su interrelación con la administración, el estudio de la aplicación en Organizaciones de la sociedad civil, ha sido rezagado a un plano de obiedad. El esfuerzo por conocer la utilidad social de la administración en áreas que no han sido estudiadas debe redundar en el fortalecimiento de la administración como disciplina eminentemente social y humana. De ahí la importancia de realizar estudios e investigaciones orientadas a este tipo de organizaciones, y que

participan como actores al igual que las empresas privadas y las instituciones públicas y gubernamentales.

Por lo que al ser organizaciones de la sociedad civil y al considerar a la administración como una disciplina social y de índole generalista, es importante visualizar y conocer la forma de vinculación entre los modelos de administración aplicados, la forma de operar, las actividades y los resultados previstos en estas organizaciones.

RESPUESTA TENTATIVA AL PROBLEMA PLANTEADO

Con el objeto de dar respuesta al problema y a los objetivos de investigación planteados en el presente estudio, se formulan las siguientes respuestas tentativas:

Respuesta tentativa 1: Las organizaciones de la sociedad civil actualmente no aplican ningún modelo sustentable de administración por lo que su práctica es empírica.

Respuesta tentativa 2: El desarrollo de modelos y técnicas sustentables administrativas aplicadas a este tipo de organizaciones es fundamental para su crecimiento y sustentabilidad.

Respuesta tentativa 3: El nivel de experiencias, integración, valores y cultura, representan un obstáculo para la aplicación y desarrollo de modelos administrativos en las organizaciones de la sociedad civil.

Respuesta tentativa 3: El modelo PIENSO es un modelo sustentable que pueden usar las organizaciones de la sociedad civil como una herramienta administrativa que permita su crecimiento y sustentabilidad, debido no sólo considera a las empresas lucrativas y a los organismos de gobierno, también establece esquemas de aplicación para las organizaciones de la sociedad civil, además de considerar parámetros de sustentabilidad en cada fase de su estructura.

MÉTODO

La investigación que se planea realizar será de tipo exploratorio-descriptivo, y no experimental; particularmente se utilizará el método de casos para investigación.

Exploratorio porque tiene como objetivo esencial conocer un tópico desconocido, o poco estudiado en el campo de la administración y servirá de base para desarrollar modelos y técnicas aplicadas de mayor profundidad posteriormente. El desarrollo de esta investigación implica plantearse interrogantes que no han sido abordados anteriormente¹, por lo que también la investigación puede orientarse hacia un alcance descriptivo. Descriptivo puesto que también analizará con detalle la integración de la teoría administrativa en organizaciones de la sociedad civil, los obstáculos y las oportunidades de desarrollo y de aplicación de las técnicas de administración. Se propone así mismo conocer los factores que inhiben o promueven, en su caso, la aplicación de la teoría administrativa, que pueden implicar de igual forma el impulso para el desarrollo de modelos empíricos aún no estudiados por la investigación administrativa.

Será por otra parte, un diseño a través del **método de casos para la investigación**² pues se propone la selección y el análisis de casos de estudios relacionados con la teoría administrativa, búsqueda en revistas especializadas de casos similares o a través de la experiencia laboral. Para su desarrollo se realizará una investigación exploratoria a través de entrevistas y de observación aplicada en las organizaciones elegidas como casos de estudio. Posteriormente se realizará una comparación contra las teorías administrativas y los modelos aplicados.

Finalmente se propone realizar un análisis cruzado de estudios de caso para investigación y el desarrollo de una propuesta de un nuevo modelo sistémico, si fuese necesario, y de acuerdo al enfoque obtenido en el estudio de casos.

Este trabajo presenta el método del caso como herramienta de investigación en las ciencias sociales. Desde el diseño hasta la presentación de sus resultados, el método está estrechamente vinculado con la teoría. Una teoría es una respuesta a una pregunta del tipo “por qué” o “cómo”, y encierra generalmente un mecanismo causal. El caso permite indagar detalladamente en este mecanismo, con mayor profundidad que los estudios estadísticos. Su ámbito de aplicación está bien definido: estudia temas contemporáneos sobre los cuales el investigador no tiene control y responde a preguntas de tipo “cómo” y “por qué”.

Paralelamente a la aplicación del método de casos se desarrollará la aplicación del Modelo PIENSO³, pues como se ha abordado en las respuestas tentativas es un modelo administrativo que considera a las organizaciones de la sociedad civil en su análisis y

¹ R. Hernández Sampieri, C. Collado y P. Baptista Lucio, **Metodología de la investigación**, (México 1999), p. 115.

² YIN, R., **Case Study Research. Design and Methods**, Sage Publication, Londres, 1992, Traducción Dr. Lorenzo Manzanilla, FCA-UNAM, 2001

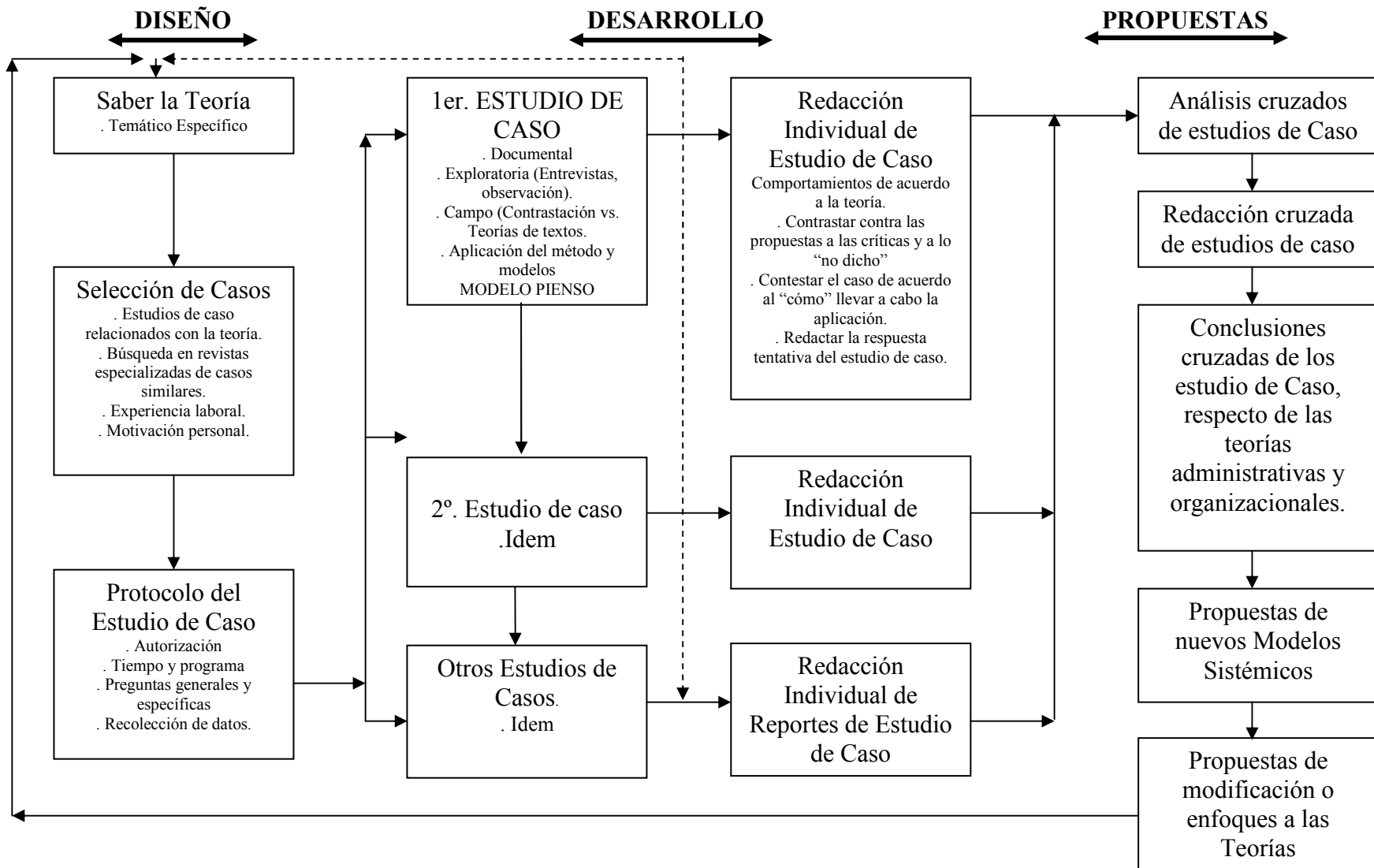
³ Para mayor referencia del modelo vea la página 44.

establece parámetros de sustentabilidad en su estructura. En éste capítulo abordaremos los elementos del método, aplicando la estructura del método de casos para la investigación.

A continuación se anexa esquema metodológico del estudio de caso para mayor referencia.

MÉTODO DE CASO

INVESTIGACIÓN POR MÉTODO DE CASOS

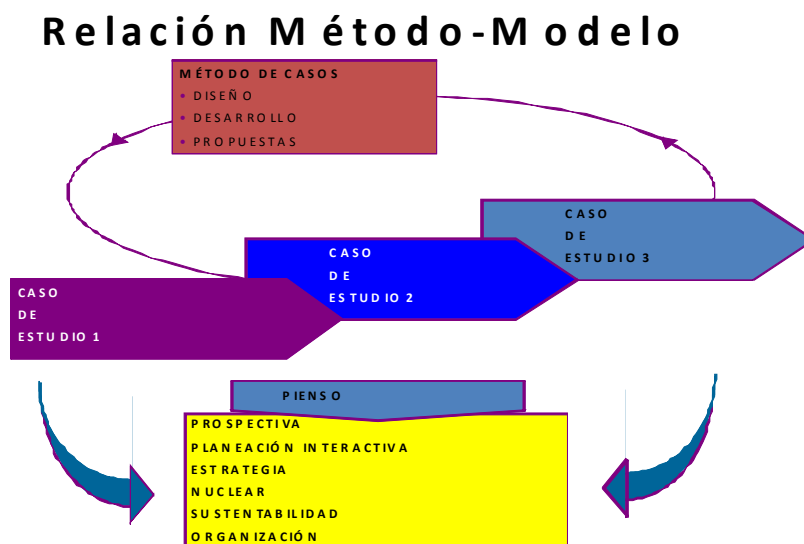


EL MÉTODO Y EL MODELO PIENSO

Es importante mencionar la relación que durante la aplicación del método y principalmente en la aplicación de las técnicas de investigación se guardó respecto al Modelo PIENSO⁴. Por lo que la referencia inmediata es a la estructura propuesta por el mismo modelo y de la cual se sugirió el cuestionario aplicado y algunos puntos de observación relevantes en los casos de estudio.

El desarrollo a la par con la propuesta de PIENSO no es un capricho, sino que constituye un acto de coherencia con el desarrollo de la tesis, pues desde el planteamiento teórico se trato de vincular la investigación con éste nuevo modelo propuesto dentro de un enfoque vanguardista y posmoderno de la administración, principalmente por tratarse de un modelo que vincula a la sustentabilidad como elemento fundamental en la administración de proyectos en todo tipo de organización.

La relación Método-Modelo, conlleva por lo tanto la idea de desarrollar los casos de estudio con la premisa de que la relación que tienen la obtención de resultados y aún la estructura de los métodos para obtener la información, conservan una estrecha relación con el Modelo PIENSO, sin embargo, no debe perderse de vista el Método de Casos para Investigación, pues es una columna vertebral de la investigación misma, tal como lo muestra gráficamente el siguiente esquema.



Por lo tanto, dejar de lado al Modelo PIENSO en la elaboración y aplicación del cuestionario, habría puesto en entredicho la validez de éste, que desde el primer momento mencioné como un modelo que va de acuerdo con el objetivo de la investigación y porque

⁴ Para mayor referencia al Modelo PIENSO, vea por favor la página 39 y 40 del presente.

en realidad responde de modo general a muchas de las preguntas guía de ésta investigación.

En la parte correspondiente a Guías de cuestionario y de observación mencionaremos más a detalle cómo se estableció la relación entre la estructura de PIENSO y el desarrollo del cuestionario.

FASE DE DISEÑO

TEORÍA

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 metas comunes. Las acciones de las organizaciones tienen un alcance determinado tanto al interior y exterior de las mismas, que contribuye al nivel de vida presente y que influye también en las estrategias de acción futuras.

Las organizaciones de la sociedad civil, que incluyen a organizaciones filantrópicas y a las organizaciones no gubernamentales surgen de los ciudadanos, de la sociedad civil, buscando nuevas formas de acción y de participación ciudadana. En este rubro se agrupa un gran número de organizaciones que básicamente buscan asistir y 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 buscar el bien común y no el lucro. Otra característica que muchos especialistas siguen atribuyéndoles es que dependen total o parcialmente de donaciones caritativas y del servicio voluntario, por lo que es fundamental mantener una buena imagen y reputación ante la sociedad.

La mayoría de las organizaciones civiles funcionan autónomamente y desconectadas de las otras; normalmente son organizaciones que se administran empíricamente, guiadas más por el sentido común, que por la aplicación de modelos formales teóricos-administrativos, lo cual en ocasiones suele afectar su eficiencia y la continuidad de sus operaciones se ve comprometida ante un crecimiento repentino o un cambio dramático en su entorno. Por lo regular al igual que otros sectores no se recurre necesariamente a la planeación estratégica para definir el cómo lograr sus objetivos y es por esto, que en ocasiones, sus resultados se ven limitados por la falta de planeación y organización interna, originando finalmente la pérdida de oportunidades estratégicas.

En definitiva sus estrategias tienen a ser más experimentales, es decir guiadas a través del ensayo y error y no guiadas a través de la generación proactiva de actividades. Una organización sin un plan de lo que debe de hacer no puede ser definitivamente muy efectiva al alcanzar sus objetivos.

El presente trabajo hace referencia a casos aplicados de estudio de organizaciones dedicadas a la formulación y administración de proyectos sociales, algunos de ellos

orientados a la sustentabilidad y otros a la disminución de la pobreza en zonas marginadas de la ciudad y de algunos estados de la República. Al igual que otras organizaciones de su tipo enfrentan un gran reto en el ámbito administrativo pues no poseen capital propio para su operación; asimismo la falta de formalidad en las relaciones laborales, afecta muchas veces su continuidad en algún proyecto así como la permanencia de sus miembros reduciendo de esta manera los medios para exigir el cumplimiento de las tareas asignadas tal y como se plantean.

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 además por el nivel del recurso económico con el que cuentan, sus posibilidades de capacitar al personal son limitadas, por el hecho de que no pueden formular estrategias a largo plazo debido al alto grado de rotación de sus miembros, tanto a nivel directivo como operativo.

Una organización sin un plan de lo que debe de hacer no puede ser muy efectiva, la administración estratégica precisamente comprende la selección, planeación y ejecución de la estrategia. Plantea un modelo de decisiones y acciones que nos permite desarrollar una misión, establecer objetivos, formular estrategias, implantar y ponerlas en práctica así como evaluar el resultado. En este trabajo se pretende abordar los modelos de aplicación administrativa en cada una de las organización, sus formas de trabajo y de modo general los métodos utilizados para definir estrategias y dirigir sus proyectos. También se hará un análisis de la organización y su entorno en los ámbitos de relevancia para determinar las áreas de oportunidad de la organización, emitir opiniones y propuestas para finalmente mejorar su gestión y la toma de decisiones.

SELECCIÓN DE CASOS

Para cumplir los objetivos mencionados y dados los limitados recursos disponibles y la complejidad que representa el estudio de las organizaciones de la sociedad civil decidimos concentrar nuestros esfuerzos en el desarrollo de un conjunto de estudios de casos, y sin pretender agotar la complejidad del campo de análisis, nos aproximaremos a un conocimiento inicial de los modelos administrativos aplicados a dichas organizaciones.

En la selección intervinieron criterios y juicios sobre el conocimiento disponible de dichas organizaciones así como la experiencia laboral y personal que nos precede.

Los estudios de casos que conforman dicha tesis se mencionan a continuación.

A. FUNDACIÓN MULTIDISCIPLINARIA ESPACIO ABIERTO SIN FRONTERAS.

La Fundación Multidisciplinaria⁵ Espacio Abierto sin Fronteras, surge en el año 2000, a través de la iniciativa de un grupo de jóvenes con distinta formación, con el fin de construir un espacio de participación social a través del cual se pudiera contribuir a la mejora de su propio entorno.

⁵ <http://fundacionespacio.galeon.com/aficiones1558808.html> Fecha de visita: 18 de Febrero 2007, Hora de visita 19 Hrs.

Tiene como misión fundamental luchar contra la desigualdad y la pobreza, así como la construcción de una comunidad preocupada por su medio ambiente, todo esto a través de los mecanismos de colaboración necesarios con instituciones privadas y gubernamentales.

Panorama General

La Fundación Espacio Abierto se ha distinguido desde su formación por generar proyectos comunitarios orientados al desarrollo social y sustentable, a su vez es una organización multidisciplinaria conformada por profesionistas de todas las áreas, de ahí la riqueza de su experiencia, además de ser una de las Organizaciones de la Sociedad Civil, que estuvieron dispuestas a ser estudiadas y revisadas dentro de su contexto administrativo.

Instrumentos Utilizados

El trato con la Fundación Espacio Abierto fue abierto y participativo, además de ser una organización con la que tuvimos el privilegio de trabajar durante dos años en la Coordinación de administración y finanzas, por lo que los instrumentos utilizados durante el estudio fueron básicamente:

- La observación participante y
- El cuestionario.⁶

Ambas fueron desarrolladas con el fin de conocer y formular la estructura interna que a la fecha conserva la organización, y ambas actividades fueron coordinadas directamente por el Presidente Ejecutivo de la Fundación, el Lic. Carlos Omar Dorado Sandoval y la Junta de asociados quienes también participaron activamente en la resolución del cuestionario con el resto de los Coordinadores y voluntarios de la organización.

B. CENTRO DE ESTUDIOS SOCIALES PROMETEO, A.C .

El Centro de Investigaciones Sociales Prometeo, A.C. surge en el año de 1999 con la iniciativa de varios profesionistas y con el propósito de dirigir estudios de impacto social en áreas y comunidades marginadas, además de establecer los parámetros de desarrollo necesario que sirvieran de base para presentar proyectos de co-inversión con organismos públicos y privados.

A la fecha el Centro Prometeo desarrolla y coordina diferentes proyectos en todo el país con el fin de establecer propuestas sustentables en proyectos de inversión comunitarios. Su misión definida en su acta constitutiva incluye la promoción de los valores de sustentabilidad en los proyectos que ayuden a mitigar la pobreza y la desigualdad en México.

Panorama General

El Centro Prometeo, desarrollo un programa de entrevistas y observación directa para realizar este estudio. Durante un mes, participe activamente en el proceso y coordinando

⁶ El cuestionario realizado se encuentra al final de ésta sección.

junto con los directores y asesores de la organización la aplicación de entrevistas y la revisión de métodos y procedimientos de todas las áreas de la organización.

Instrumentos Utilizados.

Como se ha mencionado, se utilizaron básicamente dos instrumentos:

- El cuestionario⁷, y la
- Observación no participante.

Ambas actividades se desarrollaron en conjunto con el área de Metodología de la organización, que considero pertinente aplicar la observación en el área operativa y las entrevistas con los coordinadores de la organización.

C. UNIÓN MUNDIAL PARA LA NATURALEZA. OFICINA REGIONAL PARA LATINOAMÉRICA

La UICN-Unión Mundial para la Naturaleza es una red de la sociedad civil, conformada por diversas organizaciones e individuos, que trabaja por asegurar el uso equitativo y sostenible de los recursos naturales en beneficio de los seres humanos; promoviendo así, el desarrollo sostenible de todos los pueblos del mundo.

Es un organismo de carácter internacional cuyas operaciones son descentralizadas y llevadas a cabo por una red creciente de oficinas regionales y nacionales alrededor del globo.

Desde su creación, en 1948, ofrece asesoría experta sobre aspectos científicos y políticos relacionados con el medio ambiente, con el fin de promover acuerdos regionales, legislaciones e instituciones adecuadas y estrategias para la gestión sostenible de los recursos naturales.

Panorama General

La UICN-Unión Mundial para la Naturaleza es una organización de carácter único, ya que agrupa muchas otras organizaciones con gran diversidad de cultura y enfoques de trabajo a favor de la conservación y el desarrollo sostenible. La forma en la que UICN trabaja, por ende, es también diversa y responde a la necesidad de movilizar esfuerzos con un enfoque común en los ámbitos mundial, regional y local.

Instrumentos Utilizados

Con dicha organización se tuvo un contacto vía correo electrónico, debido a que la sede para México y Centroamérica se halla en Costa Rica, por lo tanto se aplicó el Cuestionario para conocer el interior de la organización, además de que se obtuvo a través

⁷ El cuestionario aplicado se encuentra al final de ésta sección.

de la transferencia electrónica de datos acceso a documentos internos que nos permitieron conocer con mayor detalle sus formas de organización a nivel local e internacional.

PROTOCOLO

El protocolo se realizó de acuerdo a los requisitos académicos de la Unidad de Posgrado para la Maestría en Administración de Organizaciones y de acuerdo al método seleccionado para el presente trabajo de investigación, y se encuentra como anexo número 1 en la parte final de éste documento.

CAPITULO IV

OBTENCIÓN Y PROCESO DE LA INFORMACIÓN

PRIMER ESTUDIO DE CASO

Investigación Documental - Acerca de la Organización

Fundación Multidisciplinaria Espacio Abierto Sin Fronteras A.C.

Al revisar sus documentos institucionales encontramos que la Fundación ya había definido diversos elementos de la planeación estratégica, la mayoría discutidos por todos sus miembros. A continuación presentamos algunos elementos encontrados en la revisión de dichos documentos.

Antecedentes

En septiembre del año 2000, un grupo de jóvenes de distintas disciplinas, nos dimos a la tarea de construir un espacio de participación social, en donde, nuestras propuestas pudieran convertirse en hechos que, a través del tiempo, contribuyeran a mejorar nuestro entorno social.

Gracias al esfuerzo de todos y cada uno de los que integramos esta Fundación, hemos realizado acuerdos que nos han permitido ampliar los espacios de participación y expresión especialmente para los jóvenes de nuestro país en el escenario internacional, así como para distintos sectores.

Contamos con un equipo multidisciplinario de asesores profesionistas en materia de educación, industria, medios de comunicación y acción social que nos respaldan y ayudan a cumplir nuestros objetivos.

Misión

Fortalecer a los sectores sociales más desprotegidos y organizaciones civiles, mediante el diseño y aplicación de proyectos, actividades y eventos que incentiven el desarrollo social.

Objetivos Particulares

Promoción y apertura de centros de estudios, enseñanza e investigación y cualquier otro concepto que este encaminado al fomento de la cultura en general y el bienestar de los mexicanos sin fines de lucro.

Realización de congresos, *simposiums*, eventos culturales, recreativos y de promoción social, para lograr una mejor convivencia social, humana y política de los mexicanos.

Impartición de cursos enfocados a enriquecer el acervo cultural, profesional y humano de los mexicanos.

Realización de actividades que fomenten la actividad deportiva y de trabajo en equipo entre los mexicanos.

Publicación de ensayos, artículos, revistas y libros culturales, así como la realización de

programas televisivos, radiofónicos, computacionales o cualquier otra forma de comunicación social.

Realización de festivales, eventos artísticos, exposiciones industriales.

La promoción de viajes culturales, de aprendizaje con fines de investigación. Diseño, promoción y ejecución de planes y programas estratégicos de acuerdo a las necesidades e intereses de los ciudadanos y grupos sociales.

Acuerdos de colaboración y cooperación entre organismos nacionales e internacionales para beneficio de los mexicanos.

Visión

Los valores éticos que rigen nuestros proyectos, actividades y eventos, son la herramienta más importante para contribuir al fortalecimiento de los sectores más desprotegidos, las organizaciones civiles y el desarrollo de nuestra organización; lo que nos permitirá alcanzar con éxito el cumplimiento de nuestros objetivos, nos mantendremos como una organización vanguardista y actualizada en cuestiones sociales, políticas, económicas y culturales, lo que nos destacará como una organización trascendental en el desarrollo social.

Principios

Independencia

Tenemos la capacidad de trabajar autónomamente con nuestros propios criterios, lo cual nos permite no estar adscritos orgánicamente a ninguna institución política, económica o religiosa.

Justicia

Inspirados en los derechos humanos, la equidad de género, la dignidad humana y la soberanía de los pueblos. Impulsamos la búsqueda permanente de relaciones justas en el trabajo, la vida social y familiar.

Espíritu de lucha

Para alcanzar nuestros objetivos, utilizamos diversos métodos, que van en ascenso conforme lo requieran las circunstancias, los cuales, siempre inician con el estudio del problema, una propuesta de solución y concluyen con la elaboración de un proyecto, una alianza estratégica o una actividad específica.

Equidad de género

Promover una mayor participación y liderazgo de las mujeres y hombres de forma equitativa, mediante la inclusión del enfoque de género tanto nuestra estructura organizativa, como en todas las acciones, estudios y mensajes que realizamos o difundimos.

Unidad

La unidad como principio expresa un sueño compartido por las y los integrantes de nuestra fundación. Exige un compromiso; es la disposición genuina para ayudar, asumir, aportar, y construir.

Transparencia

La transparencia en nuestra organización implica el uso responsable y claro de los recursos materiales, humanos y financieros, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su aplicación.

Investigación Exploratoria

Para ésta organización también se aplicó un cuestionario para conocer a detalle el funcionamiento administrativo de la organización.

El cuestionario aplicado conserva la estructura del Modelo PIENSO¹ debido principalmente a que se intentará probar que este modelo es adecuado para dichas organizaciones por lo que se propone descubrir los puntos de mejora en la administración y organización general de dichas organizaciones. El cuestionario se aplicó por igual a todas las organizaciones seleccionadas como casos de estudio.

SEGUNDO ESTUDIO DE CASO

Investigación Documental - Acerca de la Organización

Centro De Estudios Sociales Prometeo A.C.

En ésta organización también se revisaron los documentos existentes respecto a la definición de objetivos, misión visión y elementos de identificación de la organización con respecto a su estrategia a corto y a mediano plazo. A diferencia de la Fundación Espacio Abierto, el Centro de Estudios Sociales Prometeo, tenía un menor grado de avance en cuanto a la definición de su identidad organizacional. Sin embargo se aprecian los siguientes elementos obtenidos de la Revisión Documental.

Investigación Documental

Marco general

Nuestra actividad de investigación tiene como objetivo desbrozar el campo y abrir caminos para un más adecuado conocimiento de la situación actual de nuestra sociedad y de los procesos socio-políticos que le han dado origen.

En una importante medida el análisis de la situación actual y de las fases previas, históricamente vinculadas a ellas.

Criterios

El Centro de Estudio Sociales utiliza la noción de “Programa” de Investigación en un sentido amplio, aunque rescatando las ideas básicas de su uso en la epistemología contemporánea.

¹ Para mayor referencia al Modelo PIENSO, véase la página 37 de ésta tesis.

Los programas de investigación del Centro consideran los siguientes criterios básicos:

a.- **Carácter interdisciplinario.** Una de las grandes ventajas que tiene la investigación en una universidad que, como el Centro de Estudios Sociales, tiene una variada gama de carreras de ciencias sociales y artes, es que ella tiende a realizarse, en forma natural, a través de la interdisciplinariedad. La investigación se organiza buscando como objetivo prioritario reforzar la realización de esa posibilidad, intentando la superación de los enfoques disciplinarios estrechos.

b.- **Carácter crítico.** La investigación siempre debería ser una puesta en cuestión de las convenciones académicas, de los saberes establecidos y de las verdades que se han impuesto en el campo cultural. Ese es el sentido más profundo de la tarea de investigar, buscar lo que está detrás de lo que todos creen, de lo establecido como saber incuestionable por los diferentes poderes.

c.- **Carácter interrelacionado.** Es indispensable, dado el estado actual de la investigación social en Chile plantearse preguntas centrales que se organicen en los llamados programas de investigación, donde partiendo de un gran tema se construyen proyectos específicos, diferenciados tanto en el terreno metodológico como en el terreno teórico. Estos programas deben superar la tentación de intentar entregar respuestas inmediatistas que necesitan los planificadores sociales y los elaboradores de políticas. Se necesita trabajar en un nivel más interpretativo general. La idea de definir programas, donde los diferentes proyectos responden a una lógica global de investigación, con preguntas comunes, pero con diferencias de estrategias cognitivas, nos parece una fórmula fecunda, que se ha probado exitosa.

Objetivos

1.- Definir y ejecutar políticas de investigación, a través de la modalidad de “Programa” de Investigación, el cual englobará una serie de “programas” específicos, que a su vez darán origen a proyectos particulares.

2.- Vincular la actividad investigativa del Centro con la actividad docente de las universidades, a través de diversos mecanismos.

3.- Publicitar a través de distintos canales de difusión, los ámbitos de conocimiento del Centro y los resultados de su investigación, en orden a configurar opiniones que se hagan presente en el debate nacional.

Investigación Exploratoria

Al igual que en la Fundación Espacio Abierto, se aplicó un cuestionario para revisar de forma general el marco de actuación administrativo. El cuestionario fue el mismo que se aplicó en el caso anterior.

Observación

Se desarrollo también la observación participante, que permitió conocer a detalle la organización y planeación diaria, así como sus métodos empíricos para la definición de proyectos.

Los elementos de observación se comentan también al final de ésta sección.

TERCER ESTUDIO DE CASO

Investigación Documental - Acerca de la Organización

Unión Mundial por la Naturaleza

Ante la imposibilidad de revisar directamente documentación de dicha organización, por encontrarse su sede para México y Centroamérica en Costa Rica, revisamos de forma cuidadosa el perfil que presenta su página de Internet y que a groso modo hemos resumido en el apartado anterior.

CUESTIONARIO DE APLICACIÓN Y ELEMENTOS DE OBSERVACIÓN

ORGANIZACIÓN. FUNDACIÓN MULTIDISCIPLINARIA ESPACIO ABIERTO

Observación respecto al Modelo PIENSO

Los enfoques normativo y descriptivo de la planeación que se modifican con el Proceso Interactivo, Estratégico para la Sustentabilidad de las Organizaciones (PIENSO[®]) Se aplica para planear la estrategia sostenible en lo nuclear de las organizaciones, de manera interactiva, con el aspecto formal teórico y empírico, para abrir nuevas y diferentes perspectivas en la formulación de la estrategia.²

El enfoque interactivo genera la visión de futuros alternativos, cuyo punto de partida es la actitud hacia la sostenibilidad, porque la previsión integra los aspectos: prospectivos, que proyecta predicciones para la anticipación y actitud activa hacia el futuro; el aspecto holístico, al incluir integración, perspectiva e integralidad; y el participativo, por la movilización del compromiso y la cohesión³, con una constante revisión

Como resultado del enfoque interactivo, se pueden crear escenarios a largo y mediano plazos con pronósticos para determinar situaciones futuras probables y deseables, para ver con técnicas prospectivas, las necesidades futuras empresariales o institucionales y ambientales para poder llevar a cabo la estrategia. Esto permite generar un modelo de la realidad con actitud de previsión hacia el futuro con visión holística, para favorecer la sostenibilidad.⁴

² Manzanilla, López de LLergo Lorenzo, Apuntes de Pienso, obtenido de:

<http://aprender.fca.unam.mx/~lmanzani/contenido.html> visitado el día 12 de marzo de 2007,

³ MIKLOS, Tomás y TELLO Ma. Elena, Planeación Interactiva: Nueva Estrategia para el Logro Empresarial, Limusa, México, 1993, pp. 15-18.

⁴ A nivel mundial, por Internet, se pueden obtener muchos estudios de prospectiva, algunos gratuitos y otros con un costo. Existen muchas fuentes de investigación y divulgación de estudios sobre prospectiva a mediano plazo. Citamos como ejemplo la propuesta de Prospectiva Tecnológica Industrial de México 2002-2015.

A. RESULTADOS ENCONTRADOS EN LA ORGANIZACIÓN

Aspectos de Organización Empíricos, prácticamente no existen elementos de planeación formal en la organización. La planeación se lleva a cabo por cada proyecto que realiza o gestiona la organización, no existen un plan rector o general de la organización.

B. INTERPRETACIÓN

La organización no cuenta con los elementos necesarios para desarrollar una buena planeación a largo plazo, y que incluye la definición de objetivos, programas y procedimientos generales para cada proyecto que gestiona. Cumple objetivos a corto plazo identificados más con proyectos específicos.

Sin embargo en la observación se observaron patrones que encajan perfectamente con los requisitos del proceso interactivo en el Modelo PIENSO:

- Los integrantes de la organización tienen una conciencia integrada sobre la sustentabilidad, no sólo por los proyectos que gestiona la organización, sino porque participan en foros nacionales e internacionales que han promovido iniciativas tendientes a la sustentabilidad en el mundo.
- Sus integrantes tienen una actitud creativa y generan ideas en grupos informales o formales para asegurar el buen funcionamiento del proyecto.
- Existe la comunicación en todos los sentidos y se comparten los valores organizaciones respecto a la sustentabilidad, si bien aún no están reflejada en los procesos estratégicos, tácticos y operativos de la organización.
- Existe por parte de los directivos de la organización y en parte por el voluntariado y demás integrantes una visión social integradora, holística y sumamente flexible, si bien aún existen inconsistencias respecto a la planeación a mediano plazo.
- Existe un nivel elevado de participación y concertación con la sociedad civil, con los integrantes en todos los niveles de la organización y con los organismos con los que financian sus proyectos.

C. FALTANTES

Elementos básicos de planeación. Objetivos, programas, procedimientos y políticas generales aún faltan por definirse. Además se observaron carencias en los siguientes aspectos:

- No existe una estructura organizacional definida, de acuerdo a su estrategia, ni planes a largo plazo.
- Aún existen problemas con la descentralización de funciones lo que dificulta los procesos y la gestión de proyectos.
- Los sistemas de información aún son manuales y su control no tiene estándares ni indicadores.
- La evaluación y control se hace con base en reglas empíricas o de acuerdo a los criterios de los directivos, por lo cuál no existen guías sobre resultados o en base a programas, presupuestos, costos y beneficios para la organización.

- Aún se carece de capacitación y actualización en nuevas tecnologías

ORGANIZACIÓN. CENTRO DE ESTUDIOS SOCIALES PROMETEO

Elementos del Modelo PIENSO

Los enfoques normativo y descriptivo de la planeación que se modifican con el Proceso Interactivo, Estratégico para la Sustentabilidad de las Organizaciones (PIENSO[©]) Se aplica para planear la estrategia sostenible en lo nuclear de las organizaciones, de manera interactiva, con el aspecto formal teórico y empírico, para abrir nuevas y diferentes perspectivas en la formulación de la estrategia.⁵

A. RESULTADOS ENCONTRADOS EN LA ORGANIZACIÓN

Aspectos de Organización inexistentes, se planeaba al día y de acuerdo a los proyectos inmediatos. No se efectuó planeación a mediano plazo, aún faltaban por definir los elementos de la planeación estratégica.

B. INTERPRETACIÓN

La organización no cuenta con los elementos necesarios para desarrollar una buena planeación a largo plazo, y que incluye la definición de objetivos, programas y procedimientos generales para cada proyecto que gestiona. Cumple objetivos a corto plazo identificados más con proyectos específicos.

C. FALTANTES

Elementos básicos de planeación. Objetivos, programas, procedimientos y políticas generales aún faltan por definirse, y los elementos básicos de la planeación estratégica (misión, visión, estrategias generales). Al igual que en la Fundación Espacio Abierto encontramos carencias en ésta organización en los siguientes renglones:

- No existe una estructura organizacional definida.
- Aun falta una definición clara de la estrategia y el establecimiento de planes a corto y mediano plazo.
- Se delegan responsabilidades y funciones sin embargo aún no existen procedimientos claros o definidos en un manual, por lo que aún se duplican actividades y funciones.
- No existen sistemas de información ni estándares orientados a la calidad.

⁵ Manzanilla, López de LLergo Lorenzo, Apuntes de Pienso, obtenido de:
<http://aprender.fca.unam.mx/~lmanzani/contenido.html> visitado el día 12 de marzo de 2007,

- La evaluación y control se hace con base en reglas empíricas o de acuerdo a los criterios de los directivos, por lo cual no existen guías sobre resultados o en base a programas, presupuestos, costos y beneficios para la organización.

ORGANIZACIÓN. UNIÓN MUNDIAL PARA LA NATURALEZA. OFICINA REGIONAL PARA LATINOAMÉRICA

Observación respecto al Modelo PIENSO

Los enfoques normativo y descriptivo de la planeación que se modifican con el Proceso Interactivo, Estratégico para la Sustentabilidad de las Organizaciones (PIENSO[®]) Se aplica para planear la estrategia sostenible en lo nuclear de las organizaciones, de manera interactiva, con el aspecto formal teórico y empírico, para abrir nuevas y diferentes perspectivas en la formulación de la estrategia.⁶

A. PROCESO DE LA INFORMACIÓN

Se realizó la aplicación de:

- Cuestionario. Fue aplicado vía Internet y resuelto por la Oficina de Relaciones Públicas de la Organización. No se especificó quiénes fueron los encargados de resolverlo.
- Revisión de documentos internos de la organización, a los que se tuvieron acceso a través de transferencia de datos y gracias a la colaboración de la Oficina Regional para Latinoamérica.

B. RESULTADOS ENCONTRADOS EN LA ORGANIZACIÓN

Se trata de una organización fuerte, por lo que encontramos elementos de organización, planeación y control muy fuertes y con un amplio grado de aplicación en todos los niveles de la Oficina regional.

Sin embargo la Red aún cuenta con organizaciones que han implantando de forma incipiente dichos mecanismos, lo cual hace de ésta red, una organización con un grado de heterogeneidad en todas las organizaciones que la conforman.

Se encontraron además los siguientes elementos:

- ✚ Visión de la organización. Un mundo justo que valora y conserva la naturaleza.
- ✚ Misión de la organización. Influenciar, alentar y ayudar a los pueblos de todo el mundo a conservar la integridad y la diversidad de la naturaleza, y a asegurar que todo uso de los recursos naturales sea equitativo y ecológicamente sustentable.

⁶ Manzanilla, López de LLergo Lorenzo, Apuntes de Pienso, obtenido de: <http://aprender.fca.unam.mx/~lmanzani/contenido.html> visitado el día 12 de marzo de 2007,

✚ Estructura organizacional. Conformada por una estructura Mundial y Regional, compuestas a su vez por los siguientes elementos:

• **Miembros:**

La Membresía está compuesta por organizaciones independientes, con mandatos y misiones que coinciden en distinto grado con los de la UICN. En el mundo, UICN agrupa más de 1000 organizaciones en más de 140 países, entre Estados soberanos, agencias gubernamentales y organizaciones no gubernamentales.

En la región de Mesoamérica, UICN tiene más de 80 organizaciones miembro. En cada país, los miembros pueden organizarse en Comités Nacionales, con el propósito de unir esfuerzos y contribuir al cumplimiento del programa de la Unión.

• **Comisiones:**

Las Comisiones son grupos de expertos en temas específicos que contribuyen con su tiempo y conocimiento al logro de los objetivos de la UICN, a partir de aportes científicos y técnicos en sus campos de especialidad. Los miembros de las Comisiones son especialistas pertenecientes a una amplia gama de organizaciones que pueden o no ser miembros de la UICN.

Existen seis comisiones en UICN, conformadas por más de 10 mil personas en más de 182 países. Las comisiones de la UICN son: comisión mundial de Áreas Protegidas, comisión de supervivencia de especies, comisión de derecho ambiental, comisión de educación y comunicación, comisión de gestión de ecosistemas, y comisión de política ambiental, económica y social. El aporte de las comisiones se da en distintos ámbitos: local, nacional, regional y global, y trabajan en estrecha relación con los otros componentes de la UICN.

Cada comisión es dirigida mundialmente por un presidente, quien es apoyado por un vicepresidente nombrado según área geográfica o tema.

• **Secretaría:**

Es el cuerpo técnico y administrativo de la Unión, formado por un personal de más de mil trabajadores en todo el mundo. La Secretaría es el brazo ejecutor de la Unión y es la encargada de operar, de forma local, nacional y regional, los planes estratégicos y programas establecidos por la membresía.

UICN tiene sus oficinas centrales en Gland, Suiza y divide sus áreas de acción en 8 regiones estatutarias y 11 regiones operativas. Cada región operativa cuenta con una Oficina Regional y, según sea el caso, en cada región pueden existir una o más oficinas nacionales.

La Oficina Regional de UICN para Mesoamérica (ORMA) cuenta con un equipo humano dedicado enteramente al logro de la Misión de la UICN en la región y estructuralmente depende del Director General de la UICN.

A su vez, la Secretaría diversifica su trabajo en Temas. La UICN-Mesoamérica enfoca su trabajo en cinco:

Bosques y áreas protegidas.

Género y equidad social.

Humedales, agua y zonas costeras.

Alianzas con la sociedad civil.

Gestión ambiental.

A continuación se presenta la tabulación y los comentarios al margen del cuestionario aplicados a las organizaciones elegidas como casos de estudio y de las cuáles ya hemos comentado los elementos preliminares.

GUÍAS DE INSTRUMENTOS APLICADOS

CUESTIONARIO APLICADO

El cuestionario se elaboró de acuerdo a la estructura del Modelo PIENSO, por lo que contiene como secciones lo que se considera como elementos del Modelo, a continuación se enuncia de forma completa y de acuerdo a la estructura del Modelo PIENSO.

ETAPA DE PIENSO

PROCESO INTERACTIVO

Preguntas

- 1¿La organización realizó un análisis integral antes de conformarse como tal?
- 2 Si contesto afirmativamente, ¿Sobre qué temática se centró el análisis?
- 3¿Qué tipo de oportunidades o necesidades se detectaron antes de formarse la organización?
- 4¿La organización se planteó escenarios a corto plazo en el desarrollo de sus actividades?
- 5¿Qué tipo de escenarios se plantearon?
- 6¿Cuál es la interacción de la organización con su personal operativo?
- 7¿Cuál es la interacción de la organización con los beneficiarios de sus programas o proyectos?
- 8¿Cómo es la interacción de la organización con los voluntarios que laboran dentro de ella?
- 9¿Cuál es la interacción de la organización con los donantes de sus programas o proyectos?
- 10¿Cómo se vincula la organización con los organismos gubernamentales o instancias de gobierno?
- 11¿Cómo se vincula la organización con otras organizaciones?
- 12¿Cómo se vincula la organización con el público en general?
- 13¿Existe una función dentro de la organización, encargada del contacto con todos los actores que intervienen en su operación (stokholders)?
- 14¿Cómo se llama la función en caso de existir?
- 15¿Qué nivel de influencia tienen los actores externos en las actividades de la organización?

PROSPECTIVA

Preguntas

- 1¿Realizan estudios prospectivos?
- 2¿En caso de respuesta positiva de qué tipo?
- 3¿Se plantean escenarios futuros posibles en su marco de planeación habitual?
- 4¿Se plantean interrelaciones entre los distintos actores con los que interactúan?
- 5¿Se desarrollan simulaciones para prever escenarios futuros?
- 6¿Se han llegado a utilizar modelos como el Método Delphi para la previsión de escenarios?
- 7¿Se utiliza algún otro método de información?
- 8¿Se consultan fuentes de información prospectiva?

PERSPECTIVAS DE LA ORGANIZACIÓN

- 9¿Tiene en sus planes la organización la ampliación de sus servicios?
- 10¿Cuál es la imagen objetivo de la organización por su trabajo al largo plazo?
- 11¿Cuales son los principales obstáculos que enfrenta la organización para cumplir sus objetivos y metas?

ESTRATEGIA

Preguntas

- 1¿Existió algún método de validación que reconociera las necesidades u oportunidades detectadas como indispensables en la comunidad en la que se fundó la organización?
- 2En caso de responder afirmativamente, ¿Qué método de validación se siguió?
- 3¿Se plantearon ideales en la organización para ser alcanzados en cierto periodo de tiempo?
- 4¿Se realizó un análisis exhaustivo del entorno político, económico y social antes de fundar a la organización?
- 5¿Se detallaron los objetivos y las estrategias a alcanzar en la organización?
- 6¿Se trazaron las líneas de acción para alcanzar los objetivos propuestos?
- 7¿Se planteó al iniciar la organización su objetivo estratégico institucional?
- 8¿Se planteó la misión, la visión y los valores organizacionales?
- 9¿Qué tipo de estrategia desarrolla la organización?

ETAPA NUCLEAR

Preguntas

- 1¿Cuál fue el principal motivo para crear la organización?
- 2¿Alguna organización o grupo motivo a impulso la creación de la organización?
- 3¿Existió algún evento o coyuntura nacional o local que motivó la creación de la organización?
- 4¿La asociación ha sido legalmente constituida?
- 5¿Si está registrada en México con qué tipo de registro cuenta?
- 6¿Cuál es la cobertura territorial de la organización?

PERSONAL

- 7¿Cuál es el número total de trabajadores que tiene la Organización?
- 8¿Cuál es el número de afiliados con los que cuenta actualmente la Organización?
- 9¿Que requisitos exige la organización para ser miembro o voluntario?
- 10¿De las siguientes opciones quién toma las decisiones para aprobar y definir los programas y presupuestos de la organización?

FORMAS DE FINANCIAMIENTO

11¿Qué tipo de acciones realiza para la obtención de recursos?

RELACIONES PÚBLICAS Y MERCADOTECNIA SOCIAL

12¿Desarrolla la organización funciones de difusión y comunicación con todos los actores externos?

13¿Tiene una función específica para manejar la imagen de la organización en sedes o eventos en otros Estados del país?

14¿Existe un área encargada de comunicar eventos relevantes o información a asociados o a patrocinadores??

15¿Existe un área de vinculación con otras organizaciones del mismo tipo?

OPERACIÓN POR SERVICIOS O PROYECTOS

16¿Existe un área específica que opere los proyectos o los programas que lleva a cabo la organización?

17¿De no ser así, como se organiza en relación a los programas y proyectos que gestiona?

18De existir el área, cuál es su nombre?

19¿Qué otro tipo de actividades realiza esta área?

SUSTENTABILIDAD

Preguntas

1¿Se consultaron leyes y reglamentos para ubicar el tipo de organización que se formaría?

2¿Los objetivos de la organización tomaron en cuenta patrones de sustentabilidad?

3¿Qué elementos se tomaron en cuenta para definir la misión y visión de la organización?

4¿La organización al interior, realiza análisis para determinar sus sustentabilidad?

5¿Es sustentable la organización al interior?

6¿Que acciones desarrolla para mantener sus niveles de sustentabilidad?

ORGANIZACIÓN

Preguntas

ORGANIZACIÓN INTERNA

1¿Cuánto dura el cargo de representante de la organización?

2¿Quién y cómo se elige al representante?

DIFUSION DE ACTIVIDADES Y PROGRAMAS DE LA OCS'S

3¿Qué tipo de medios utiliza la Organizaciones para información hacia los socios, trabajadores, patrocinadores, miembros y/o voluntarios?

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Puntos Generales de Observación

Los puntos generales de observación se relacionaron más a la organización interna y a la práctica general de la administración, y fueron determinados de acuerdo a los puntos que se consideraron de acuerdo a la experiencia como elementos fundamentales en el buen desempeño de la organización.

Fueron además un excelente complemento para el cuestionario, cubriendo a detalle algunos elementos que no se abordaron en el cuestionario y que se consideraron necesarios para ser analizados.

Los elementos de observación no participante fueron los siguientes:

Grupos informales y su relación con la estructura formal de la organización.

Relación de directivos con los voluntarios y trabajadores de la organización.

Práctica empírica de la administración.

Medios y canales formales e informales de comunicación.

APLICACIÓN DEL EN LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN MODELO PIENSO

Tal como se mencionó en los capítulos anteriores y principalmente en la guía del capítulo anterior, la estructura del Modelo PIENSO fue tomada como base para la estructuración del cuestionario, siguiendo de forma coherente las relaciones establecidas entre este Modelo y el objetivo de la investigación, así como de las preguntas que se originan a partir del mismo.

PIENSO, proporcionó una estructura sencilla de formulación en todos los aspectos de estudio que abarca el mismo modelo y que analizan todos los elementos de la teoría de la organización y de la administración, considerando además que se trata de un modelo flexible y no excluyente, pues contempla a todo tipo de organizaciones, sin importar el origen y el destino de sus recursos, y que de igual forma establece a la Sustentabilidad como un elemento más de su estructura general, es de hecho un modelo de vanguardia, pues incorpora los elementos de la Teoría tradicional de la administración así como los elementos propuestos por nuevos enfoques administrativos.

DESCRIPCIÓN DEL CUESTIONARIO APLICADO

Una vez descrita con detalle la guía del cuestionario explicamos a continuación el proceso de aplicación y codificación del Cuestionario y las anotaciones respecto a los puntos de observación establecidos.

El cuestionario se aplicó *in situ* con dos de los casos de estudio, específicamente con la Fundación Multidisciplinaria Espacio Abierto y con el Centro de Estudios Sociales Prometeo, con respecto a la Unión Internacional de la Naturaleza, se aplicó de forma electrónica, puesto que la sede para América del Norte se encuentra en Costa Rica, por lo que por razones logísticas y de presupuesto se mantuvo el contacto vía correo electrónico con personal de relaciones públicas de la organización, quienes fueron los que respondieron directamente el cuestionario y aclararon dudas surgidas en su aplicación.

El cuestionario ofreció en la mayor parte de las preguntas opciones de respuesta o se trataba de preguntas que posteriormente con base en las respuestas obtenidas podían cerrarse. Que fue lo que sucedió con muchas preguntas que se dejaron abiertas, en los resultados presentados a continuación todas las preguntas tienen una estructura cerrada. Con el propósito de facilitar la codificación se estableció que por cada respuesta positiva o de acuerdo a la opción elegida el valor de la elección correspondería a “1”, y por cada pregunta negativa o que no correspondiera a la opción elegida se elegiría “0”. Cabe aclarar que ésta codificación fue realizada hasta la etapa de tabulación y no pretendió en un principio confundir a la persona que contestó el cuestionario, puesto que inicialmente las respuestas eran Sí y No.

ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO

La estructura del cuestionario se realizó con base a los elementos del Modelo Pienso a saber:

- Proceso Interactivo
- Prospectiva
- Estrategia
- Elemento Nuclear o de Negocios
- Sustentabilidad
- Organización

Cada elemento contiene a su vez preguntas que tratan de encontrar en cada caso los elementos de evaluación suficientes. Es claro que no todos los elementos son exhaustivos sin embargo se trató de abarcar de modo general la mayor parte de elementos para contar con información relevante que nos permitiera detallar las carencias y las oportunidades de las organizaciones de la sociedad civil.

GRAFICACIÓN

A la aplicación del cuestionario siguió, en algunas preguntas significativas la graficación de los resultados. Las gráficas muestran claramente los resultados en cada pregunta y detallan el nivel en muchos casos de significancia de algunas respuestas.

No todas las preguntas fueron graficas debido a que en muchos casos eran preguntas de confirmación, de algún elemento que anteriormente ya se había tratado o que era complementario en alguna pregunta anterior. En otros casos la pregunta apoyaba la información obtenida en preguntas anteriores por lo que también en estos casos se omitió los reportes gráficos.

En los casos en donde se utilizó la representación gráfica de los resultados, las respuestas obtenidas son significativas para el estudio, puesto que detallan elementos que posteriormente justificarán o desecharán la respuesta tentativa planteada en el capítulo anterior y que responde a la pregunta de la investigación.

Cabe mencionar por último que para facilitar la presentación de resultados y la graficación de las respuestas obtenidas se utilizaron hojas electrónicas de tabulación, lo cual facilitó de igual manera el análisis y la posterior interpretación de los resultados.

DESCRIPCIÓN DE LAS OBSERVACIONES

Los elementos establecidos como puntos de observación dentro de las organizaciones se escogieron empíricamente, principalmente debido a la “experiencia” que se tiene dentro de las organizaciones de la sociedad civil. A pesar de ello las observaciones fueron puntuales y se detallaron con mayor amplitud en la siguiente parte de éste estudio, pues corresponde a resultados que terminan por construir una propuesta, con base no sólo en

las carencias organizacionales de los casos de estudio, sino también en los elementos con los que cuentan si bien sean “empíricos”.

RESULTADOS OBTENIDOS

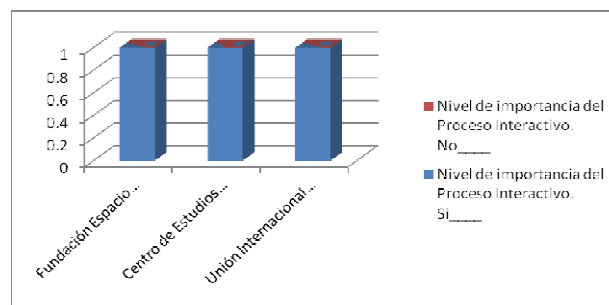
A continuación presentamos a modo de resumen los resultados en las siguientes tablas, para revisar los gráficos detallados, vea el Anexo en la página 174.

A. PROCESO INTERACTIVO

PROCESO INTERACTIVO

Nivel de importancia del Proceso Interactivo.

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Si ____	1	1	1
No ____	0	0	0



Comentario al gráfico

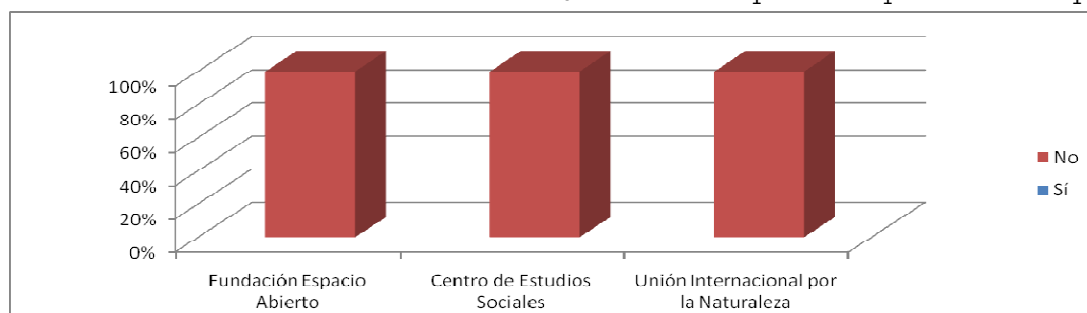
De acuerdo a las respuestas obtenidas por las organizaciones podemos resumir respecto a la Planeación Interactiva, que conserva un nivel de importancia elevado, sin embargo aún es empírica. A pesar de que se plantean escenarios a corto y mediano plazo las herramientas de planeación aún son limitadas. Dos de las organizaciones analizadas apenas han comenzado a establecer elementos de planeación administrativa al interior de su organización, de modo que la prospectiva como elemento de planeación aún es un objetivo a largo plazo.

B. PROSPECTIVA

PROSPECTIVA

Nivel de Utilización de la Prospectiva

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Sí	0	0	0
No	1	1	1



Comentario al Gráfico

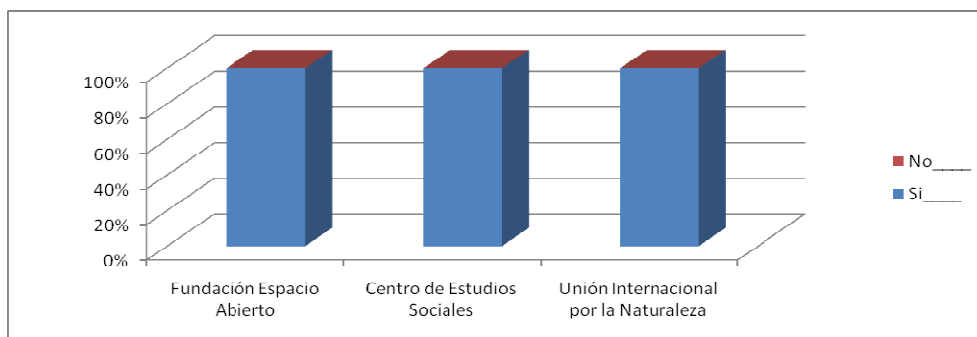
La pregunta primordial para el área prospectiva es si en realidad las organizaciones de la sociedad civil realizan planeación prospectiva dentro de sus organizaciones. A pesar de que todas las organizaciones rechazaron utilizar la prospectiva en su planeación en la siguiente tabla se observan elementos empíricos que frecuentemente utilizan a pesar de que no constituyan un conocimiento vasto de la prospectiva dentro de sus organizaciones.

C. ESTRATEGIA

ESTRATEGIA

SE HAN DETALLADO ESTRATEGIAS EN LA ORGANIZACIÓN

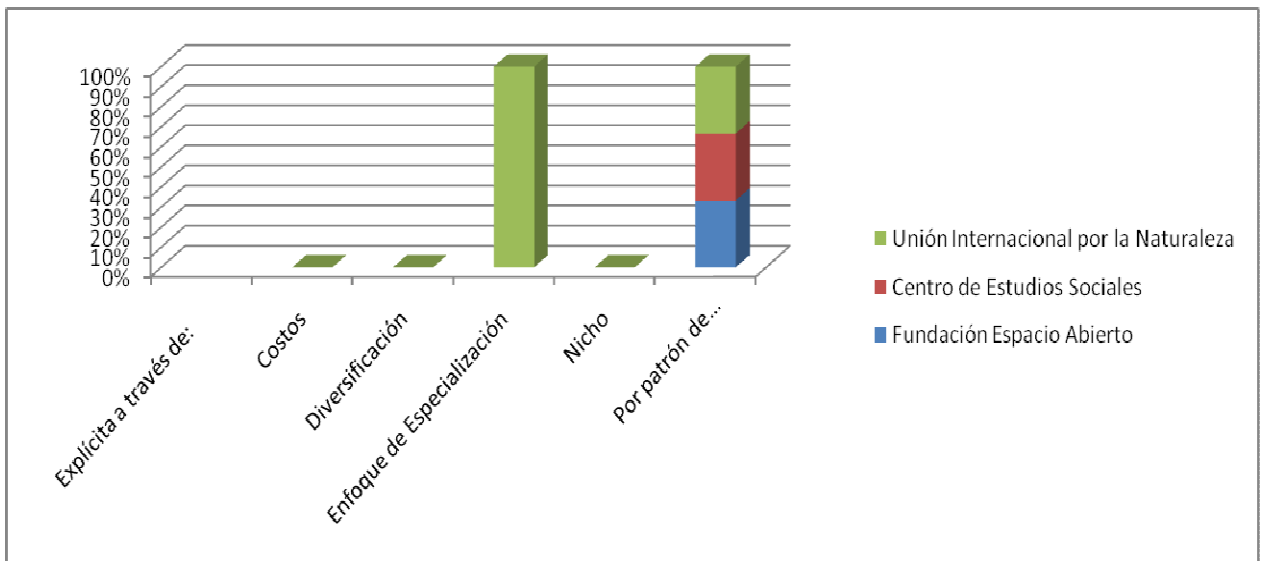
	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacio nal por la Naturaleza
Si	1	1	1
No	0	0	0



Comentario al Gráfico

La estrategia es una parte primordial en toda organización, aún en las organizaciones de la sociedad civil. A pesar de que la profesionalización de la mayor parte de las organizaciones está en curso, en todos los casos estudiados se comienzan a definir algunas estrategias a corto plazo, la mayoría explícitas, conocidas por todos en la organización y orientadas a la diferenciación.

ESTRATEGIA MÁS PRACTICADA	Unión Internacional por la Naturaleza		
	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Explícita a través de:			
Costos	0	0	0
Diversificación	0	0	0
Enfoque de Especialización	0	0	1
Nicho	0	0	0
Por patrón de comportamiento	1	1	1



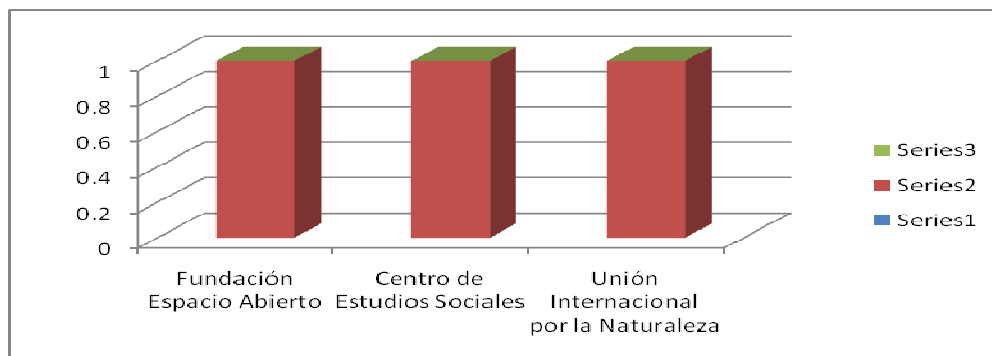
D. NUCLEAR

NUCLEAR

CONOCIMIENTO DE PLAN DE NEGOCIOS EN LA GESTION DE PROYECTOS

Sí conoce Plan de Negocios
No conoce Plan de Negocios

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Sí conoce Plan de Negocios	1	1	1
No conoce Plan de Negocios	0	0	0



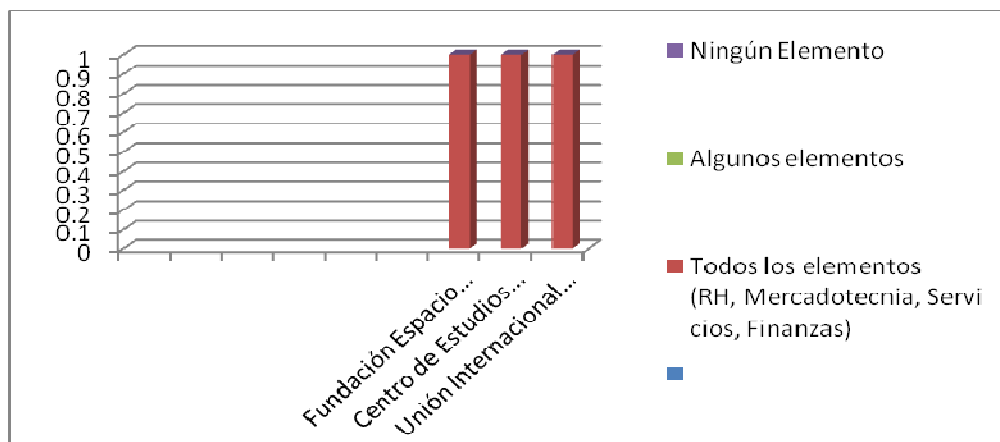
Comentario al Gráfico

Este elemento a pesar de tener un matiz para las empresas lucrativas, hoy tiene gran importancia en las organizaciones de la sociedad civil, pues la gestión de proyectos contempla todos los elementos a considerar en un plan de negocios, por lo cual las organizaciones comienzan a tomar elementos en su organización interna.

CONOCIMIENTOS APLICADOS DEL PLAN DE NEGOCIOS EN LA ORGANIZACIÓN

Todos los elementos (RH, Mercadotecnia, Servicios, Finanzas)
Algunos elementos
Ningún Elemento

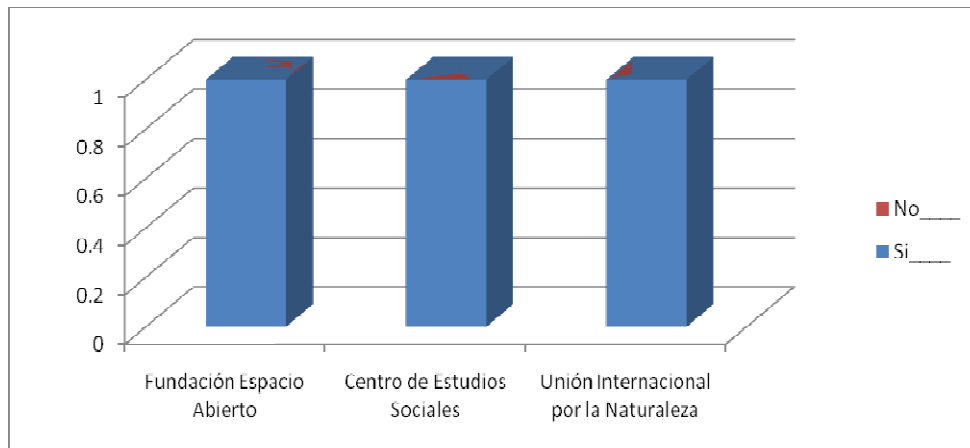
	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Todos los elementos (RH, Mercadotecnia, Servicios, Finanzas)	1	1	1
Algunos elementos	0	0	0
Ningún Elemento	0	0	0



E. SUSTENTABILIDAD

LAS ORGANIZACIONES TOMAN EN CUENTA PATRONES SUSTENTABLES AL PLANTEAR SUS OBJETIVOS

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Si ___	1	1	1
No ___	0	0	0



Comentario al gráfico

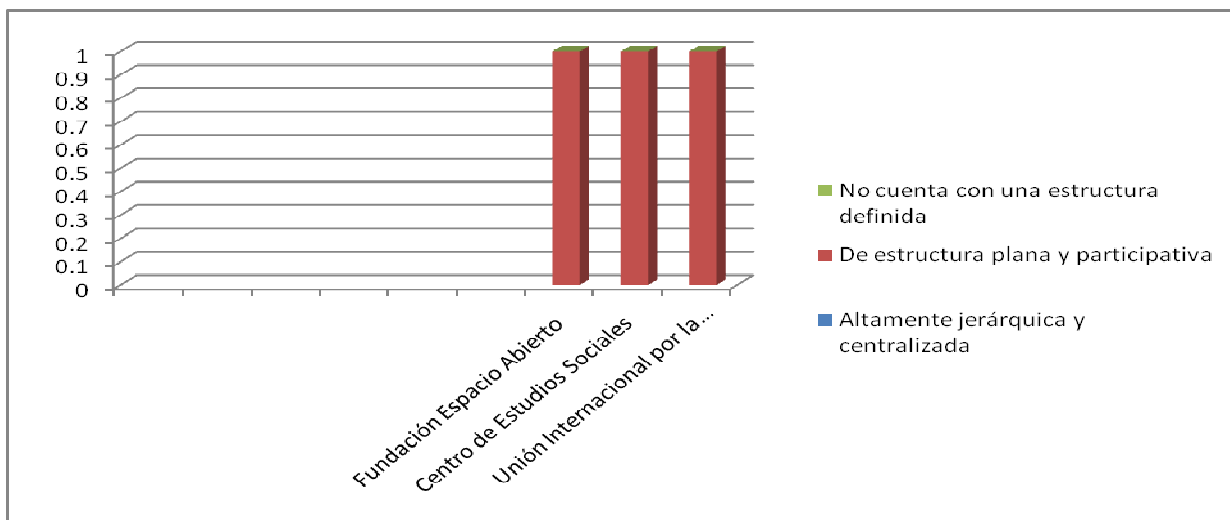
Para las organizaciones de la sociedad civil, el tema de sustentabilidad es obligado. La mayoría está ligada a la comunidad académica y por lo general respaldan sus proyectos con proyecciones de impacto ecológico y de sustentabilidad. Sin mencionar a las que propiamente se dedican a este tema como la Unión Internacional por la Naturaleza.

F. ORGANIZACIÓN

ORGANIZACIÓN

AUTODEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (COMO SE CONCIBE)

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Altamente jerárquica y centralizada	0	0	0
De estructura plana y participativa	1	1	1
No cuenta con una estructura definida	0	0	0

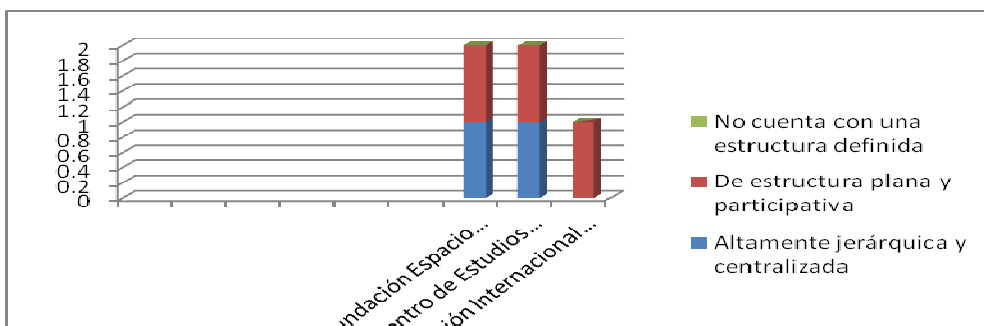


Comentario al Gráfico

A pesar de que algunas organizaciones se autodefinen como participativas y más tendientes a una estructura plana, por las características observadas, aun existe cierta centralización en las decisiones, aunque la mayor parte se comentan con todos los integrantes pero no se deciden entre todos. Lo mismo sucede con el liderazgo, aún decidido por un consejo directivo, que centraliza muchas de las decisiones.

CARACTERÍSTICAS QUE DEFINEN A LA ORGANIZACIÓN

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Altamente jerárquica y centralizada	1	1	0
De estructura plana y participativa	1	1	1
No cuenta con una estructura definida	0	0	0



INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS POR MODELO PIENSO

A través de éste apartado analizaremos por segmentos del Modelo PIENSO, la realidad administrativa y organizacional de cada caso de estudio, elementos como la organización interna, la sustentabilidad, la estrategia y la sustentabilidad, son fundamentales en el análisis, sin embargo lo cierto es que también aspectos como el político y el peso social influyen de forma determinante en la realidad de dichas organizaciones.

En lo que respecta a éste apartado, a pesar de que las organizaciones disponen de datos sobre la realidad en la que pretenden influir, como ocurre con los tres casos estudiados en donde las organizaciones sí contaban con una análisis de su entorno antes de conformarse, sin embargo lo cierto es que en dos de los casos de estudio, el análisis sólo se enfocó al aspecto político y social, y a pesar de considerar a la sustentabilidad como una parte esencial en el análisis, aún para organizaciones como éstas es difícil establecer parámetros de actuación en éste campo.

A. PROCESO INTERACTIVO

Hablar del tema de la sustentabilidad como parte del proceso propiamente interactivo no sólo es un tema fundamental en muchas organizaciones de la sociedad civil, como comentamos en el contexto teórico⁷ también constituye un elemento bajo el cual muchas organizaciones deciden afianzar sus valores, sus estrategias, y aún sus políticas internas, sin embargo bajo la luz de los resultados de los casos estudiados, en la mayor parte de los casos de estudio el tipo de oportunidades basadas en opciones sustentables aún permanecían como puntos con poca información o con poco conocimiento en su planeación. Este aspecto no obstante no nos permite concluir de forma determinante que las actividades hacia las cuales están enfocadas las organizaciones sobre proyectos sociales, educativos o productivos no conserven la filosofía de la “sustentabilidad” o que en los estudios de factibilidad se pasen por alto dicho elemento.

También es cierto que las organizaciones han optado por considerar escenarios a corto plazo para desarrollar sus actividades, bajo las premisas de que las condiciones con las

⁷ Véase página 35, de éste trabajo.

trabajan en sus comunidades son cambiantes y muchas veces inestables, influenciadas principalmente por factores políticos y sociales.

A pesar de que hay poca información, y como hemos visto en el Marco Teórico, generalmente dichas organizaciones están más orientadas hacia el conceso y la previsión de escenarios con todos los actores internos dentro de las mismas⁸, por lo que el proceso interactivo aunque empíricamente comienza a realizarse en las organizaciones de la sociedad civil.

Finalmente se concluye que el proceso interactivo es un elemento de gran importancia, puesto que involucra la participación de todos los integrantes, de la organización, y considerando que las organizaciones de la sociedad civil, son organizaciones con un alto grado de integración en todos sus niveles, la prospectiva cumple con un papel fundamental para la definición en todos los niveles y con todos los miembros de los planes y la conformación de proyectos, promoviendo además el liderazgo proactivo así como el desarrollo de habilidades directivas en todos los integrantes.

B. PROSPECTIVA

No obstante en todos los casos estudiados se plantearon escenarios de tipo social y político y en últimos proyectos, orientados a la sustentabilidad, sin embargo aún se trata de planteamientos sólo en los círculos de liderazgo al interior de la organización, no implica métodos concretos de planeación prospectiva, finalmente dependen de información externa relevante que les permiten determinar escenarios futuros con mayor exactitud.

Porter por ejemplo⁹ establece que a pesar a nivel de empresas lucrativas se cuentan con índices como el Sow Jones Sustainability, el impacto social aún no puede medirse del todo, por lo que la interacción de las organizaciones de la sociedad civil con las empresas lucrativas, y el establecimiento de modelos corporativos de cooperación pueden ampliar los alcances teóricos de la sustentabilidad y la interacción con las organizaciones de la sociedad civil.

El integrar la previsión de escenarios futuros y la información que obtienen las organizaciones aún es un paso que necesita concretarse. En este renglón las organizaciones aún adolecen de elementos de la planeación. Es necesario desarrollar elementos que le permitan establecer parámetros tanto cualitativos como cuantitativos en la gestión y administración de sus proyectos a largo plazo.

⁸ Para mayor referencia vea la página 27, de éste trabajo.

⁹ Porter, and Krammer, Harvard Bussiness Review, Septiembre 2007, Estrategia y Sociedad, p. 60.

Es necesario hacer hincapié por lo tanto en la importancia estratégica de anticipar el futuro, de traducirlo en herramientas útiles de previsión y de planificación¹⁰ administrativas. No sólo en relación a los aspectos teóricos y culturales del futuro y de la naturaleza del tiempo, también implica para las organizaciones de la sociedad civil y en general para toda organización la comprensión de los mecanismos que provocan los cambios y los futuros posibles, y de cómo se transforma su presenta.

En conclusión, la prospectiva en las organizaciones de la sociedad civil debe ir más allá de “hacer un futuro mejor”, más bien debe consistir primero en utilizar herramientas prácticas orientadas a la acción y a los compromisos de la organización misma y de los que participen en ella, integrando escenarios posibles y ajustando la gestión de sus proyectos a dichos escenarios, entre lo probable, lo posible, lo que se debería evitar y lo que se excluye.

C. ESTRATEGIA

De acuerdo a los resultados obtenidos, se llegó a la interpretación de que administrar estratégicamente implica que la estrategia guíe todos los pasos de la organización, y en función de ella se adecuen todos los procesos administrativos. Teniendo esto presente podríamos conceptualizar estrategia como: la forma o el camino que una organización sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.

En comparación y de acuerdo con las diferentes definiciones de estrategia, las que citamos como la síntesis de todas las “nuevas ideas de la organización”, (Claude, G., 2005)¹¹ o como un patrón de objetivos, políticas y planes, y que a su vez definan que clase de organización o empresa se quiere ser. (Kenneth, A., 2004).

Por consiguiente, en los casos de estudio analizados, en mayor o menor medida las organizaciones aún carecen de métodos concretos para establecer estrategias a corto plazo, no cuentan con herramientas de análisis administrativas que les permitan establecer estrategias efectivas en la gestión de sus proyectos. En el mejor de los casos se utilizan herramientas de información gubernamentales e internacionales sobre las áreas en las que se desarrolla la organización, pero los análisis aún son limitados y orientados política o socialmente según el caso.

A pesar de que las organizaciones discuten ampliamente sus objetivos al iniciar los proyectos que gestionan, las estrategias de alcance aún son determinadas por patrones de comportamiento, ya sea de acuerdo a la percepción de los líderes y a su conocimiento o experiencia en el entorno o por su orientación política o social.

Para éste tipo de organizaciones las herramientas administrativas aún parecen elementos lejanos que no necesariamente se amoldan a sus necesidades o que permiten la flexibilidad con la que se manejan dichas organizaciones.

¹⁰ <http://www.ciencia.vanguardia.es/ciencia/portada/p371.html> Página visitada el día 2 de septiembre de 2007.

¹¹ Claude, George, Historia de la administración, Mc Graw Hill, 2005, p. 241

A diferencia de las estrategias genéricas (Porter, M. 2005)¹², enfocadas a la diferenciación, segmentación o liderazgo en costos, las organizaciones de la sociedad civil no han desarrollado estrategias orientadas a “maximizar” las actividades que realizan para atender a un mayor número de beneficiarios o potenciar a su voluntariado, éstas estrategias aún son lejanas para ser implantadas en dichas organizaciones de modo definitivo, sin embargo éste hecho deja un amplio campo de acción para la administración.

Se concluye que a pesar de la importancia de la estrategia en las organizaciones de la sociedad civil, aún son pocos elementos usados para la implantación de sus estrategias, sin embargo los que se consideran son elementos que van desde los factores culturales hasta los índices sociales y políticos de cada región, aspectos que van de la mano con nuevas tendencias administrativas y que consideran todas las esferas humanas en la planeación y definición de estrategias.

De la investigación podemos reflexionar que a pesar de ello las organizaciones de la sociedad civil aún tiene un enorme campo de vinculación con actores, que sin comprometer su misión ni su independencia, pueden participar en abrir vínculos con empresas socialmente responsables y con la comunidad para establecer acuerdos y programas en conjunto, todo dentro de una estrategia global que se traduzca también en beneficios directos para la misma organización.

D. NUCLEAR

Actualmente las organizaciones de la sociedad civil pasan por un proceso de “profesionalización”, originada por talleres formativos de distintas fuentes, entre ellas vínculos con organizaciones dedicadas a capacitar a organizaciones recién formadas o más pequeñas en una visión administrativa “nuclear” o de negocios, sin que con ello se pretenda modificar el destino o uso de sus recursos.

Bajo ésta nueva tendencia, todos los casos estudiados tienen al menos un conocimiento sólido sobre el proceso administrativo y sobre la administración tradicional, sin embargo en la práctica distan mucho de establecer una buena estructura administrativa que les permita aprovechar de la mejor forma sus recursos, e incluso perder oportunidades de financiamiento al carecer de soporte profesional para **formular proyectos productivos y planes de negocios sustentables**, por esta razón, dichas organizaciones siguen constituyendo un vasto campo de desarrollo profesional principalmente para los profesionales de la administración.

Debemos considerar además que en el caso de las organizaciones ubicadas en México es fundamental contar no sólo con conocimiento administrativo sino con una excelente capacidad para **formular planes de negocios y sus proyectos**, los cuáles constituyen el

¹² Porter, M. La ventaja competitiva de las empresas, Mc-GrawHill,2005.

principal eje de sus actividades, y que como se ha visto hoy han retomado gran importancia al vincularse la gestión de proyectos en términos de las funciones administrativas.

En conclusión, a pesar de que no existe aún una muy clara división de funciones en la mayoría de los casos de estudios, sí existe una noción clara de su estructura ideal, existen una persona encargada de la administración, otra de las relaciones públicas y en por lo general es el presidente el que coordina los proyectos, lo cual como vimos en los resultados de la aplicación del cuestionario, suele denominarse idealmente como Comisión de Proyectos o de acuerdo a la serie de renglones temáticos de todas sus actividades. Es una oportunidad de desarrollo, estructurar de forma participativa todas las áreas de forma que interactúen armónicamente y puedan coadyuvar de la mejor manera al cumplimiento de los objetivos organizacionales, y forma parte también de una propuesta teórica pendiente en el estudio de éstas organizaciones.

E. SUSTENTABILIDAD

Este renglón de vital importancia, constituye un amplio sector de desarrollo en las organizaciones de la sociedad civil, pues por lo general se recurre a la especialización temática, sin que eso signifique que las organizaciones que no están enfocadas al tema, tomen en cuenta factores de sustentabilidad en los proyectos que gestionan. Muchas veces las organizaciones que no tienen nada que ver con la temática de sustentabilidad, no la consideran como un elemento que modifique o establezca parámetros en su actuación.

La tendencia administrativa y de ello parte el Modelo PIENSO¹³, es incluir a la Sustentabilidad como un elemento de la organización y administración, sin que ello signifique que la organización o la empresa, se dediquen exclusivamente a actividades relacionadas con la promoción de la sustentabilidad, de sus principios o que participen en actividades de reciclaje, conservación de la flora o la fauna o capaciten a otras organizaciones en la sustentabilidad del medio ambiente.

Como conclusión podemos decir que, modificar la visión de que todas las organizaciones de la sociedad civil sean sustentables sin importar si se dedican enteramente a éste tema o constituirá un gran avance en la medida de que la gestión social al interior de éstas mismas organizaciones incorpore patrones sustentables, ya sea en sus proyectos o en sus actividades cotidianas.

F. ORGANIZACIÓN

Sin duda los liderazgos carismáticos influyen de forma determinante en la organización de los casos de estudio. Se trata de liderazgos reconocidos por todos los integrantes, sin

¹³ Como detallamos en la página 40 de éste trabajo.

embargo las decisiones organizacionales frecuentemente se ven influidas por ellos, lo cual hace difícil un reconocimiento interno de los retos y problemas que enfrentan las organizaciones.

Es cierto, sin embargo que la fuerza organizacional interna también descansa en el contrapeso del consejo directivo que limita en cierta medida los liderazgos al interior, este juego de fuerzas mantiene en cierto modo un equilibrio en todos los niveles de la estructura organizacional y permiten en cierta medida la fluidez de la comunicación, también en todos los niveles.

Como conclusión podemos decir que las organizaciones de la sociedad civil aún tienen grandes retos organizacionales, que muchas veces son a causa de los retos logísticos y financieros con los que se enfrentan cada día, sin embargo sus actividades no se detienen, conservan a pesar de todo una lógica intuitiva respecto a su administración, en la que se destacan la múltiple participan de todos sus miembros, su estructura no vertical ni autoritaria, sino orientada a grupo de trabajo y por su puesto su capacidad para aprovechar al máximo sus recursos, a pesar de la escasez o de la falta de recursos, elementos que le han permitido sobrevivir y convertirse hoy en un símbolo de la posmodernidad organizacional, en dónde el universo organizacional no sólo está representado por las empresas lucrativas y el sector gubernamental, también es necesario reconocer de forma cuidadosa las formas organizacionales que nos ofrecen las OCS's, y participar con ellas en nuevas propuestas.

A continuación en la siguiente parte de éste tratado analizaremos brevemente las implicaciones teóricas de ésta investigación y propondremos una estructura idealizada del Modelo PIENSO en las organizaciones de la sociedad civil.

PARTE III

CAPÍTULO V PROPUESTA TEÓRICA

GENERALIDADES DE LAS ESTRATEGIAS EN LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Henry Mintzberg, principal exponente orienta la estrategia al *aprendizaje*¹, pues surge de la propia experiencia de la organización y de las restricciones del medio ambiente. Basándonos en éste enfoque y considerando las características de las organizaciones de la sociedad civil orientadas a proyectos, desarrollar una estrategia a corto plazo utilizando el conocimiento que les brinda su propia experiencia y tomando en cuenta las condiciones actuales de su medio, puede constituirse en una práctica útil. Es destacable por lo tanto la estrategia como enfoque *político*, pues se manifiesta al interior de la organización, no necesariamente por los conflictos de poder entre sus propios liderazgos sino al exterior, en dónde las organizaciones tienen cierta influencia en la comunidad en la que ejercen sus actividades. ***Lo que se propone por lo tanto es, establecer factores adicionales a la definición de las estrategias en las organizaciones de la sociedad civil, no sólo aunado a las definiciones existentes, aquí consideraremos algunos que forman parte de la propuesta del presente escrito y que se complementarán de forma práctica en el siguiente capítulo.***

La estrategia de las organizaciones de la sociedad civil está orientada por los recursos que posee, hablamos generalmente de los recursos intangibles: conocimiento técnico, habilidades del personal, capacidad de negociación, influencia política, que a su vez muchos de éstos recursos están relacionados con los liderazgos al interior. Las organizaciones deben seleccionar sus estrategias de acuerdo al aprovechamiento de las oportunidades de su medio, las restricciones que resultan de sus recursos y las capacidades acumuladas de sus miembros o de la organización en sí.

Por último la estrategia de las organizaciones de la sociedad civil debe alcanzarse a través de sus objetivos, sus políticas y sus acciones o programas, para ello es importante destacar el proceso estratégico, bajo el cual debe orientarse toda organización²

1. Establecer la misión y transformarla en objetivos claros e identificables. Para ellos es necesario la definición del tipo de organización, la necesidad que satisface, la forma y la técnica mediante la cual llega a cumplir estas necesidades y qué tipo de organización quiere ser en el futuro.
2. Análisis del ambiente externo. Deben considerarse para ello los valores socio-políticos y culturales, los patrones de organización social y la capacidad para

¹ <http://usuarios.lycos.es/edecena/Admon/Planificacion/Estrategias/menestra.htm> Página consultada el día 2 de septiembre de 2007.

² Op. Cit. P. 242

formular visiones y proyectos estratégicos a nivel nacional. Además de considerar el contexto económico, político y jurídico de su medio, debe analizar la estructura de las organizaciones de su tipo, las políticas e instituciones que participarán en proyectos conjuntos y la regulación ambiental.

3. Análisis de los recursos organizacionales. Lleva a conocer cuáles son los recursos tangibles e intangibles que le pueden dar ventajas en su medio.
4. Elaborar una estrategia. Se refiere al anteproyecto de actividades de la organización que se usa para concretar la misión y alcanzar los objetivos organizacionales.
5. Implantar la estrategia en forma adecuada. La estrategia se implementa a través del diseño organizacional, combinando su estructura, procesos y sistemas de control.
6. Realizar el seguimiento, la evaluación y la retroalimentación. Deben establecerse estándares de evaluación, crear sistemas de seguimiento y medición, y comparar el desempeño real organización con los objetivos establecidos. Por último debe existir la posibilidad de retroalimentación, los sistemas deben ser flexibles, precisos, oportunos y tener el costo adecuado.

LA PARTICIPACIÓN SOCIAL-ADMINISTRATIVA DE LAS OSC'S COMO PARTE DE SU ESTRATEGIA

El auge producido en la década de 1990 de proyectos a cargo de las Organizaciones de la Sociedad civil, distinguen sus proyectos como aperturas de los grandes programas nacionales, en territorios de aplicación limitados a cargo de organizaciones locales públicas y no gubernamentales.

Podemos considerar por lo tanto un *proyecto* como un conjunto interrelacionado de actividades para resolver un problema o satisfacer una necesidad. En las Organizaciones de la Sociedad civil, un proyecto está determinado por un espacio territorial o poblacional definido por una intervención planificada con tiempo y recursos acotados.³ Un proyecto a su vez desde la perspectiva de las organizaciones de la sociedad civil debe considerar los siguientes elementos:

- Procesos preexistentes encaminados por la experiencia de la organización.
- Los diferentes actores sociales con intereses y perspectivas distintas
- Los espacios de intercambio de información y articulación entre grupos e instituciones donde tiene lugar alianzas y negociaciones así como resistencias y conflictos
- Los procesos de elaboración de diagnósticos y estrategias de acción y de aplicación
- El monitoreo y ajuste de dichas estrategias.

Los proyectos de las organizaciones de la sociedad civil no deben concebirse como intervenciones aisladas, aún cuando en muchas oportunidades sean utilizados como una estrategia para tratar de solucionar o enfrentar problemas puntuales que afectan a una población específica y con una temática específica. Los proyectos se insertan en

³ Nirenberg, Olga, Et. al. *Programación y evaluación de proyectos sociales*, México, Paidós, 2003, P. 34.

realidades complejas y multidimensionales que implican aspectos económicos, políticos e institucionales.

Cualquiera que sea el problema que se trate de abordar, las relaciones causales son múltiples y se requerirán varios abordajes para su solución, es aquí en dónde la aplicación de modelos como PIENSO pueden constituir una alternativa desde la administración orientada a las organizaciones sociales, no sólo con las fortalezas de estrategias que se han seguido por años en las empresas con fines de lucro, sino con la mirada reflexiva y sumamente flexible de todas las relaciones que constituyen las organizaciones de la sociedad civil, sin olvidar por supuesto la sustentabilidad del proyecto.

ATRIBUTOS ESTRATÉGICOS ORIENTADOS AL MODELO PIENSO EN LOS PROYECTOS DE LAS OCS'S

Existen ciertos atributos que son deseables en todo proyecto dirigido por OCS's y que abarca precisamente el modelo Pienso:

- a. ***Su carácter Integral.*** En donde existen la inclusión de diferentes enfoques de la problemática social. Los programas o proyectos deben prever acciones orientadas a los diferentes factores vinculados con los problemas identificados. La integralidad también considera en los proyectos las acciones de promoción, prevención, asistencia y sustentabilidad. Todos los componentes deben articularse para evitar la fragmentación del proyecto final y minimizar la pérdida de oportunidades.
- b. ***Su carácter participativo.*** Incluye las formas y las metodologías de administración como es PIENSO, en este caso, que procuran incluir protagónicamente a los diversos actores que participan de alguna forma en los proyectos, en las diferentes etapas, desde la planeación prospectiva, el proceso interactivo, la etapa nuclear o de negocios, la sustentabilidad y la organización. Todas las etapas también deben estar orientadas a la identificación de la problemática, la priorización de actividades, el uso de recursos, las acciones enfocadas a los objetivos, la sistematización de las experiencias y la evaluación.
- c. ***Su carácter asociativo.*** Deben articularse todos los actores que participan con las Organizaciones de la sociedad civil para el logro de fines comunes, ya sea formal o informalmente. Incluimos a gobiernos locales, instituciones sectoriales, otras organizaciones de la sociedad civil, asociaciones comunitarias que coparticipen en la actuación de cada proyecto, la comunidad en general, los beneficiarios, los patrocinadores, el voluntariado. El carácter asociativo impulsa la planificación de escenarios mixtos, intersectoriales, transdisciplinarios⁴ y multiculturales dónde se trata de construir una cultura de lo público de forma más eficiente.

A. EL TRABAJO EN RED EN ORGANIZACIONES SUSTENTABLES

Muy vinculado al concepto de asociatividad, ***el trabajo en red***, constituye una estrategia de articulación e intercambio entre organizaciones, programas, proyectos y personas que

⁴ Referencia Transdisciplinarietà Página Maestro Manzanilla

deciden asociar sus esfuerzos, experiencias y conocimientos para el logro de fines comunes.

La red es el resultado de una modalidad organizativa y de gestión casi exclusiva de las Organizaciones de la sociedad civil, es un compromiso que deciden los miembros de esa vinculación, sus características más frecuentes e importantes son: la adaptabilidad, la flexibilidad, la apertura, la horizontalidad en sus estructuras, la fluidez y la espontaneidad de sus relaciones.

Por sus características, las redes se diferencian de las formas organizativas tradicionales, piramidales y jerárquicas en donde existen distintos centros de poder, los modelos de las empresas que persiguen el lucro, tal vez sea el ejemplo más característicos.

En las redes sus miembros, interactúan o intercambian sobre la base de sus convergencias o coincidencias, pero también son capaces de actuar de acuerdo a sus propios desacuerdos y diferencias pues en su actuación generalmente resultan complementarias en pro de sus objetivos comunes, esto sin dejar de lado sus identidades personales, grupales o institucionales.

La vasta diversidad de las redes en las organizaciones de la sociedad civil hace muy difícil la formulación de una clasificación sin embargo al igual que en la clasificación de las organizaciones de la sociedad civil, abordada en el marco teórico de ésta investigación⁵ también pueden agruparse de acuerdo a la temática que las representa: la defensa de derechos, la lucha en contra de la violencia doméstica, los problemas o rezagos de salud y el bienestar, las cuestiones educativas, y la que nos interesan en ésta investigación y son de hecho las que participaron en éste estudio: las orientadas al diseño de acciones para la sustentabilidad y la protección del medio ambiente.

La gestión en las redes sociales constituye un trabajo transdisciplinario basado en discusiones, acuerdos y alianzas. Se orienta a la mayor racionalidad en el uso de los recursos como la democratización de los vínculos y las organizaciones, de ésta forma promueven la autogestión.

B. PROYECTOS ESTRATÉGICOS AUTOGESTIVOS

Los proyectos autogestivos se refieren a la posibilidad de continuidad más allá del período del apoyo subsidiado. Se trata de un concepto multidimensional con un significado socio-comunitario, además de que se traducen cuestiones políticas y por supuesto económicas.

Las estrategias de autogestión están basadas por lo tanto en los inicios de la ejecución de un proyecto y es el resultado de alcanzar una meta con la eficacia en las líneas de acción planeadas, la consolidación de las formas organizativas, el impacto en la capacitación y la comunicación social, las alianzas logradas, y la agenda política o pública en el espacio local, todo ello conducido por la aplicación de un modelo que contemple todos éstos fenómenos y los traduzca en elementos de acción y observación, en la eficacia de las actividades en la administración de los recursos: éste modelo como hemos visto y como pondremos a continuación es PIENSO.

⁵ Para mayor información vea la página 21.

A continuación en la siguiente parte de éste tratado analizaremos brevemente las implicaciones teóricas de ésta investigación y propondremos una estructura idealizada del Modelo PIENSO en las organizaciones de la sociedad civil.

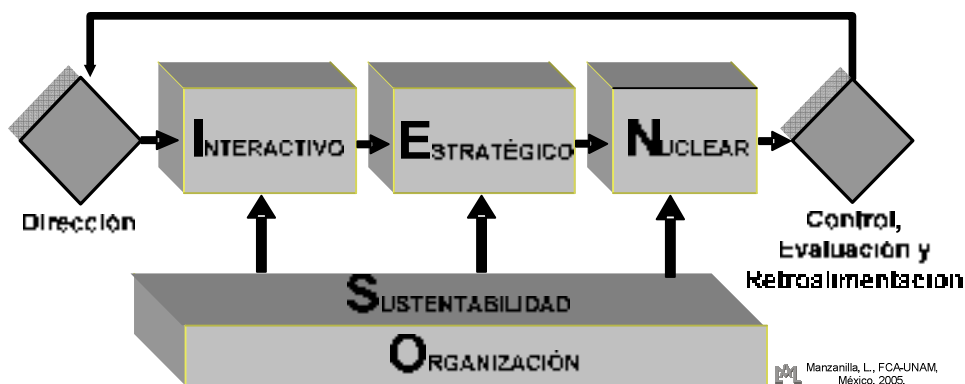
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DEL CASO PRÁCTICO

CONSULTORA INTERDISCIPLINARIA EN PROYECTOS SUSTENTABLES DE INVERSIÓN SOCIAL EN EL RAMO TURÍSTICO

La siguiente propuesta se desarrolla a partir del Modelo PIENSO, que a continuación se detalla, siendo que es un modelo de vanguardia que pretende colocar la trasdisciplinariedad como elemento unificador de proyectos en todo tipo de organizaciones.

¿Por qué usar el Modelo PIENSO?

DIAGRAMA DEL MODELO PIENSO[©]



Fuente: <http://aprender.fca.unam.mx/~lmanzani/contenido.htmlpienso.doc>

Esta propuesta del Modelo PIENSO[©] contempla organizaciones no solo de negocios, incluye a las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales para enfrentar a la gran diversidad de ellas en términos de tamaño, globalidad, y tecnología, razón por la que con un proceso interactivo, se puede contemplar esta diversidad en forma interdisciplinaria que aspira a incluir visiones para otras generaciones con una toma de decisiones estratégica que utilice planes de negocios para las empresas sustentables que comprendan a otras organizaciones, por lo que se adopta el término de nuclear para indicar que comparte con otros tipos de organización aspectos funcionales necesarios como son la mercadotecnia, operaciones, finanzas y factor humano de apoyo para la sostenibilidad de la organización.

MODULO DE PROSPECTIVA Y PROCESO INTERACTIVO

MISIÓN

Diseñar, promover y ejecutar planes, proyectos y programas estratégicos del ramo turístico de acuerdo a las necesidades e intereses de los ciudadanos y grupos orientados a la ayuda a las clases más desprotegidas, discapacitados o personas en alto riesgo, para un mejor desarrollo social, ecológico, campesino, comunitario, cultural y de participación social, y que se desarrollen en ámbitos significativos del desarrollo social de nuestro país.

1) Lo que deseamos en el diseño de la organización.

1. *El negocio.* ¿Qué tipo de producto o servicio dará ?

Servicio de gestoría, consultoría, capacitación y vinculación de comunidades y municipios para realizar proyectos de inversión turística social en todos los ámbitos económicos y de desarrollo humano.

2. *Los mercados y la mercadotecnia.* ¿En dónde deben venderse los productos o servicios, por quienes y en qué términos ?

En su primera etapa la promoción estará orientada a los municipios con mayor grado de marginación en México y con mayor potencial turístico, desarrollando tareas de vinculación con personas y comunidades que desean desarrollar proyectos de inversión social o que ya hayan iniciado con alguna actividad y que deseen fortalecerla.

3. *Distribución.* Como debe distribuirse el producto de la empresa

A través de la promoción directa y vía correo electrónico. Además de las instancias y redes de las organizaciones civiles así como de organismos públicos.

4. *Servicio.* ¿Qué servicios acompañaran a los productos vendidos por quienes y donde ?

Servicios de capacitación, por parte de un equipo multidisciplinario orientado a elaborar proyectos de acuerdo con los lineamientos de las instancias contactadas.

5. *Servicios de apoyo.* ¿Cuales servicios de apoyo serán proporcionados internamente y cuales provendrán del exterior ?

Se constituirá como centro de información reuniendo la información de bases, diseño de proyectos y convocatorias de la mayoría de las instancias nacionales e internacionales que destinan recursos para proyectos de inversión turística social a través del Municipio en México. Será también un centro de vinculación entre Centros de Investigación y productores y emprendedores sociales.

6. *Organización y administración.* ¿Cómo se organiza la empresa? Todo lo referente al segundo paso del proceso administrativo.

La organización está orientada hacia tres equipos de trabajo, el que está orientado al contacto directo con personas emprendedoras en zonas marginadas, grupos comunicados y organizaciones civiles que coadyuven al desarrollo de proyectos de turismo sustentable.

7. *Personal.* ¿ Que políticas y prácticas se utilizaran para reclutar al personal ?
¿ Qué lineamientos se seguirán para el desarrollo profesional ?

La política principal para reclutar personal será por regla general el mayor nivel compromiso social de los profesionales que participen en la consultora, que se mantengan informados de la situación, política, económica tecnológica, social y sustentable del país, y que tengan la visión y la creatividad para promover y detectar soluciones a problemas específicos de nuestro país, en el ámbito local, estatal y nacional y que se desarrollen o tengan experiencia en el ramo turístico.

Algunos lineamientos que se observarán para su contratación serán los siguientes:

- Gusto e interés por trabajar en proyectos de índole social
- Enorme compromiso con su país, y con los grupos más vulnerables.
- Persona altamente enterada de la realidad de su país, y de sus problemas económicos, políticos, y sociales.
- Alta capacidad de crítica y creatividad.
- Deseoso de trabajar con otras organizaciones civiles en proyectos conjuntos.
- Que tenga posibilidad de viajar y cambiar de residencia.
- Analítico, y con gran capacidad de síntesis.
- Profesional que se desarrollo en cualquier área profesional.

8. *Finanzas.* ¿ Cómo se financiaran las inversiones y las actividades de la empresa ?

Se proyecta el financiamiento en su primera etapa a través de un proyecto de desarrollo social, que en vista de la figura jurídica con la que nacerá la consultora, A.C., podrán obtenerse recursos de fondos de coinversión a través de instituciones públicas o de asistencia privada.

Para la etapa operativa, se planea establecer reembolsos para la Consultora en los proyectos que gestione, de acuerdo a la estructura que aplique el proyecto para cubrir gastos de asesoría, gestión o consultoría. El reembolso se aplicará a las Organizaciones después de recibir los montos que provengan del co-inversionista.

9. *Propiedad.* ¿ Quiénes deben ser los propietarios de la empresa ? ¿ Qué clase de dirección debe tener la compañía ?

Al constituirse como una Asociación Civil, todos los profesionistas que de inicio se comprometan con el proyecto pertenecerán a la Junta de Asociados, quienes a su vez serán los tenedores, propietarios y administradores de los

bienes de la Asociación. Éstos a su vez nombrarán a los responsables de cada Área, y por votación general de la Junta, elegirán al Presidente de la Fundación.

10. *Medio ambiente.* ¿ Qué clase de responsabilidades asumirá la empresa con relación a su medio ambiente físico y social ?

Al ser una organización no lucrativa y con interés en temas de desarrollo sostenible en el ámbito social y económico. La consultora tendrá en alta estima su responsabilidad en éste rubro. Tratará de fomentar éste valor, no sólo de forma interna, sino con todas las personas y organizaciones con las que trabaje, así como en sus tareas de vinculación.

Las metas. Lo que se piensa alcanzar como definición de futuro deseable.

- ❑ Establecer una consultora interdisciplinaria para brindar asesoría a emprendedores, comunidades marginadas con proyectos productivos y organizaciones de la sociedad civil, en lo referente a financiamiento, administración y seguimiento y evaluación de proyectos sociales en el ramo turístico.
- ❑ Integrar los esfuerzos de organismos públicos, universidades, promotores tecnológicos e inversionistas para el desarrollo de éstos proyectos a través de la figura del municipio en México.
- ❑ Desarrollar proyectos propios de índole social para ser presentados a financiamiento ante organismos e instituciones de gobierno, nacionales e internacionales, que desarrollen opciones turísticas sustentables.
- ❑ Ser reconocido como centro de información por las organizaciones de la sociedad civil en lo referente a proyectos de inversión social y fortalecimiento institucional del área turística sustentable en el país.
- ❑ Capacitar a las organizaciones de la sociedad civil en lo referente a la administración y evaluación de proyectos sociales, y ser precursor tecnológico a través de mecanismos de vinculación con Universidades y Centros de Investigación.
- ❑ Lanzar nuestra página web en donde se convoquen los programas que busquen el apoyo de nuestra organización y puedan, los interesados, consultar los avances de sus solicitudes y/o proyectos.

- ❑ Establecer centros de información y de atención en los Municipios más marginados del país, para desarrollar proyectos sociales de turismo sustentable, fortaleciendo el desarrollo comunitario.
- ❑ Formular y realizar un programa de capacitación de las organizaciones de la sociedad civil en las principales ciudades del país, para dar a conocer los servicios y sus ventajas.
- ❑ Establecer un centro de información para fortalecer nuestra presencia ante organismos nacionales e internacionales que financien proyectos de inversión social y servir como agentes gestores acreditados en el ramo turístico.

AGENTES QUE PARTICIPAN EN LA ORGANIZACIÓN

	Primera etapa	Segunda Etapa
Organización	Establecer la consultoría, y asesoría de proyectos de inversión social en el ramo turístico como elemento de posicionamiento en emprendedores sociales, organizaciones de la sociedad civil, áreas de gobierno, y fundaciones privadas, a través de un adecuado plan de mercadotecnia social enfocada a ayudar a grupos vulnerables en la sociedad.	Establecer oficinas en los municipios con mayor grado de marginación en dónde se impulsen iniciativas de inversión social turística por organizaciones no gubernamentales, principalmente en el sureste mexicano. Fortalecer las áreas internas de metodología, planeación y desarrollo institucional, y contactos internacionales.
Sociedad	Ser catalogada como una organización de amplio compromiso con el desarrollo del país a través de una formación apartidista y sin fines de lucro.	Posicionarnos como un eje promotor de desarrollo a través de la gestión del conocimiento para la inversión social en las regiones más necesitadas del país y en las áreas de mayor oportunidad para generar riqueza.
Gobierno	Ser un vínculo de acercamiento entre emprendedores, comunidades y organizaciones de la sociedad civil y las instituciones	Establecer vínculos y convenios con las principales Instancias gubernamentales que tengan contemplados entre sus líneas de actuación la atención

	gubernamentales, a través del desarrollo de encuestas, y monitoreo de las actividades de las distintas organizaciones. Promover su importancia y desarrollar proyectos exitosos de co-inversión.	a organizaciones de la sociedad civil y a proyectos de desarrollo social. Tener agentes de seguimiento con cada institución para posicionarnos estratégicamente.
--	--	--

	Primera etapa	Segunda Etapa
Clientes	Ser un referente para la obtención de información en el desarrollo, evaluación y gestión de proyectos de inversión social ante las principales instituciones que proveen recursos con fines sociales.	Ser un vínculo nacional de información y gestión de proyectos sociales de inversión, participando activamente con las organizaciones en su desarrollo y éxito. Además de constituirnos como eje promotor del desarrollo nacional a través del conocimiento aportado.
Co-inversionistas	Dirigir las acciones de la empresa hacia el desarrollo de su capacidad autogestiva y autofinanciable. Desarrollar la sustentabilidad y permanencia a corto plazo.	Ser una fuente legítima de desarrollo local, y nacional para mantener niveles de sustentabilidad financiera. Desarrollar sus habilidades y promover la re-inversión de excedentes para la expansión de la organización.
Asociados (Empleados)	Ser una fuente de desarrollo creativo y de seguridad laboral	Atraer a profesionistas capaces y

	para todos los asociados, manteniendo equipos integrados de alto rendimiento y basados en la administración del conocimiento.	comprometidos con el desarrollo de su país para formar equipos multidisciplinarios e interdisciplinarios en todo el país, y expandir las operaciones de la organización.
Proveedores	Desarrollo de proveedores de información a través de alianzas y asociaciones con organizaciones que mantengan el mismo nivel de compromiso y de valores que nuestra organización	Alianzas nacionales con personas o con organizaciones con conocimiento de la problemática local y con experiencia en el trabajo de gestión de proyectos.

LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

Compromiso Social: Con el desarrollo de las comunidades y la correcta gestión de los proyectos que nuestros clientes nos confían.

Responsabilidad Social: La principal prioridad de los proyectos que gestionamos y apoyamos será el de realizar un impacto positivo en los miembros de una comunidad y no sólo en unos cuantos.

Solidaridad: Debido a que nos unimos a todo aquel que tiene un buen proyecto social y cooperamos con este para hacerlo realidad.

Sustentabilidad: Desarrollar la filosofía del “desarrollo para todas las generaciones”. Se trata de comprometer a todos los actores que participen en la gestión y desarrollo de proyectos con su medio ambiente, así como establecer métodos y proceso que observen éste principio.

Honestidad: Nos comprometemos a hacer llegar todos los recursos destinados a nuestros clientes de una forma clara y transparente.

Ética: Al tratar de forma seria y responsable a los proyectos de nuestros clientes así como los recursos que las organizaciones de apoyo les brindan.

IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

A. LOGOTIPO

Nuestro logo denota los valores de COMPROMISO SOCIAL por medio de la columna ya que creemos que al apoyar a las comunidades ayudamos al desarrollo de la sociedad en general, así mismo la SOLIDARIDAD y la RESPONSABILIDAD SOCIAL se representan por medio de las manos en la base de la columna ya que cuidamos que los proyectos que gestionemos reciban el apoyo adecuado.



B. SLOGAN

Fundando las bases del desarrollo turístico-social y sustentable de México.

MÓDULO DE ESTRATEGIA

PLAN DE DESARROLLO

La fundación se desarrollará bajo un plan que le permita su adecuado crecimiento el cuál se fundamentará en tres etapas:

GESTIÓN: En un principio será la manera de allegarnos recursos sirviendo de apoyo para que los proyectos de inversión lleguen a concretarse mediante la obtención de recursos y apoyos ante las instancias pertinentes (Gobierno, Bancos, Asociaciones Altruistas, etc.)

VINCULACIÓN: El siguiente paso dentro de nuestro desarrollo será la vinculación de las organizaciones de la sociedad civil e instituciones que cuenten con la tecnología y los recursos humanos para trabajar de una forma simbiótica en el desarrollo de proyectos de investigación que beneficien a toda la sociedad.

TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA: Se buscará tener contacto con Institutos y Universidades nacionales e internacionales las cuales cuentan con tecnología de punta que puede resolver algunas de las necesidades de la sociedad mexicana pero que por desconocimiento o ignorancia no se utilizan en nuestro país, así mismo se buscará tener el apoyo para transferir y sistematizar métodos y técnicas utilizados dentro de México a otras comunidades que lo requieran para su desarrollo dentro y fuera del país. La base de este punto se basará en el uso de tecnologías limpias que apoyen el principio de sustentabilidad.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

CONCEPTOS GENERALES

El mercado turístico

El volumen de llegadas turísticas internacionales al país en el año 2000 fue de 20,641 millones, lo que equivale a un 8.4% superior a lo alcanzado en el año anterior de las cuales 10,591 millones correspondieron al turismo receptivo al interior y 10,050 millones al turismo fronterizo.

Adicionalmente se registraron 81,565 millones de excursionistas fronterizos y se recibieron 3,467 millones de pasajeros en cruceros.

La comparación en tasas de crecimiento por llegada de turistas internacionales a México, frente a la media mundial y la experimentada en Norteamérica, revela que en periodo 1999-2000 existe recuperación al sobre pasar con el 8.4% la media mundial del 7.4% y la Norteamericana situada en un 6.9% sin embargo en la década de los noventa, México creció por debajo de la media mundial.

Turismo receptivo

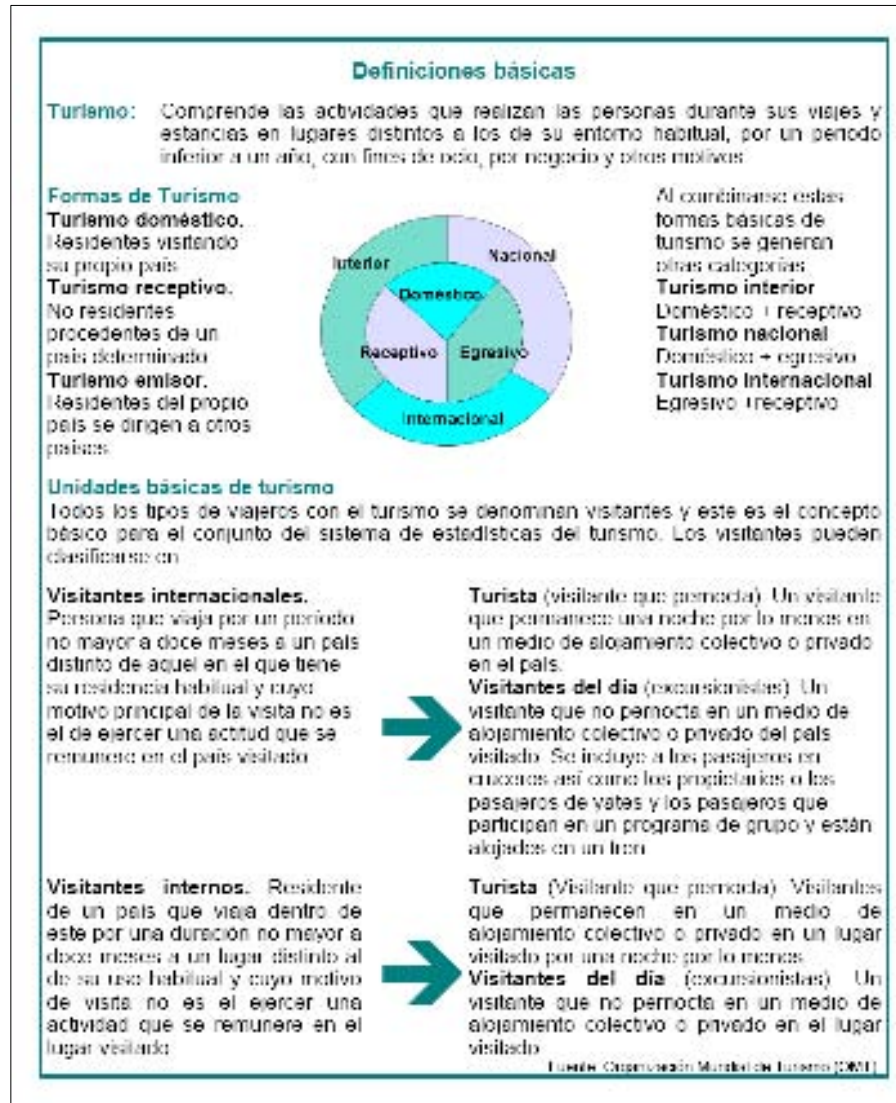
De los 10,591 millones de turistas receptivos, el 87.2% procedió de Estados Unidos destacando especialmente aquellos provenientes de Texas y California, los que en conjunto representan el 42.8% en el mercado Estadounidense.

Las llegadas provenientes de Canadá significaron el 4.5%, las de Europa el 3.8% y las de América Latina el 1.8% en tanto que las de otros lugares fueron el 2.7%.

En virtud de las limitaciones existentes en el registro y control de los viajeros internacionales se desconocen algunas precisiones sobre los mercados emisores y europeos y latinoamericanos, aunque se sabe que los 5 principales países emisores europeos para México son: Alemania, España, Francia, reino Unido e Italia y de Latinoamérica. Brasil y Argentina.

Por lo que hace a la modalidad de acceso el 75.3% de las llegadas se realizaron vía aérea y el 24.7% restante por vía terrestre.

El 63.1% tuvo como principal motivo de viaje el placer, el 26.6% la visita a familiares y el 5.2% los negocios. En cuanto a la nacionalidad el 80.1% de este tipo de turistas fueron extranjeros.



Conceptos relacionados al turismo sustentable

Para impulsar un desarrollo turístico basado en los principios de sustentabilidad, es decir, de permanencia y estabilidad a lo largo del tiempo, es preciso aclarar los conceptos que ayudan a su aplicación real. Estos conceptos son:

1. La capacidad de carga turística.
2. La calidad turística y,
3. Los impactos esperados o generados.

Explicaremos a continuación el significado de cada uno.

La capacidad de carga turística

La capacidad de carga es el límite de uso de un lugar de interés turístico, el punto hasta donde es posible controlar los efectos negativos producidos por la presión de visitantes.

Consiste en saber qué cantidad de turistas que puede absorber un lugar turístico para que no se vea masificado y pierda su atractivo, por ejemplo, un lago lleno de embarcaciones de paseos o deportivo, no es un paisaje seductor, o unas zonas arqueológicas abarrotadas de visitantes pierden todo su encanto e interés, impidiendo apreciar su verdadero valor.

Ahora bien, determinar dicho límite de visitantes no es fácil, puesto que ello implica controlar y restringir dicha presión, sin embargo, una autoridad municipal alerta y preocupada por sus recursos turísticos, es capaz de detectar el riesgo de sobrecarga de un sitio y actuar con previsión evitando llegar a ese nivel.

Para conocer el límite de riesgo sobre el cual los efectos son dañinos en el patrimonio, hay que tener en cuenta las siguientes señales de alerta:

- ✚ **Físico**, un claro límite de riesgo es cuando se empieza a producir un proceso acelerado de deterioro de las instalaciones o del lugar, a un ritmo superior a su normal mantenimiento, por ejemplo:
 - Un edificio histórico que progresivamente pierde parte de su valor arquitectónico o artístico, por efecto de la concentración de gente (graffiti, humedad, vandalismo, etc.)
- ✚ **Biológico**, corresponde a una sobreexplotación del recurso natural, por encima de los límites que impiden su regeneración, por ejemplo:
 - La fragilidad de la capa de suelo de un bosque sometido a las pisadas continuas de los visitantes o la recolección de especies de flora de manera descontrolada.
- ✚ **Socio - cultural**, el riesgo se produce cuando la presión turística es capaz de alterar los valores culturales y hábitos tradicionales de la población local, por ejemplo:
 - Cuando los alimentos típicos o la dieta normal es sustituida por costumbres importadas, como la comida rápida.
- ✚ **Psicológico**, un nivel indeseable se alcanza cuando los visitantes se sienten incómodos o insatisfechos por una excesiva concentración de público, o por un espacio mal dimensionado, por ejemplo:
 - Un museo de escasas dimensiones o con visitantes en exceso, donde es imposible apreciar y disfrutar de las obras expuestas.

En definitiva, la capacidad de carga intenta establecer un equilibrio entre los turistas que queremos y los que realmente estamos en capacidad de recibir.

La Calidad del Espacio Turístico

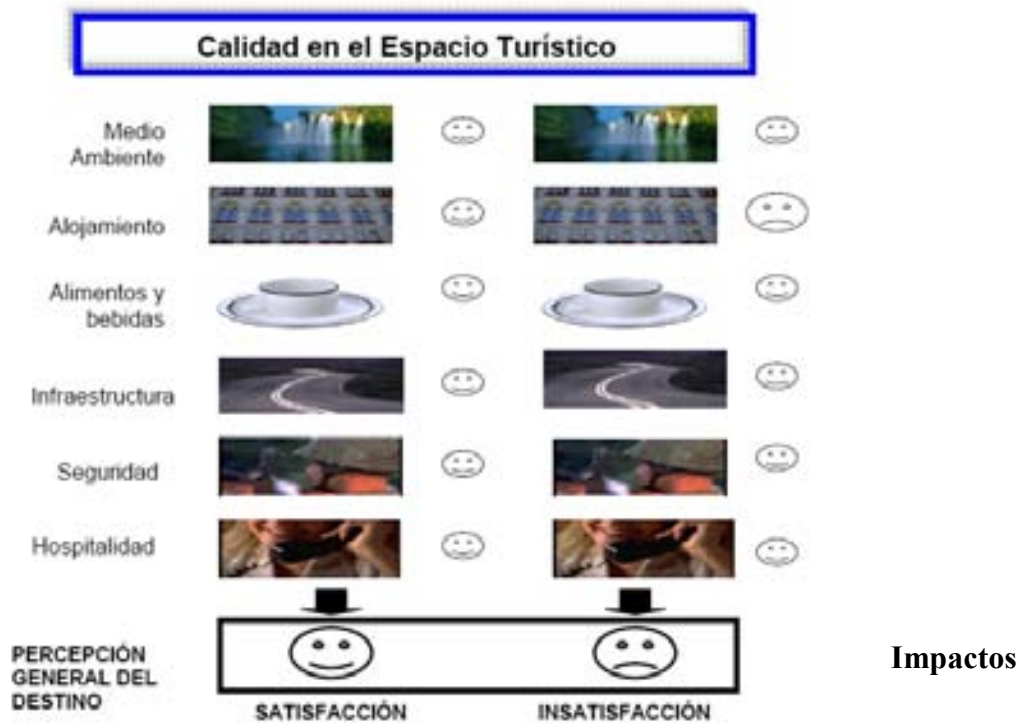
El término calidad es muy amplio y puede ser aplicado a:

- El entorno en el que se desarrolla la actividad turística
- Los servicios de alojamiento, de comida, transportes, etc.
- Los profesionales dedicados a atender a los visitantes.
- Las condiciones de vida de la población local
- Y en conjunto la oferta turística

Respecto al ambiente que rodea al turista por ejemplo, la calidad es la medida en que una zona se mantiene libre de contaminación (acuática, visual, atmosférica o acústica) y atractiva a la vista, es decir, ordenada, limpia, acogedora y segura. Un significado más vinculado a la calidad de los servicios y a la actitud de quienes están al frente de la actividad turística, es hacer las cosas lo mejor posible, esto quiere decir, dar al visitante lo que espera.

Los estándares de calidad se establecen normalmente a nivel nacional o incluso internacional, y es usual aplicarlos por ejemplo en el caso de los hoteles, diferenciando sus categorías en una escala de una a cinco estrellas o estrellas y diamantes.

La calidad se resiente cuando algo falla, pues el turista ya no se sentirá completamente satisfecho. Por eso, es necesario controlar que los recursos turísticos estén conservados, que los servicios sean correctos y el precio el justo.



Distribución más equitativa de los beneficios económicos, por eso la participación de la

población local (micro - empresas, capacitación laboral, etc.), son condiciones básicas para lograr la justicia social que predica.

- Es garantía para la protección de los recursos naturales y para su conservación a largo plazo.
- Se basa en la calidad del destino turístico, que asegura un mayor nivel educativo y un mayor poder adquisitivo de los visitantes
- Contribuye a diversificar la economía turística, puesto que destaca los atractivos culturales y sociales, ampliando la oferta turística de un lugar (cultura, deportes, aventura, arqueología, etc.)
- Integra a la población local, como parte activa y creativa de dicha economía turística, a través de sus iniciativas particulares (hoteles, fondas, transportes, visitas y excursiones guiadas, artesanía).
- Genera divisas porque atrae a más turistas, lo cual incide igualmente en la inyección de capital y fondos a la economía local.
- Constituye el futuro del turismo, pues cada vez más la gente busca el contacto con la naturaleza, el patrimonio bien conservado, el retorno a las tradiciones y la vida sana.
- Disminuye el consumo energético e impulsa el uso de tecnologías no contaminantes.
- Aprovecha espacio tradicionalmente marginado o de escaso interés turístico, como zonas rurales o agrícolas, y grandes extensiones naturales de bosques, entre otros.
- Desarrolla oportunidades de progreso para levantar o dar impulso a la economía de lugares deprimidos, con graves problemas de actividades económicas.
- Impulsa el acondicionamiento de las infraestructuras y equipamiento básico, como carreteras, alcantarillado, tratamiento de basuras, centros de capacitación, etc., en beneficio de la población local.
- Revalora el talento local de la comunidad, que ve apreciada y valorada su herencia cultural y su patrimonio histórico.
- Eleva los niveles de capacitación de la población local, como condición indispensable para el soporte de la actividad.
- Estrecha los lazos interinstitucionales, es un componente fundamental del éxito, es la capacidad de coordinación entre las diferentes instancias públicas, y de éstas respecto al sector privado.

TURISMO SUSTENTABLE Y MUNICIPIO

El turismo atrae beneficios y problemas. Si está bien planeado, desarrollado y gestionado, el turismo genera, y ofrece oportunidades a los empresarios locales para crear negocios. Todo ello se traduce en un mejor nivel de vida de los residentes. Los ingresos tributarios generados por el turismo pueden dedicarse a mejorar el equipamiento y obra social. El turismo estimula la expansión de otras actividades económicas como agricultura, pesca, manufactureras y artesanía, fomenta el desarrollo de nuevas y mejores instalaciones comerciales y culturales que son usadas por la comunidad local y sus visitantes.

El turismo puede justificar y contribuir a la financiación del trabajo de conservación de zonas naturales locales, sitios arqueológicos e históricos, tradiciones artesanales y culturales, y a una mejora general de la calidad ambiental, ya que todo esto atrae a los turistas.

Sin embargo, si el turismo no está bien planeado, desarrollado y gestionado, puede ser una causa de congestión, contaminación y otros problemas ambientales. Un uso incontrolado por parte de los turistas de zonas naturales y sitios históricos lo lleva a su degradación. La excesiva comercialización de las tradiciones culturales desvirtúa el patrimonio cultural de la zona restringe la pérdida de beneficios económicos para la zona si ésta no mantiene un control del desarrollo turístico, mediante planeación, desarrollo y gestión rigurosa, los beneficios del turismo pueden optimizarse y los problemas reducirse a un mínimo.

Toda zona que considere desarrollar o ampliar su turismo debe evaluar cuidadosamente sus recursos turísticos. Entre éstos figuran todos los tipos de atracciones y actividades actuales o posibles relacionadas con el medio ambiente natural, el patrimonio cultural y los rasgos específicos de la zona, como actividades económicas, sitios urbanos, entorno rural, servicios de salud, lugares religiosos, instalaciones y servicios turísticos ya en funcionamiento infraestructura de transporte y general, y disponibilidad de mano de obra calificada. También se deben evaluar otros factores influyentes en el viaje a la zona, destinos competidores, sentimiento de la comunidad con respecto al desarrollo turístico, grado de salud y seguridad pública y estabilidad política de la zona.

MÓDULO NUCLEAR

PLAN TURÍSTICO

Plan de Desarrollo Turístico es la diferencia entre pensar y hacer. Porque una cosa es imaginar lo que deseamos para nuestro municipio, y otra distinta, es sentar bases necesarias y trabajar para lograrlo.

El primer paso de este esfuerzo de planeación en equipo, debe ser recogido por escrito, en lo que puede un Plan o Programa de Desarrollo Turístico. La finalidad del plan es asegurar un trabajo comprometido, que puede ser consultado tantas veces como sea necesario. Sirviendo para mostrar a quien esté interesado en el futuro del proyecto y nuestro municipio.

El Plan de Desarrollo Turístico, será en consecuencia el documento en el que se registren cada una de las etapas de la tarea de planeación, teniendo presente los objetivos que se desean alcanzar.

Etapas sugeridas

1. LOS OBJETIVOS GENERALES:

Definen qué esperamos conseguir con el desarrollo turístico de nuestra comunidad (rumbo y límite).

2. EL DIAGNÓSTICO

Centrado en el conocimiento de la oferta y la demanda turística en el municipio, su entorno, y las características de los aspectos positivos y negativos que lo caracterizan (situación actual).

...¿Quiénes somos?, ¿Dónde estamos?, ¿Qué Queremos?

3. LA ESTRATEGIA.

Orientación futura del turismo en el municipio, fijando objetivos concretos y eligiendo la alternativa de desarrollo para nosotros (como hacer para llegar).

¿Cómo lograrlo?, ¿Cómo llegar?

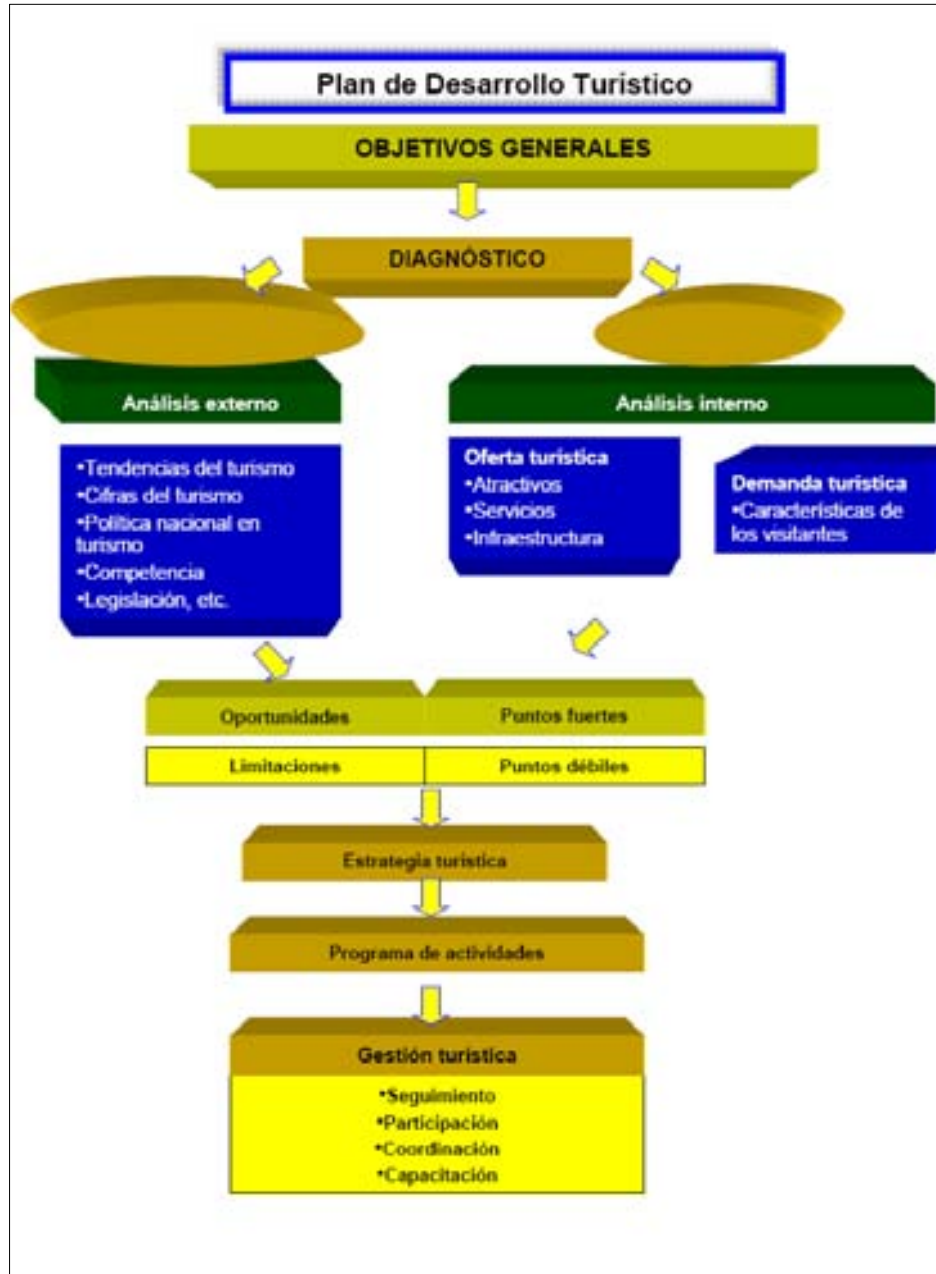
4. PROGRAMA DE ACTIVIDADES.

Acciones concretas que deben ser ejecutadas para llevar a la realidad los objetivos. ¿Quién lo hace, como y cuando?, ¿Quién lo hará?, ¿Cómo? y ¿Cuándo?

5. LA GESTION.

Práctica la aplicación y seguimiento de las acciones propuestas.

Un plan de desarrollo turístico es una metodología de trabajo, es decir una guía sobre cómo hacer las actividades. Se convierte así en una herramienta para dirigir paso a paso el desarrollo turístico de cara al futuro, permitiendo reconocer el terreno en el que nos movemos.



Formulación de los objetivos

El proceso de planeación debe partir de los objetivos que se pretenden lograr, como orientación básica de las líneas maestras del Plan y de sus acciones. Los objetivos representan el primer paso que debe afrontar todo planificador y expresan lo que quiere ser, sin objetivos iniciales no se puede plantear ningún tipo de trabajo.

A los niños se les pregunta qué quiere ser de mayores, de la misma forma los municipios que se inician en la actividad turística, y también los que ya han avanzado en esta tarea, deben tener siempre presente esta reflexión.

Fijando la dirección hacia la que se dirigen nuestros esfuerzos, hay que tener en cuenta lo siguiente:

- ¿Queremos ser un municipio turístico?
- ¿Qué beneficios queremos obtener del turismo?
- ¿Qué tipo de desarrollo turístico deseamos para nuestro municipio?
- ¿Qué nos exige el turismo a cambio?

Elaboración del diagnóstico

Para iniciar el Plan de Desarrollo Turístico Sustentable, es necesario conocer las condiciones actuales del municipio y del entorno.

Un diagnóstico turístico sustentable, implica el conocimiento de sus condiciones reales.

Un diagnóstico debe responder las preguntas: ¿Quién? ¿Cómo? y ¿Cuáles son las condiciones que rodean al municipio?

Para realizar un diagnóstico es necesario recoger el máximo de información disponible. De dos tipos, sobre nuestro municipio y sobre lo que nos rodea.

Para hacer un uso correcto de información, el diagnóstico parte de un hecho muy importante:

Se debe partir de la búsqueda y obtención de la información, a través de dos vías:

- La consulta a las fuentes que tienen datos disponibles sobre el turismo a nivel nacional (SECTUR, por ejemplo).
- La realización de lo que llamamos el trabajo de campo, con el levantamiento de la información correspondiente a nuestro municipio (oferta y demanda turística).

¿Como se hace el diagnóstico?

Es conveniente no perder de vista que para la elaboración del diagnóstico, que en un espacio turístico confluyen elementos internos y externos.

Elementos internos, corresponden a las características del municipio: su patrimonio natural, cultural, histórico, su infraestructura, su equipamiento y servicios, etc.

Los elementos externos, son las condiciones del entorno que nos sirve de referencia, tales como el turismo estatal, regional y nacional, y un aspecto fundamental su legislación:

Diagnóstico

1. El análisis externo.
2. El análisis interno

1. El análisis externo: Es el marco de referencia general y describe el entorno turístico estatal, regional y nacional, es conocer la siguiente información.

- Tendencias del turismo estatal, regional y nacional, qué buscan los turistas, a dónde se dirigen, y cuáles son sus preferencias.
- Cifras de movimiento turístico a nivel nacional, cuántos son y cuál es el perfil de los turistas nacionales y extranjeros.
- Marco legal y prioridades de la política nacional en materia turística. Legislación relativa a turismo, medio ambiente, urbanismo.
- Competencia, destinos turísticos con características similares a las nuestras, o que pertenecen a nuestro ámbito geográfico inmediato.

Los datos mencionados constituyen lo que se conoce como investigación o estudio del mercado turístico, y su elaboración debe realizarse por los interesados en el tema.

Será la SECTUR por sus atribuciones como organismo encargado de la planeación del turismo a nivel nacional, quién proporcione esta información a los responsables turísticos municipales.

2. El análisis interno: Se centra en el municipio, haciendo una “radiografía turística” del mismo.

- La oferta turística: Entendida como el inventario a realizar sobre el patrimonio y los servicios turísticos, así como, los equipamientos e infraestructuras de apoyo.
- La demanda turística: Número de visitantes en nuestro municipio, motivos de viaje, procedencias, días de permanencia, lugar de estadía, gastos realizados, tipos de consumo (estadísticas).

Elaboración de la estrategia

El proceso de elaboración de la estrategia inicia con la revisión de los objetivos iniciales, tomando como referencia los resultados del diagnóstico.

La información del diagnóstico, nos permitirá definir objetivos concretos, orientados al aprovechamiento de los puntos fuertes y las oportunidades identificadas y a superar los puntos débiles y las limitaciones, constituyendo las pautas de las decisiones a tomar.

Estas pautas son el conjunto de alternativas o caminos que tenemos para alcanzar los objetivos, evaluar las posibilidades que nos ofrece cada alternativa para llegar a donde queremos, y elegir aquella que más nos conviene es lo que llamamos estrategia.

La estrategia define, líneas básicas de un modelo turístico futuro, una alternativa de desarrollo que creemos la mejor, por varias razones:

- Se adapta a características propias de nuestro municipio (oferta y demanda turística), y a las características de nuestro entorno.
- Apoya decisiones concretas.

- ¿Qué turistas atraer?
- ¿De dónde vendrán?
- ¿Cuántos pueden ser?
- ¿Que ofrecerles?, etc.

La alternativa de desarrollo turístico, debe ser viable y adaptada a nuestras posibilidades.

Requiere de una elección basada en el reconocimiento de las ventajas comparativas del municipio, es decir, aquello que nos hace mejores o más atractivos frente a otros destinos, sin embargo, la estrategia no se ofrece al cliente o turista, porque es solo un medio de trabajo, una idea sobre cómo llegar a donde queremos.

La estrategia debe por tanto desarrollarse y convertirse en algo que pueda “ver y tocar” el turista para obtener así, un aprovechamiento comercial del turismo. Esto significa crear un “producto turístico”.

Definición de acciones

En este momento disponemos de toda la información que necesitamos, sabemos qué queremos lograr y hemos decidido cómo conseguirlo, el Programa de Actividades permite el desarrollo turístico que plantea la estrategia.

- La estrategia es una idea clara de cómo lograr nuestros objetivos, y
- Lo que tenemos que hacer para llevarlos a la realidad.

Es decir, en este momento el equipo planificador ha de proponer, basándose en todo el trabajo ya realizado, un conjunto de acciones que deben cumplirse.

Las acciones en definitiva, llevan a la práctica, la alternativa de desarrollo turístico que plantea la estrategia.

El Programa de Actividades pues, es la forma de ejecutar la estrategia. Es su parte complementaria, como dos caras de la misma moneda, el proceso es similar al que sigue por ejemplo, un arquitecto contratado para hacer un edificio:

1. El arquitecto tiene una idea sobre el diseño de la obra, sus formas, su tamaño, su utilidad, el público al que va dirigido (la estrategia);
2. Luego, expresa todo ello en un plano, para presentar su idea al cliente (el producto);
3. Y por último, reúne los materiales necesarios y dirige su construcción, para llevar su idea a la realidad (la acción).

Realización de la gestión

La gestión es la última etapa del proceso de la planeación y el verdadero rostro del esfuerzo realizado, pues lleva al proyecto de desarrollo turístico del plano imaginativo al real, la gestión es la capacidad de hacer que todo funcione acorde a nuestros requerimientos, gestionar es administrar los medios económicos y técnicos disponibles de manera óptima a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos del Plan o Programa.

La gestión es la acción que permite unir las piezas del rompecabezas, para que el resultado final sea el reflejo exacto del modelo (los objetivos) que hemos tomado de referencia para armarlo.

La administración municipal es la más indicada por sus atribuciones para defender los intereses de la comunidad y como encargada de la planeación municipal. El representante de la autoridad municipal, forma parte del equipo que habrá de gestionar el Plan de Desarrollo Turístico Local, trabajando por el cumplimiento de los objetivos y la ejecución de las acciones previstas.

La importancia del municipio como líder en la gestión del plan, es establecer un compromiso que logre la obtención de los recursos económicos y la ejecución de las acciones, evitando que pese a las dificultades estas se pierdan, cuando señalamos la importancia de la responsabilidad del municipio en la gestión del plan, conviene tener en cuenta la diferencia entre participar y comprometerse.

Se debe buscar la participación de todos, comunidad, administración pública y empresarios, en la gestión del plan, el compromiso es del municipio, el Presidente Municipal o la autoridad correspondiente y su equipo debe llevar a un final exitoso el plan.

Elementos de la gestión

Para un desarrollo efectivo de la gestión, es necesario:

- Que el municipio realice un seguimiento minucioso de cada una de las fases del proceso de planeación.
- Tener presente la visión de la realidad municipal, el turismo no es un hecho aislado, depende de un marco legal, económico, social ambiental, territorial.
- Lograr la participación y el acuerdo de la comunidad, en las diferentes fases del plan.
- Coordinación con los órganos de la administración (Federal, estatal y municipal).
- Mantener un sistema de información turística actualizado.
- Desarrollar programas de capacitación necesarios para el desarrollo del turismo.

Capacidad de financiamiento

Un factor importante de la gestión, es la generación de los recursos económicos necesarios para hacer realizable el Plan de Desarrollo Turístico Municipal.

Las fuentes de financiamiento son múltiples, es importante insistir en el fomento a la inversión turística en el municipio, para que el turismo no se transforme en una carga, sino en un beneficio comunitario.

Bajo este orden de ideas deben impulsarse, proyectos de desarrollo turístico. Las iniciativas pueden ser pequeñas, por ejemplo, cooperativas o microempresas de servicios al turista (en transportes, comercio, organización de excursiones, etc.), y otras grandes, como hoteles.

Lo importante, es que el municipio este abierto y dispuesto a la captación de inversiones y a la promoción de pequeños, medianos y grandes empresarios.

Pero eso sí, siempre bajo una postura responsable, previendo que estos proyectos sean respetuosos con los criterios ambientales, sociales, culturales y urbanos que contempla el plan, en sus objetivos, en su estrategia y en su Programa de Actividades.

Estrategias Ambientales y para la sustentabilidad

Ciclo del Turismo	Problemas	Incidencia en el ambiente
Ciclo Transporte	Ocupación de suelo valioso por infraestructura	Consumo de recursos renovables escasos
	Impacto de infraestructura sobre la naturaleza	
	Consumo de combustibles de transporte	Consumo de recursos no renovables
	Consumo de materiales y recursos financieros	
	Emissiones producidas por movilidad	
Ciclo Estadía	Ocupación de suelo valioso por urbanizaciones	Consumo de recursos renovables y culturales escasos y valiosos
	Presión sobre el patrimonio natural y cultural Mutaciones en medio físico y paisaje	
	Consumo de combustible por movilidad	Consumo de recursos no renovables y financieros escasos
	Consumo de materiales y recursos financieros por infraestructura y equipamiento turístico	
	Emissiones contaminantes de aire	Emissiones contaminantes
	Emissiones contaminantes de agua	
	Ruido	
	Emissiones de residuos	

La figura muestra cuales son los principales actos de desarrollo en los llamados ciclos del turismo:

El ciclo transporte y el ciclo estadía, así como los más claros impactos en el ambiente.

Cada uno de los ciclos supone distinta incidencia, tanto cualitativa como cuantitativa, dependiendo del tipo de turismo del que se trate, pero sobre todo, caracterizada por la concepción de desarrollo turístico utilizada.

Como resultado de ese diagnóstico a continuación se presentan los principales problemas ambientales que se generan, directa o indirectamente, por la actividad turística en nuestro país, así como las manifestaciones relacionadas con los ciclos de transporte y estadía.

Diagnóstico de los destinos turísticos mexicanos

Tipos de Destinos Turísticos	Problemas ambientales		Manifestaciones del Ciclo Turismo	
	Directos	Indirectos	Ciclo Transporte	Ciclo Estancia
	Zonas de Litoral	<ul style="list-style-type: none"> - Degradación de las playas - Disminución de la calidad del agua - Contaminación del agua - Pérdida de flora y fauna - Modificación de paisaje - Congestión - Contaminación acústica - Destrucción de fauna - Falta de seguridad - Modificación de patrones culturales 	<ul style="list-style-type: none"> - Deficiencias en los servicios urbanos y municipales - Contaminación por residuos sólidos y líquidos - Contaminación sónica - Falta de control sobre el desarrollo urbano - Incidencia sobre el medio ambiente en áreas no aptas - Erosión del suelo - Inseguridad - Modificación de patrones culturales 	<ul style="list-style-type: none"> - Nula información ambiental de operaciones a los usuarios - El uso indiscriminado de los servicios de transporte es causa de degradación del medio ambiente - Pocas prácticas amigables con el medio ambiente como ahorro de energía y de disposición de desechos - Entre otros

Zonas de Montaña	<ul style="list-style-type: none"> -Pérdida de flora y fauna -Erosión de suelos -Pérdida de cualidades estéticas de paisaje -Disminución de la calidad del agua -Contaminación por residuos sólidos -Modificación de patrones culturales 	<ul style="list-style-type: none"> -Deficiencia en servicios urbanos y municipales -Incidencia sobre el crecimiento urbano en áreas no aptas -Contaminación por residuos sólidos y líquidos -Deforestación 	<ul style="list-style-type: none"> -Nula información ambiental de sus operaciones a los usuarios -Pocas prácticas amigables con el medio ambiente como ahorro de energía y de disposición de desechos, entre otros 	<ul style="list-style-type: none"> -Escasos sistemas de tratamiento para aguas residuales -Ausencia de programas de cultura local -Falta de apoyo para la conservación del medio ambiente.
Áreas Naturales Protegidas	<ul style="list-style-type: none"> -Pérdida de flora y fauna -Erosión de suelos -Modificación de paisaje -Contaminación sónica -Contaminación por residuos sólidos -Modificación de hábitos culturales -Congestión -Invasión humana -Ocaso fúnebre -Falta de seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> -Deficiencia en servicios urbanos y municipales -Incidencia sobre el crecimiento urbano en áreas no aptas -Contaminación por residuos sólidos y líquidos -Deforestación 	<ul style="list-style-type: none"> -Nula información ambiental de sus operaciones a los usuarios -Pocas prácticas amigables con el medio ambiente como ahorro de energía y de disposición de desechos, entre otros 	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de un sistema de medición sobre suministro y ahorro de energía -Carencia de sistemas de tratamiento para aguas residuales -No tienen incorporadas en la mayoría de sus procesos prácticas de reducción, reuso y reciclado -Ausencia de un programa de cultura local
Áreas Urbanas	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de seguridad -Sucedez -Congestión en los entornos cívicos -Degradación de los entornos cívicos -Amenazas para la salud -Disminución de la calidad del agua -Contaminación sónica 	<ul style="list-style-type: none"> -Deficiencia en servicios urbanos y municipales -Incidencia sobre el crecimiento urbano en áreas no aptas -Contaminación por residuos sólidos y líquidos -Erosión de suelos -Contaminación de aire -Disminución de áreas verdes -Falta de control sobre el desarrollo urbano 	<ul style="list-style-type: none"> -Nula información ambiental de sus operaciones a los usuarios -Pocas prácticas amigables con el medio ambiente como ahorro de energía y de disposición de desechos, entre otros 	<ul style="list-style-type: none"> -Ausencia de un reporte periódico sobre el estado del medio ambiente -Escasos sistemas de tratamiento y uso de aguas de desecho -La densidad urbana ha afectado el paisaje natural -La interacción de los turistas con la comunidad anfitriona ha generado alteraciones en los aspectos culturales del destino -Falta de incentivos/iniciativas de ahorro de energía y agua, entre otros -No tienen incorporadas en la mayoría de sus procesos prácticas de reducción, reuso y reciclado
Sitios Culturales (Patrimonio Artístico Monumental)	<ul style="list-style-type: none"> -Degradación de sitios de patrimonio arqueológico -Uso excesivo -Falta de seguridad -Saqueo de sitios arqueológicos -Inexplorados debido a prácticas de turismo rural no controladas 	<ul style="list-style-type: none"> -Contaminación por residuos sólidos y líquidos -Modificación de cualidades estéticas del paisaje y de la autenticidad -Pérdida de flora y fauna 	<ul style="list-style-type: none"> -Nula información ambiental de sus operaciones a los usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> -No tienen incorporadas en la mayoría de sus procesos prácticas de reducción, reuso y reciclado -Ausencia de un programa de cultura local
Sitios Ecológicos Únicos	<ul style="list-style-type: none"> -Degradación del ecosistema -Erosión del suelo -Disminución de la calidad del agua -Deforestación -Contaminación por residuos sólidos -Pérdida de flora y fauna -Modificación de patrones culturales 	<ul style="list-style-type: none"> -Deficiencias en servicios urbanos y municipales -Contaminación por residuos sólidos y líquidos -Incidencia sobre el crecimiento urbano en áreas no aptas -Falta de control sobre el desarrollo urbano -Erosión de suelos -Contaminación sónica -Contaminación de aire 	<ul style="list-style-type: none"> -Nula información ambiental de sus operaciones a los usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> -No se tienen reportes periódicos sobre el estado del medio ambiente -No tienen incorporadas en la mayoría de sus procesos prácticas de reducción, reuso y reciclado -Ausencia de sistemas de tratamiento para aguas residuales
Sitios Culturales (Comunidades Tradicionales)	<ul style="list-style-type: none"> -Violación de las normas sociales y culturales -Desplazamiento de miembros de la población 	<ul style="list-style-type: none"> -Deficiencias en servicios urbanos y municipales -Contaminación por residuos sólidos y líquidos 	<ul style="list-style-type: none"> -Nula información ambiental de sus operaciones a los usuarios -Pocas prácticas amigables 	<ul style="list-style-type: none"> -Ausencia de sistemas de tratamiento para aguas residuales -No se promueven

	<ul style="list-style-type: none"> -Invi 	<ul style="list-style-type: none"> -Acercamientos humanos irregulares -Falta de control sobre el desarrollo urbano -Erosión de suelos -Contaminación sónica -Contaminación de aire 	<ul style="list-style-type: none"> con el medio ambiente como ahorro de energía y de disposición de desechos, entre otras 	<ul style="list-style-type: none"> profusamente nuestras artesanías tradicionales locales -No tienen incorporadas en la mayoría de sus procesos prácticas de reducción, reuso y reciclado -Ausencia de un programa de cultura local
Pequeñas islas	<ul style="list-style-type: none"> -Fuga de civitas -Congestión -Falta de empleo para la población local -Escasez de agua potable -Escasez de electricidad -Mala calidad de tratamiento en aguas residuales -Degradación de playas 	<ul style="list-style-type: none"> -Sobreexplotación de recursos pesqueros -Derrames de sustancias contaminantes al mar -Contaminación por residuos sólidos y líquidos -Inciencia sobre el crecimiento urbano en áreas no aptas 	<ul style="list-style-type: none"> -Mala información ambiental de sus operaciones a los usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> -No se tienen reportes periódicos sobre el estado del medio ambiente -Ausencia de sistemas de tratamiento para aguas residuales -No tienen incorporadas en la mayoría de sus procesos prácticas de reducción, reuso y reciclado

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Del análisis de ventajas y desventajas de los escenarios de referencia, así como del análisis FODA de la organización, se optó por las siguientes acciones estratégicas, tomando en cuenta la necesidad de aprovechar las características distintivas del proyecto propuesto que le permiten mayor flexibilidad y contar con fortalezas y oportunidades singulares que le ofrece el entorno.

Este escenario está definido por un tipo de actividad que se constituye como **“emergente” o naciente** pues es un área de acción que tiene su fundamento en las carencias y privaciones del modelo económico predominante a nivel mundial. Si bien el desarrollo de actividades sociales no es nuevo en el mundo, su fortalecimiento y crecimiento ha tenido un salto espectacular a partir de la década de los 80's como efecto del aumento de la pobreza, la marginación y la miseria. El concepto de proyecto social surge precisamente como una alternativa de desarrollo desde la sociedad civil, como un elemento independiente de la acción del gobierno, y de la reciente y nueva imagen promovida de “responsabilidad social” de las grandes empresas en el mundo.

A continuación se definen las siguientes acciones estratégicas:

E1. Desarrollar contactos y relaciones estratégicas con las principales organizaciones europeas que participan en los programas de apoyo, a través de figuras como representación, sedes internacionales o simplemente asociados.

E2. Participar en proyectos inicialmente de co-inversión, obteniendo fondos necesarios para asegurar la sustentabilidad inicial de la organización, estableciendo un centro de operaciones, y fondos para gastos operativos iniciales. Estos proyectos deben financiarse inicialmente con instancias de gobierno, como INDESOL (SEDESOL), IMJ, Fondos Nacionales, etc.

E3. Desarrollar una base de datos internas con organizaciones y fundaciones internacionales, conocer sus requisitos, programas y proyectos de apoyo aplicables en México, así como de organizaciones nacionales, incluyendo el sector público y privado.

E4. Iniciar la promoción de la imagen y el producto de la organización con otras organizaciones sociales, involucrarlas en acciones conjuntas o participar directamente en redes de intercambio social para desarrollar una buena presencia en el entorno de acción de las organizaciones sociales.

E5. Desarrollar y ejecutar la estrategia de voluntariado, para fortalecer la acción interna de la organización sin afectar su estructura financiera inicial.

PLAN DE MARKETING

A. DEFINICIÓN DE PRODUCTO

La fundación se desarrollará bajo un plan que le permita su adecuado crecimiento el cuál se fundamentará en tres etapas:

GESTIÓN: En un principio será la manera de allegarnos recursos sirviendo de apoyo para que los proyectos de nuestros clientes lleguen a concretarse mediante la obtención de recursos y apoyos ante las instancias pertinentes (Gobierno, Bancos, Asociaciones Altruistas, etc.)

VINCULACIÓN: El siguiente paso dentro de nuestro desarrollo será la vinculación de las organizaciones de la sociedad civil e instituciones que cuenten con la tecnología y los recursos humanos para trabajar de una forma simbiótica en el desarrollo de proyectos de investigación que beneficien a toda la sociedad.

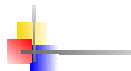
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA: Se buscará tener contacto con Institutos y Universidades nacionales e internacionales las cuales cuentan con tecnología de punta que puede resolver algunas de las necesidades de la sociedad mexicana pero que por desconocimiento o ignorancia no se utilizan en nuestro país, así mismo se buscará tener el apoyo para transferir y sistematizar métodos y técnicas utilizados dentro de México a otras comunidades que lo requieran para su desarrollo dentro y fuera del país. La base de este punto se basará en el uso de tecnologías limpias que apoyen el principio de sustentabilidad.






B. CARTERA DE SERVICIOS

Dentro de la primera fase de trabajo, la fundación ofrecerá a las organizaciones de la sociedad civil que trabajen con grupos vulnerables y orientados al desarrollo comunitario para la gestión de proyectos sociales turísticos, los siguientes servicios:

 **FORMULACIÓN DE
PROYECTOS SOCIALES TURÍSTICOS**

 **GESTIÓN DE
PROYECTOS SOCIALES TURÍSTICOS**

 **EVALUACIÓN Y DIAGNOSTICO EN
LOS CAMPOS DE:**

-  **MONITOREO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES.**
-  **ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.**
-  **COOPERACIÓN INTERNACIONAL**
-  **MICROEMPRESAS.**
-  **HÁBITAT POPULAR.**

C. DESCRIPCIÓN DE SERVICIOS

FORMULACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES TURÍSTICOS SUSTENTABLES

Objetivo

Ofrecer los servicios de información, asesoría y gestoría directa en la identificación, diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos sociales turísticos y sustentables que favorezcan el desarrollo de iniciativas de intervención sociales.

Servicios Específicos

- Análisis factibilidad
- Formulación de la idea del proyecto. (Identificación de oportunidades)
- Información con fuentes financiadoras de proyectos, convocatorias y requisitos.
- Diseño de proyectos.
 - o Diseño a la medida
 - o Presupuestación
 - o Seguimiento.

GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIALES

Objetivo

Conocer el ciclo de acción de un proyecto y gestionar de forma directa el proyecto ante las instancias correspondientes para que de acuerdo a la formulación del proyecto se obtengan los recursos suficientes para su realización. (Selección y presentación del proyecto a convocatorias de subvenciones, patrocinios o co-inversión.)

Servicios Específicos

- ❖ Gestión de procesos específicos del proyecto
- ❖ Diseño de proyectos: objetivos, presupuesto, cronograma
- ❖ Gestoría directa
 - Inscripción del proyecto formulado.
 - Seguimiento
 - Validación para la obtención de fondos.
 - Asesoría para la puesta en marcha del proyecto.
- ❖ Inscripciones alternas a otras fuentes financiadoras
- ❖ Estudio de casos

EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE PROYECTOS SOCIALES

Objetivo

Ofrece el diseño de herramientas de evaluación de proyectos así como su aplicación directa y seguimiento.

Servicios Específicos

- ❖ Seguimiento directo del proyecto con asesores especializados
- ❖ Diseño de perfiles de evaluación y validación de acuerdo a los criterios establecidos por los organismos financiadores
- ❖ Evaluación directa a través de el diseño y aplicación de herramientas para el trabajo de campo y participativas.
- ❖ Análisis de la información. (Para fines estadísticos y de control)

D. ESTRATEGIA PRODUCTO-PRECIO

La cartera de servicios que definimos está en función de las necesidades crecientes de gestión, desarrollo y evaluación de proyectos sociales en el país, específicamente en el campo de las organizaciones de la sociedad civil. Se trata de desarrollar un modelo propio, pues la gestión de proyectos sociales ya es una actividad común en otros países. Muchos de los casos de organizaciones que ya se dedican a la gestión de proyectos sociales lo hacen de forma indirecta.

Uso de la Marca. Al tratarse de un servicio, el posicionamiento se basará fundamentalmente en el nombre de la Organización: “Fundemos A.C.” En el campo de las organizaciones sociales, el nombre de la Organización constituye una fuente de posicionamiento para las demás organizaciones. Una organización social se distingue por la actividad que realiza respaldada fundamentalmente por su nombre y sus valores, de modo que la Fundación Teletón A.C., suena más por su nombre que por los servicios que presta.

Nivel Precio-Calidad. Se trata de un servicio de conveniencia en un sector en donde el nivel de calidad y el precio son determinantes para el consumo de servicios o productos. Es de conveniencia porque muchas organizaciones de la sociedad civil a pesar de que pueden realizar de forma independiente la gestión de sus proyectos, carecen de experiencia y conocimientos que les permitan darle un seguimiento exitoso a sus proyectos. El éxito o fracaso de un producto o servicio se determina por la obtención de los fondos necesarios para ponerlo en marcha. Es por eso que muchas organizaciones utilizan de forma “indirecta” los servicios de las redes (grupos de organizaciones) o de fundaciones con mayor experiencia para capacitarse en temas como gestión de fondos, administración o evaluación de proyectos.

Parámetros de Calidad del Servicio.

- A. La atención directa con las organizaciones. No se utilizarán interlocutores para tratar de forma independiente los proyectos de las organizaciones que trabajen con nosotros. A través del grupo de asesores que constituiremos desarrollaremos, según nuestra capacidad cada proyecto que se inicie en conjunto con la organización de la sociedad civil.
- B. El conocimiento sobre las mejores fuentes de financiamiento y las mejores convocatorias a nivel federal y estatal para la realización y co-inversión de proyectos. El conocimiento en el campo de las organizaciones de la sociedad civil, es un elemento de calidad fundamental para desarrollar los servicios que nos hemos propuesto. Una organización que gestione directamente proyectos y que no cuente con el conocimiento suficiente del medio simplemente carece de calidad o es ineficiente. Por ello tal como hemos planteado en las acciones estratégicas

inmediatas concretaremos acuerdos con Fundaciones Internacionales y monitorearemos la mayor parte de las convocatorias nacionales para contar con información de primera mano y ayudar de forma óptima a las organizaciones que se soliciten nuestros servicios.

- C. Éxito en la gestión. Al contar con personal con conocimientos en la gestión de proyectos ante organismos públicos y privados, se pretende obtener un alto porcentaje de proyectos aprobados para la obtención de algún tipo de apoyo. Esta característica puede tener gran impacto en la percepción de calidad del cliente ya que se espera conseguir la percepción de una empresa con un alto conocimiento de lo que hace.
- D. Transparencia en el desarrollo del producto. El establecimiento claro del presupuesto y de la forma en que se obtendrá el beneficio mutuo, constituye el elemento de calidad de mayor importancia en los servicios que prestaremos. La confianza y la honestidad en el manejo de la información serán los valores presentes en todos los niveles del servicio.

E. ESTRATEGIA DE PRECIO CALIDAD

Debido a que la principal actividad de la Fundación será en primer instancia la de gestión, se pretende establecer una estrategia inicial de **valor alto**, esto es, se pretende ofrecer una calidad excelente pero a un precio razonablemente aceptado, el cuál puede estar al mismo nivel o ligeramente menor en relación a el valor de la gestión y evaluación que generalmente usan las organizaciones en sus proyectos. Sin embargo, con el fin de asegurar la supervivencia de la Fundación y la expansión de la misma en un futuro, así como la de reforzar el concepto de calidad que el cliente pueda percibir, se pretende migrar ligeramente a una estrategia de precio-calidad **superior**. Esto sin llegar a un exceso debido a que se puede poner en contraposición con el principal valor de la Fundación, “el compromiso social”.

F. DETERMINACIÓN DEL PRECIO

FACTORES

Magnitud y características de la demanda

Como se muestra en la tabla de estimación de la demanda, actualmente existe un 33% de organizaciones que pueden ser susceptibles de utilizar nuestros servicios. Actualmente todas las organizaciones gestionan sus propios proyectos y algunas solamente utilizan asistencia legal o técnica de algunas otras organizaciones por lo que creemos que podemos penetrar en éste sector.

A partir de los datos que nos proporciona la Secretaría de Desarrollo Social y de los datos obtenidos en la aplicación del cuestionario inicial podemos estimar la curva de demanda, observando primero que algunos elementos que afectan directamente a la demanda son los siguientes:

- A. Inflación
- B. Tasa De desempleo abierta
- C. Producto Interno Grupo

La afectación se observa en el grado de organizaciones creadas a partir de 1997, así como el incremento en el número de proyectos presentados ante el INDESOL.

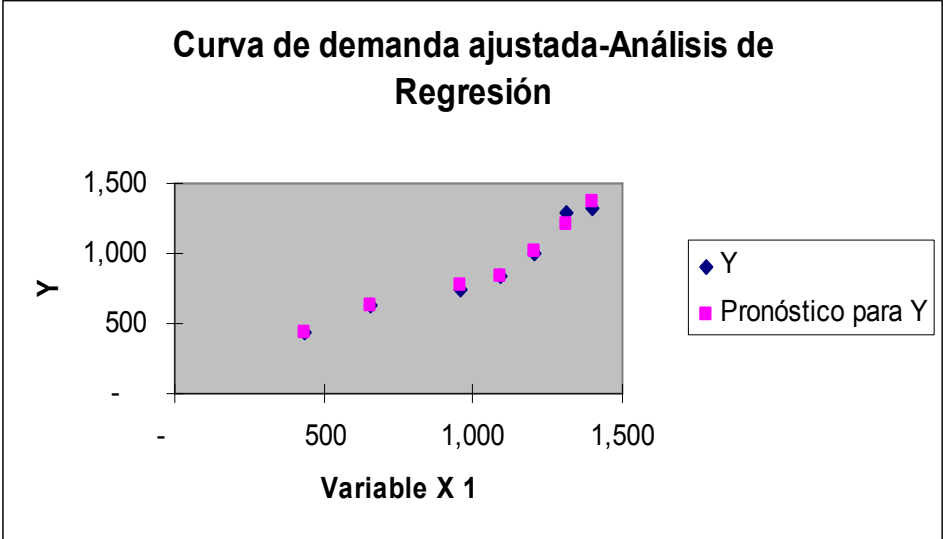
Tabla

Comportamiento de la Demanda y probables variables explicativas

AÑO	Número de Proyectos Presentados D.F.	Número de Organizaciones Sociales	INFLACION%	PIB	Tasa de Desempleo Abierto
1997	438	432	15.71855748	6.77554944	2.6
1998	632	657	18.60990037	4.90652577	2.3
1999	741	956	12.3183936	3.73898855	1.8
2000	842	1,089	8.958764212	6.63531556	1.6
2001	998	1,203	4.403311599	-0.2762618	1.7
2002	1,298	1,312	5.700844341	0.90365234	1.9
2003	1,322	1,399	3.976521807	1.30276288	2.1

FUENTE: INEGI, INDESOL - SIOS 2003

A continuación se realiza una proyección, basada en una regresión múltiple de acuerdo a las variables que más se ajustan para calcular la demanda. El análisis se efectuó en Microsoft Excel, se anexan las tablas de análisis. Abajo se muestra una proyección de la demanda de acuerdo al análisis efectuado.



Características de la oferta

Si bien la idea de una Consultora dedicada a la gestión, desarrollo y administración de proyectos de inversión social, aún no ha sido planteada por las organizaciones que actualmente participan dentro del marco de organizaciones encargadas de ayudar a otras para obtener fondos, desarrollo de imagen institucional, fortalecimiento interno, etc., existen organizaciones que de acuerdo a las acciones que actualmente realizan, en corto o mediano plazo podrían atender la demanda que se originará.

En el Distrito Federal, en el SIOS del Indesol se encuentran registradas sólo 5 organizaciones registradas que actualmente ofrecen sólo asesoría en cuestión de proyectos y dentro de éstas sólo una (ASOKA Internacional) que también ofrece vinculación para obtención de financiamiento nacional e internacional, sin embargo ninguna de las 5 ofrece la gestión, formulación o evaluación directa de proyectos, servicio que nosotros proponemos, sin embargo, para efectos del análisis de la oferta consideraremos los datos siguientes, estableciendo el análisis de la misma forma que realizamos los ajustes para la proyección de la demanda.

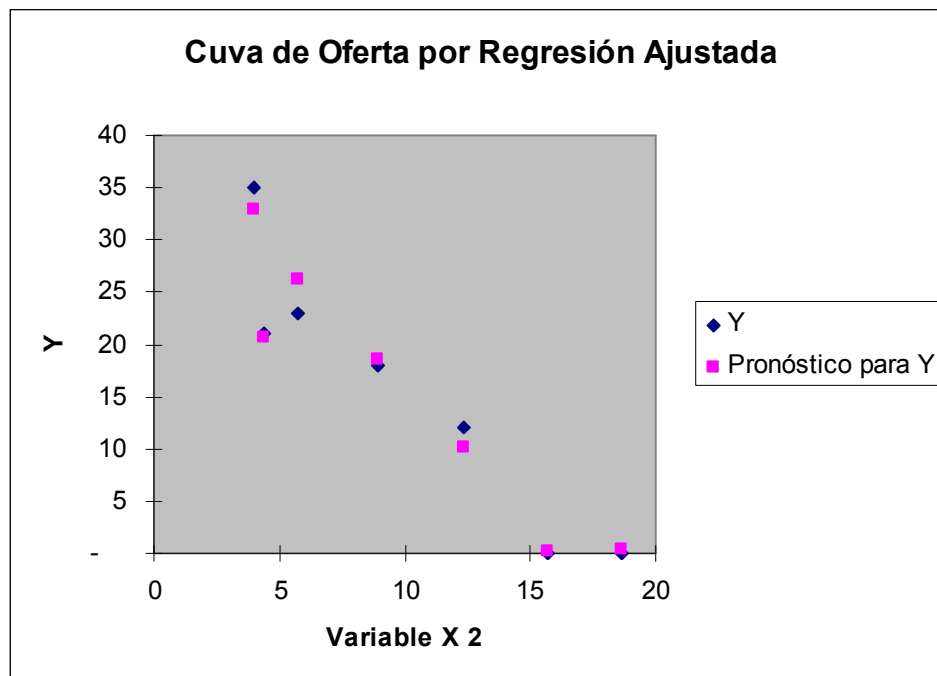
Tabla

Comportamiento de la Oferta y probables variables explicativas

AÑO	Proyectos en Asociación *	Número de Organizaciones Sociales	INFLACIÓN	PIB	Tasa de Desempleo Abierto
1997	-	432	15.71855748	6.77554944	2.6
1998	-	657	18.60990037	4.90652577	2.3
1999	12	956	12.3183936	3.73898855	1.8
2000	18	1,089	8.958764212	6.63531556	1.6
2001	21	1,203	4.403311599	-0.2762618	1.7
2002	23	1,312	5.700844341	0.90365234	1.9
2003	35	1,399	3.976521807	1.30276288	2.1

FUENTE: INEGI, INDESOL - SIOS 2003

** Centro de Investigaciones Aplicadas S.C. 2002*



Para comprender bien éstos datos, es necesario reconocer que los proyectos conjuntos no suponen obligación alguna de las organizaciones que apoyen con información o vinculación, tal como lo establecen las Reglas de Operación del INDESOL, y cómo se maneja por lo general en todas las dependencias gubernamentales. La figura de una organizaciones que realice proyectos conjuntos con otras organizaciones pero que establezca un compromiso de financiamiento o de asesoría técnica no se contempla en los datos presentados anteriormente.

Los precios vigentes actualmente se establecen en función de comisiones que corresponden específicamente a la gestión o formulación de proyectos, por lo general las organizaciones cuando formulan proyectos, éste renglón debe incluirse dentro de los egresos principales de la organización y que corresponde al trabajo intelectual de formulación del proyecto. De acuerdo a las distintas convocatorias y lineamientos de los principales organismos financiadores la comisión va desde un **10% del valor total del proyecto, hasta un 18%**, (En convocatorias nacionales¹) ambos como valor que debe “pagarse” a la organización que formuló o gestionó el proyecto, y que corresponde por lo general al pago de honorarios y a gastos como viáticos y papelería. (Véase tabla de proyección de ingresos y gastos y determinación del punto de equilibrio).

G. ELASTICIDAD

La demanda en este tipo de servicios es inelástica, pues ningún cambio en el “precio” modifica la cantidad demandada. Al ser los proyectos de tipo social, y al contemplan la

¹ Regencia: INDESOL Reglas de Operación y Manual de Operación para Proyectos Sociales 2004

mayoría de las convocatorias el sustento económico y el incentivo para las organizaciones en ejecutar proyectos, se contempla invariablemente un porcentaje de retribución a la formulación o gestión del proyecto. Por esta razón sin importar el valor del proyecto por lo general la tasa de comisión es la misma, salvo en algunos proyectos en donde se establece un porcentaje máximo destinado a los gastos de gestión y administración del proyecto que pueden ir desde un 10% hasta un 35% como máximo. Las tasas son de orden inverso al valor del proyecto, es decir mientras más alto sea el valor del proyecto el pago por conceptos de asesoría y gastos administrativos, co-financiado o pagado por el organismo proveedor de recursos, será menor, en el otro extremo, mientras menor sea el valor del proyecto, mayor será la tasa aceptada para cubrir los gastos de asesoría o de administración. Tal como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla
Datos Comparativos respecto a Variación en Comisiones de
pago para Asesorías y Gtos. Admvos.

AÑO	INDESOL	SAGARPA	FONDO CANADA	BID
1997	s/d	s/d	5-10%	15-20%
1998	s/d	s/d	5-10%	15-20%
1999	5-20%	5-32%	5-10%	15-20%
2000	10-25%	5-32%	5-10%	15-20%
2001	10-35%	5-32%	5-12%	15-25%
2002	10-35%	5-32%	5-12%	15-25%
2003	10-35%	5-32%	5-12%	15-25%

FUENTE: Todos los datos obtenidos de convocatorias anteriores y reglas de operación.

Con base en lo anterior y de acuerdo con la tabla de proyección anexa entre gastos y costos, ofreceremos por gestión, formulación o evaluación de proyectos una comisión del **5% del valor total del proyecto** que incluirá los gastos referentes a gestión directa, tramitología y demás aspectos que se consideran en la tabla anexa. Al considerar la tasa de penetración proyectada y el crecimiento de la demanda de acuerdo a su curva, esperamos que la utilización de éste tipo de servicios se incremente, lo que al corto plazo con el nivel de proyectos gestionados, nos permitirá cubrir con nuestros costos y gastos fijos, por lo cuál no habrá necesidad de elevar la comisión a niveles mayores, pues entre mayor número de proyectos gestionemos podremos mantener la tasa de comisión en los niveles más bajos, en éste caso el 5% del valor total del proyecto.

Consideramos para la valuación el valor promedio de un proyecto de acuerdo con el INDESOL, y los recursos destinados a proyectos varios detallados en las reglas de operación del año 2004, siendo el apoyo más bajo de 50 000 pesos, y el más alto el de 250 000 pesos.

Es importante mencionar, que la organización no comenzará a operar con números rojos sin embargo por su constitución jurídica, no se proyectan utilidades, y los recursos “sobrantes”, resultantes de la diferencia entre gastos e ingresos se destinará a un Fondo Social para las Organizaciones, pues el siguiente paso dentro de nuestros objetivos, será no sólo servir de vínculo entre organismos financiadores y organizaciones necesitadas, sino que en el mediano plazo incluirá el apoyo directo a proyectos de desarrollo social y comunitario con organizaciones elegidas de acuerdo a los criterios de trabajo establecidos para tales fines.

DETERMINACIÓN DE LA UBICACIÓN DE LAS INSTALACIONES

Debido a que en primer instancia se desea satisfacer las necesidades de gestión de las



organizaciones sociales ubicadas en las delegaciones Tlalpan, Coyoacán y Xochimilco las instalaciones se tienen que ubicar en la zona sur de la ciudad.

Como ubicación probable se sugiere que la ubicación se establezca en la zona de la colonia Huipulco (cerca del estadio Azteca) o bien sobre avenida Aztecas, esto para estar cerca de clientes potenciales.

Este análisis se cubrirá con mayor detalle en la Sección de Análisis Técnico.

MEZCLA DE MERCADOTECNIA APLICADA

	ORGANIZACIONES CON ACTIVIDADES Y PROYECTOS ORIENTADOS A LA CLASE "C"	ORGANIZACIONES CON ACTIVIDADES Y PROYECTOS ORIENTADAS A LA CLASE "B"
PLAZA	Estaremos ubicados de forma que ataquemos los proyectos de tres delegaciones políticas en el D.F.: Xochimilco, Coyoacan y Tlalpan. De acuerdo con nuestros objetivos, seremos gestores directos y no utilizaremos intermediarios en el proceso de formulación, gestión o evaluación de proyectos, así como en el caso de obtención de financiamiento.	

<p>PROMOCION</p>	<p>* Folletos, cartelones y ocasionales Stands ubicados dentro de Delegaciones y Oficinas Gubernamentales asociadas a nuestro proyecto.</p> <p>* Buscar personalmente a nuestros usuarios explicándoles cuales es la ventaja que tendrían de trabajar con nosotros</p> <p>A través de las propias convocatorias de promoción de Organizaciones de la Sociedad Civil en diversos organismos públicos o gubernamentales, en donde las organizaciones pueden promocionarse con información impresa.</p> <p>De igual forma se monitorearan las ferias de empresas sociales destinadas a dar a conocer los servicios y productos de las Organizaciones de la sociedad civil, así como los eventos en dónde asistan las demás organizaciones para que en un plazo no mayor a 6 meses podamos posicionar nuestro nombre y el servicio que ofrecemos a otras organizaciones.</p>	<p>* Folletos, cartelones y ocasionales Stands ubicados dentro de Delegaciones y Oficinas Gubernamentales asociadas a nuestro proyecto.</p> <p>* Buscar espacios para conferencias dentro de las instituciones gubernamentales que se dediquen apoyar los proyectos sociales</p> <p>A través de las propias convocatorias de promoción de Organizaciones de la Sociedad Civil en diversos organismos públicos o gubernamentales, en donde las organizaciones pueden promocionarse con información impresa.</p> <p>De igual forma se monitorearan las ferias de empresas sociales destinadas a dar a conocer los servicios y productos de las Organizaciones de la sociedad civil, así como los eventos en dónde asistan las demás organizaciones para que en un plazo no mayor a 6 meses podamos posicionar nuestro nombre y el servicio que ofrecemos a otras organizaciones.</p>	
<p>POST VENTA</p>	<p>Llevar un registro de los proyectos que trabajamos, la organización que dio el apoyo y la primer fecha tentativa de resultados, para visitar a los usuarios y saber cómo van y si requieren de nuestro apoyo</p>	<p>Con los datos de nuestros clientes se pueden enviar e-mails de información que les pueda interesar conforme al proyecto que nos presento</p>	

PUBLICIDAD

DISEÑO DE LA PUBLICIDAD

Establecer un primer contacto con las organizaciones a las cuáles dirigiremos nuestros servicios y que constituyen nuestro mercado meta. A través de la estrategia de publicidad se pretende presentar a la Fundación para el Desarrollo y Mejora de las Organizaciones Sociales A.C., sus objetivos generales, Misión, Visión, los Servicios que presta y los datos de contacto.

Lo que debe conocer el Cliente

¿Quiénes Somos?

La Fundación para el Desarrollo y Mejora de las Organizaciones Sociales A.C., es una asociación civil que:

- Se constituye en el año de 2004.
- Se ubica en las zonas semi-urbanas de la Ciudad de México, en su primera etapa.
- En la actualidad, concentra sus acciones en organizaciones para el desarrollo comunitario de proyectos sociales.
- Al día de hoy cuenta con el conocimiento y los contactos específicos para apoyar proyectos sociales de las organizaciones más necesitadas.

Objetivo General

Lograr que los programas y acciones de la fundación, impacten positivamente en los niveles de vida y de bienestar social de los beneficiarios a los cuáles se dirigen los diversos proyectos sociales que apoya, así como fomentar la cooperación y el desarrollo comunitario.

Misión

Promover y atender el desarrollo integral y sustentable de la población, concentrando sus acciones en apoyos directos a organizaciones sociales que trabajan para grupos en condiciones de marginación y pobreza principalmente.

Visión

Que FUNDEMOS A.C. sea el organismo coadyuvante para la realización plena de la población objetivo, a través de las organizaciones sociales.

Valores

Compromiso Social: Con el desarrollo de las comunidades y la correcta gestión de los proyectos que nuestros clientes nos confían.

Responsabilidad Social: La principal prioridad de los proyectos que gestionamos y apoyamos será el de realizar un impacto positivo en los miembros de una comunidad y no sólo en unos cuantos.

Solidaridad: Debido a que nos unimos a todo aquel que tiene un buen proyecto social y cooperamos con este para hacerlo realidad.

Honestidad: Nos comprometemos a hacer llegar todos los recursos destinados a nuestros clientes de una forma clara y transparente.

Ética: Al tratar de forma seria y responsable a los proyectos de nuestros clientes así como los recursos que las organizaciones de apoyo les brindan.

Filosofía

Vivimos con la filosofía del absoluto convencimiento de que como instrumento de desarrollo que somos, luchamos contra lo que parece imposible que es eliminar las condiciones de marginación y desigualdad con la que vive nuestro país. Sabemos que esta lucha no puede hacerse de forma segregada, por eso trabajamos con organizaciones sociales comprometidas con el desarrollo de proyectos que tengan los mismos ideales, demostrando que a través de la unión de los distintos sectores sociales y la movilización de ideas y del esfuerzo haremos posible el desarrollo de nuestro país.

Población Objetivo

Las organizaciones sociales comprometidas que trabajen en el desarrollo de proyectos sociales para las clases más desprotegidas y marginadas del país y que se ubiquen en la Ciudad de México.

Líneas de Acción

- Social
- Productiva
- Organizativa
- Cultural y Educativa

Programas de Atención a Organizaciones

- Programa para la Formulación de Proyectos Sociales
- Programa conjunto para la Evaluación y el Desarrollo de Proyectos.
- Programa de Gestión y Financiamiento de Proyectos Sociales.
- Programa de Fomento y Consultoría a las Organizaciones Sociales

¿Qué esperamos de las Acciones que realizamos?

- La constitución y consolidación de proyectos y actividades generadores de empleo e ingreso
- Co-responsabilidad de todos y cada uno de los beneficiarios, hacia las gestiones y apoyos que se les otorgan.
- El respeto de la cultura y la voluntad popular en las organizaciones sociales.
- Que nuestra población objetivo se involucre en el proceso del desarrollo del proyecto y de su comunidad así como la participación plena de las autoridades competentes.
- La vinculación de organismos nacionales e internacionales como financiadores en diversos proyectos de desarrollo social.

Servicios

Capacitación en : Administración, contabilidad, figuras asociativas, formulación y evaluación de proyectos y organización social.

Asistencia Técnica: en Formulación, Evaluación y Gestión de proyectos.

Elaboración de Estudios y Proyectos en actividades de desarrollo social

Cooperación y vinculación nacional e internacional para el financiamiento de proyectos.

Lo que debe sentir el cliente

El texto resumido anteriormente esta enfocado a la elaboración de trípticos y folletos informativos para que las organizaciones que trabajen con nosotros sientan un alto nivel de compromiso de parte de FUNDEMOS para la atención y el desarrollo de sus proyectos así como de su organización misma.

Nuestra publicidad social está enfocada principalmente a destacar los siguientes aspectos:

- **Corresponsabilidad.** De FUNDEMOS con la organización que presente proyectos o que requiera de capacitación o asesoría para su desarrollo o evaluación.
- **Alto grado de Compromiso.** Nos comprometemos a dar seguimiento a los proyectos hasta su conclusión puesto que queremos fomentar la confianza y el fortalecimiento de los vínculos entre los organismos financiadores o patrocinadores y las organizaciones sociales.
- **Apoyo.** FUNDEMOS se presenta como una opción novedosa para el apoyo de organizaciones sociales que a la fecha aún carecen de organismos u organizaciones que les apoyen para su desarrollo y fortalecimiento.

Pretendemos cambiar los paradigmas de apoyo a las organizaciones de los viejos esquemas de corrupción y manejos excluyentes, hacia un apoyo abierto a las organizaciones a través de nuestro conocimiento y nuestros contactos nacionales e internacionales, ya sea sólo en el nivel de información o para un apoyo de mayor cobertura, como la formulación de proyectos o la obtención de financiamiento. Sabemos que no es fácil puesto que la cultura de corrupción en México, ha envenenado muchos mecanismos de cooperación, pero sabemos que los lineamientos de cooperación internacional están enfocando sus esfuerzos hacia una mayor integración del “tercer sector”, el sector social”, para que organizaciones con mayor experiencia y conocimiento técnico puedan apoyar a las organizaciones que inician, o que teniendo un conocimiento mayor tengan aún necesidad de apoyo en el desarrollo de sus proyectos.

Lo que el cliente debe hacer

La estrategia de promoción, como ya se ha mencionado está dirigida principalmente a la difusión de los servicios que presta FUNDEMOS, en las principales instancias gubernamentales o no gubernamentales hacia dónde se dirigen las organizaciones, nuestra intención es que las organizaciones conozcan de primer fuente a nuestra organización y nuestros servicios.

Nuestro objetivo es que las organizaciones se acerquen por “curiosidad” a nosotros, pregunten más sobre nuestra organización, conozcan nuestro método de trabajo y las alianzas y conocimiento del apoyo gubernamental con el que contamos para apoyarlos con sus proyectos.

El siguiente paso será invitarlos a trabajar juntos a través de los diversos servicios que prestamos, con los valores que ya hemos expuesto. Las organizaciones se sentirán motivadas a conocernos como una nueva alternativa de cooperación entre organizaciones sociales, y como fuente de conocimiento y experiencia.

La segunda etapa será la publicidad de boca en boca por parte de las organizaciones al concluir proyectos conjuntos, será nuestra mejor carta de presentación.

SEGMENTACION

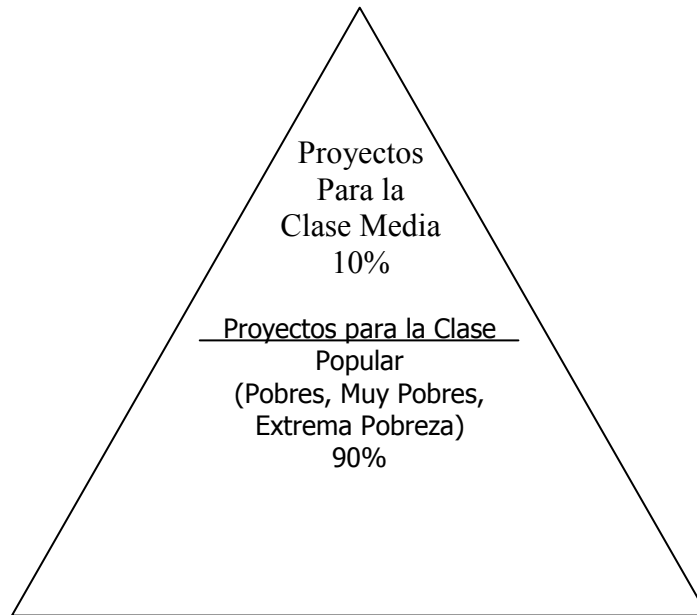
La segmentación que presenta en los siguientes ámbitos, teniendo en cuenta que nuestros clientes potenciales son aquellas organizaciones sociales que formulan y ejecutan proyectos sociales de diversos tipos,:

- 1) Geográfico
- 2) Clases sociales

En la parte geográfica, y de acuerdo al plan idealizado que fue planteado para el proyecto, y presentado anteriormente, atacaremos en una primera etapa, un solo Estado de la República, el Distrito Federal. En éste ámbito dividimos parte del total de organizaciones de la sociedad civil que registra el Instituto Nacional de Desarrollo Social dentro del Distrito Federal, específicamente en las delegaciones Xochimilco, Coyoacán y Tlalpan, corresponden a éste nivel de segmentación todas las organizaciones de la sociedad civil que se ubican dentro del área.



En cuanto a la parte de las clases sociales, consideramos que por el tipo de sector en el que se desarrollan las actividades de las organizaciones no gubernamentales, nuestros servicios a su vez estarían distribuidos de la siguiente forma:



El diagrama demuestra que nuestros esfuerzos estarán concentrados a atraer organizaciones sociales que apoyen y desarrollen proyectos destinados a atender a la **clase “C” de la sociedad del D.F.** sin embargo también existen proyectos que las organizaciones desarrollan para apoyar a la clase del segmento “B”, considerando que para éste segmento la cartera ofrecida estará enfocada más que a la gestión, a facilitar la información oportuna de diversos proyectos, requisitos y parámetros de evaluación. Por lo que podemos estructurar nuestra estrategia de la siguiente forma:

CLASE C

- Formulación de proyectos
- Gestión de proyectos

CLASE B

- Evaluación y Diagnóstico de proyectos

Para determinar el tamaño inicial de participación de acuerdo a la segmentación geográfica, vea la tabla anexa.

CONDUCTA DE CONSUMO

Una vez definido nuestro mercado meta a través de la segmentación realizada, podemos empezar a realizar el estudio conductual de este mercado

➤ **ORGANIZACIONES QUE DESARROLLAN PROYECTOS DESTINADOS A ATENDER LAS NECESIDADES DE LA CLASE “C”**

1) ¿Por qué nos compraría?

Porque teniendo la necesidad de realizar proyectos de inversión social, y encontrar las adecuadas fuentes de financiamiento, para alcanzar metas sociales y comunitarias, cubriendo además aspectos laborales y personales. Además muchas de las organizaciones desconocen los procesos legales, administrativos, financieros que determinados proyectos requieren cubrir para ser aceptados e impulsados por las diferentes organizaciones creadas para este fin (SEDESOL, SAGARPA, FONAES, Fundaciones y Organismos Internacionales), por lo que requieren de un apoyo adicional que les ayude, oriente y estudie con ellos la forma de presentar sus proyectos, finiquitar contratos y dar seguimiento al cumplimiento de lo pactado.

Finalmente muchas organizaciones carecen de recursos financieros y de la información necesaria para gestionarlos con los organismos necesarios, siendo ya una necesidad prioritaria de la organización contar con un asesor que tenga el conocimiento en el área para apoyarlo con sus proyectos

2) ¿Qué le interesa?

Que sus proyectos sean aceptados, que no le cueste mucho, que le atiendan cuando tenga problemas, que lo orienten para entender todos los trámites administrativos que se requieren.

3) ¿Cuánto quiere pagar?

El problema que se presenta la proyección de precios en éste tipo de servicio es que no se tienen registros comparativos de las organizaciones que realizan proyectos conjuntos, pues como se ha comentado es un nuevo servicio dentro de las organizaciones sociales. Sin embargo como se muestra en el cuestionario aplicado a diversas organizaciones, todas se inclinan por destinar el rango de comisiones más bajo de las que habitualmente son consideradas en financiamiento de productos por parte de los principales organismos nacionales e internacionales que destinan fondos al desarrollo social de México, es por eso que mostramos de nuevo la tabla comparativa de comisiones consideradas para éste rubro:

Tabla

Datos Comparativos respecto a Variación en Comisiones de pago para Asesorías y Gtos. Admvos.

AÑO	INDESOL	SAGARPA	FONDO CANADA	BID
1997	s/d	s/d	5-10%	15-20%
1998	s/d	s/d	5-10%	15-20%
1999	5-20%	5-32%	5-10%	15-20%
2000	10-25%	5-32%	5-10%	15-20%
2001	10-35%	5-32%	5-12%	15-25%
2002	10-35%	5-32%	5-12%	15-25%
2003	10-35%	5-32%	5-12%	15-25%

FUENTE: Todos los datos obtenidos de convocatorias anteriores y reglas de operación.

Al tratarse de un servicio comunitario en organizaciones no lucrativas es imposible determinar “márgenes de ganancia” puesto que no deben ser considerados por asociaciones civiles tal y como marca la ley, para aquellas que tengan preponderantemente un fin social. Sin embargo si se considera que la mayoría de las comisiones mencionadas cubren la totalidad de los gastos de administración, el costo de asesoría, gestión o evaluación de proyectos ya se ha incluido, por lo que como se ha mencionado con anterioridad, nos iremos a la tasa más baja. Y de hecho la respuesta de las organizaciones entrevistadas se ubica en el mismo rango de comisiones. El factor de variación en las comisiones depende de el valor total del proyecto en una relación inversa, es decir, entre más alto sea el valor del proyecto, los organismos financiadores otorgan una tasa más baja para la cobertura de gastos administrativos o asesorías, mientras que cuando el valor de un proyecto es más bajo la comisión es más alta, hablamos por ejemplo de que para un proyecto presentado al INDESOL con valor de \$50 000, se estima una tasa de gastos administrativos de hasta el 35% como valor máximo, mientras que en proyectos co-financiados por el mismo Instituto, con valor de \$250 000, se estima una tasa para cobertura de gastos de administración de menor valor, de entre 10% y 5% y que cubre o paga el instituto. Es importante aclarar que la organización, puede por su parte estimar mayores tasas correspondientes a gastos de administración, sin embargo para efectos del proyectos co-financiados por institutos nacionales o internacionales, no pagarán para éste rubro, más del que se han delimitado previamente en las Reglas de operación, si el monto de los gastos de administración y asesoría, rebasaran el porcentaje que paga cualquier instituto, la organización que realiza el proyecto deberá pagar la diferencia.

Este mecanismo se realiza con el fin de evitar el desvío de fondos o el manejo incorrecto o excesivo en el pago de servicios de personal, al que generalmente se destina el rubro de gastos de administración, asesoría o consultoría.

4) ¿Qué detalles le agradan?

El conocimiento en el campo de las organizaciones sociales, y en la gestión de proyectos, ante diversos organismos. Que se le retroalimente de continuo para comprender los trámites y requisitos requeridos, y por último, que una vez presentado y aceptado el proyecto pueda seguir contando con nosotros para orientación (servicio post-venta)

5) ¿Qué tipo de servicio o producto le gustaría recibir?

El servicio post-venta resulta sumamente importante las organizaciones sociales, saber que a pesar de que sus proyectos han sido aceptados y que son asesorados por organizaciones dedicadas exclusivamente a la gestión y formulación de proyectos, además de saber que pueden recurrir a nosotros para conocer la opinión de que sus proyectos van bien y de que tienen apoyo en caso de existir algún problema.

➤ **ORGANIZACIONES QUE DESARROLLAN PROYECTOS DESTINADOS A ATENDER LAS NECESIDADES E INTERESES DE LA CLASE “B”**

1) ¿Por qué nos compraría?

Porque a pesar de tener algún proyecto para presentarse ante alguna institución, no se dedica exclusivamente a un solo proyecto, generalmente gestionan más de un proyecto mensual, por lo que pueden acudir a una gestión o formulación secundaria para dar seguimiento exclusivo a un determinado proyecto.

2) ¿Qué le interesa?

Que sus proyectos sean aceptados, que desde la apertura de la convocatoria hasta el otorgamiento de fondos, el seguimiento se haga con celeridad y se indique en cada caso los procedimientos anexos para la ejecución del proyecto, o en un futuro la auditoría que realice la institución u organismo financiador.

3) ¿Cuánto quiere pagar?

La comisión justa por un servicio de esta naturaleza, considerando que muchos de estos trámites los conoce y nos los puede realizar por falta de tiempo, él valora no tanto los conocimientos que se le pueden ofrecer sino la rapidez con la que le entreguen los resultados y con base en esto la cantidad que se deberá cubrir a la organización gestora del proyecto, de acuerdo también a los parámetros del sector y al tipo de proyecto gestionado.

Por otra parte la aplicación de gastos de administración basada en porcentajes por lo general queda pre-establecida por el organismo financiador y las organizaciones deben programar sus gastos para ajustar el valor del proyecto a éstos parámetros.

4) ¿Qué detalles le agradan?

La rapidez de los resultados, que se le tenga constantemente informado, que les soliciten de una sola vez todos los documentos y que no lo hagan constantemente ir a visitar oficinas.

5) ¿Qué tipo de servicio o producto le gustaría recibir?

La rapidez, le gusta mantenerse informado de su servicio pero que no se le pida su presencia física constante, recordemos que las organizaciones de éste tipo cuentan con mayores recursos y delegarían en su caso la gestión de un

determinado proyecto porque desarrollan otras actividades, o gestionan otros proyectos para los que enfocan sus esfuerzos. Por lo que debido a la capacidad de la mayor parte de las organizaciones sociales se carece de los recursos necesarios para realizar toda la gestión necesaria en determinados proyectos, delegando esta función a organizaciones como la nuestra y esperando resultados (aprobación de sus proyectos) en corto tiempo.

CONOCIMIENTO DEL CLIENTE

Nuestra Asociación Civil “FUNDEMOS A.C.” pretende apoyar las organizaciones que trabajen con proyectos destinados a atender a la población del Distrito Federal con bajos recursos económicos o de capacidades diferentes.

Como etapa inicial se realizó un sondeo entre algunas organizaciones que tuvieran entre sus principales características la atención a grupos de la población de éste tipo, con las cuáles puede ser factible participar de forma conjunto en diversos proyectos. Detectando a su vez los recursos necesarios que se requieran.

Justificación:

El sondeo se realizó en la población objetivo y de elaboraron preguntas para conocer y definir las características las características específicas del sector objetivo teniendo en cuenta los siguientes elementos.

- a) Detección de necesidades : Se trabajara con organizaciones que trabajen con grupos con pocos recurso económicos o capacidades diferentes que requieren del apoyo de nuestra asociación.
- b) Número de personas: El sondeo se realizara fue con 5 organizaciones
- c) Los supuestos: Organizaciones con características homogéneas
- d) Tipo de muestra : Estratificada por tipo de condición de la población a sondear
- e) Premisa base : Preguntas cerradas para conocer mejor sus características y detectar sus necesidades

Se realizaron 7 preguntas con las siguientes características:

1. De opinión
2. Preguntas abiertas
3. Preguntas de profundidad

Verb time : Transcripción de los puntos más importantes de las preguntas de profundidad

Se elaboró un análisis cualitativo de los resultados obtenidos que nos permitieron determinar mayores características de la población total a trabajar.

Focus group: Con algunos miembros del grupo y parte del equipo de FUNDEMOS, con moderadores de ambas partes para una mayor detección de la necesidades para futuros proyectos y la viabilidad de estos con base en los recursos existentes en ambas partes.

A continuación se presentan los resultados.

CUESTIONARIO

Que tal buen día, la Organización Fundemos, A.C. dedicada a la gestoría, evaluación y seguimiento de proyectos en el ámbito social, y preocupada por tener un mayor acercamiento con las organizaciones sociales, está interesada en su valiosa opinión en temas relacionados a las ONG'S por lo cual le estamos enviando el siguiente cuestionario. De antemano agradecemos su colaboración. Favor de llenar y enviar al siguiente e-mail: aleoguevara@vgoestudio.com con el Lic. Luis Olivares Guevara.

Nombre de la organización: _____
Nombre: _____
Puesto: _____

1. ¿Cuántas organizaciones con servicios de gestoría; evaluación y seguimiento de proyectos conoce?

Ninguna () Una () Dos () Más _____

2. Le gustaría que existiese una organización que se encargará de la gestoría y de este tipo de servicios?

Sí ()

No ()

3. ¿Qué tipo de servicios son los que su organización necesita? (En escala del 1al 5, dando el valor de 1 al de mayor importancia)

_____ Gestoría de proyectos

_____ Búsqueda de fuentes de financiamiento

_____ Gestión tecnológica (páginas web, base de datos)

_____ Evaluación de proyectos

_____ Otros

4. ¿Qué tipo de cobertura realiza su organización?

a) Local () b) Regional() c) Estatal ()

d) Nacional() e) Internacional()

5. ¿Qué tipo de servicios son los que su organización realiza?

a) Asistencia Técnica () b) Vinculación ()

c) Gestoría () d) Capacitación ()

e) Otros _____

6. ¿ Con qué tipo de organizaciones realiza los convenios para llevar acabo sus objetivos?

a) Organismos gubernamentales ()

- b) No gubernamentales Nacionales ()
- c) No gubernamentales internacionales ()
- d) Organismos Internacionales (ONU, BID, BM) ()
- e) Otros organismos internacionales _____

7. ¿Cuántos proyectos internos o en conjunto con otras organizaciones o instructores realiza al año?

1-2 () 2-4 () 4-6 () 6-10 () Más de 10 ()

8. De los siguientes rangos ¿cuál considera apropiado asignar, en un proyecto, para cubrir los gastos de asesoría y de gestión de proyectos, sin considerar los demás gastos de administración?

Menor a 5%		5% A 10%	
10% A 15%		15% A 20%	
20% A 25%		Mayor a 25%	

9. Califique los siguientes porcentajes correspondientes a la asignación por asesoría en evaluación, formulación o gestión de proyectos que considere en la escala, alto, medio o bajo.

	Bajo	Medio	Alto
5%			
10%			
15%			
20%			
25%			
30%			
35%			

MODULO DE ORGANIZACIÓN

MARCO LEGAL

MARCO BÁSICO JURÍDICO

A. DE MERCADO:

a) Proveedores

Se harán contrato con los siguientes proveedores de servicios:

- Contrato de Arrendamiento
- Contrato de servicio telefónico
- Contrato de energía eléctrica
- Contrato agua
- En el caso de los proveedores que nos vendan inmuebles, papelería, artículos de cómputo, etc. Se hará una vez obtenida la información sobre los precios que nos vayan a otorgar, plazos de pago así como la entrega del producto, una vez obtenida la información se pondrá en contacto con el proveedor para concretar la transacción.
- En el caso de convenios con organismos gubernamentales, asociaciones u organismos internacionales se firmara conforme a los establezca sus lineamientos internos.

b) Clientes

Con los clientes se firmarán convenios o contratos en donde estipule:

- Los datos generales de la organización y de quien será el cliente.(Nombre, domicilio, etc)
- En el clausulado se convendrá la forma en que se trabajará, el tiempo en que se llevará a cabo (programa de actividades).
- Así como la forma y tiempo de pago.
- El convenio será firmado por el representante legal de nuestra organización y del cliente.

B. DE LOCALIZACION.

En el caso de la localización será en base arrendamiento del inmueble en cómo se trabajara por lo cual no se tendrán gastos más que del depósito por arrendamiento del inmueble y pago adelantado de un mes de renta.

C. DEL ESTUDIO TECNICO

En este punto por el momento no será necesario ya que nuestro giro es un servicio y no un producto no será necesario la compra de marcas y patentes, pago de regalías, aranceles o pagos de importación, etc.

D. DE ADMINISTRACION Y ORGANIZACIÓN

a) Regulaciones en la contratación del personal

1. Honorarios.

➤ Honorarios pago a profesionistas.

Hasta el momento se ha determinado que la contratación será mediante honorarios por lo cual es necesario que el personal contratado cuente con recibos de honorarios que cumplan con los requisitos fiscales adecuados, para ello la organización hará las retenciones correspondientes, expedirá la constancia de retención a nombre de la persona que labora, firmada por el representante legal de la organización.

➤ Honorarios asimilables a sueldos.

Es importante tener en cuenta que se puede utilizar esta forma de honorarios para parte del personal limpieza, por ejemplo, realizarle un contrato el cual sea firmado durante un tiempo determinado, lo importante es que la empresa no olvide el pago de los impuestos correspondientes que es la retención y dar de alta en Hacienda para que no exista problemas con la homo clave y CURP los cuales ya son importantes en las cuestiones fiscales.

➤ Incorporación al IMSS e INFONAVIT

Por el tipo de contratación que haremos no será necesario sólo hay que tener cuidado que los honorarios asimilables tengan un contrato por determinado tiempo para que no existan problemas con el Seguro Social.

➤ Prestaciones sociales a trabajadores.

Por el tipo de contratación de personal no es aplicable.

➤ Leyes sobre seguridad industrial y obligaciones patronales.

Por el tipo de contratación del personal no es aplicable.

E. FINANCIEROS Y CONTABLES

a) Fiscales

➤ Ley del impuesto sobre la renta

El Artículo 70 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta establece las características que deben reunir tanto las asociaciones como las sociedades civiles para ser consideradas no

contribuyentes; sin embargo, hay que tener presente que si en un momento dado una asociación civil presta servicios a terceros y obtiene alguna utilidad, ésta quedará gravada como las de las empresas mercantiles. Normalmente, el patrimonio de estas asociaciones proviene de cuotas o donativos. Las cuotas pueden ser únicas o periódicas; las primeras son las que se exhiben en una sola ocasión, y las segundas, las que se cubren mensuales, trimestrales, semestral o anualmente. El monto de las cuotas debe fijarse en los estatutos, mismo que puede variar según la calidad del asociado; también, pueden establecerse cuotas extraordinarias, regularmente decretadas por el comité ejecutivo o la asamblea general con el fin de realizar una actividad específica o cubrir un determinado compromiso. Los donativos pueden recibirse de los mismos socios o de personas físicas o morales ajenas a la sociedad, los cuales pueden ser en forma de bienes, derechos o en efectivo.

➤ Depreciación y amortización

Es importante que dentro de la contabilidad sea aplicada la depreciación a los bienes como mobiliario y equipo, equipo de cómputo, equipo de transporte, etc. Conforme al porcentaje que describa el código fiscal.

➤ Valuación de inventarios.

Por ser una empresa de servicios no es aplicable este punto.

➤ Impuestos por pagar.

En el caso de nuestra organización será importante tener en cuenta que pagarán el siguiente tipo de impuestos:

1. Impuesto sobre la renta:

a) en el caso de honorarios asimilables a sueldos y de honorarios mediante recibos, se debe pagar la retención de honorarios por estos concepto

2. IVA retenido:

a) Se debe pagar la retención del IVA por concepto de honorarios a profesionistas (Recibos de honorarios)

b) IVA por concepto de arrendamiento.

c) Por el envío de paquetes.

3. Impuesto al hospedaje. En caso de salidas fuera de la ciudad las facturas deberán contener este impuesto.

➤ Gastos deducibles: Es muy importante en el caso de la organización el tipo de gasto que se haga deberá ser facturado a nombre de la organización y que la factura cuente con los requisitos fiscales correspondientes.

b) Contables

Cuando se realiza la contabilidad de las sociedades no lucrativas es necesario identificar y aplicar a las cuentas específicas, los registros contables y los principios de contabilidad

aplicables para cada caso en específico. Tanto la administración como la contabilidad de la asociación puede llevarse a cabo por el asociante (gestor) o por uno o más asociados (gestores), quienes a su vez, podrán realizar los actos de la asociación y rendirán cuentas en los términos que fije el contrato de la asociación. Respecto de la contabilidad en específico, se considera la posibilidad de utilizar los libros del asociante, de los asociados o libros especiales que se abran para la asociación.

c) Leyes bancarias y de instituciones de crédito

Al abrir una cuenta con alguna institución de crédito se debe tomar en cuenta tipo de cuenta que se apertura, el monto que se depositará para la apertura de la cuenta, si será una cuenta mancomunada quienes firmarán.

F. TRAMITES LEGALES BASICOS

a) Inscripción del acta constitutiva en el Registro Público de la propiedad, por ser persona moral, bajo los siguientes requisitos:

Certificado de Inscripción de Sociedad Mercantil se señala denominación o razón social, escritura constitutiva de la misma, objeto social, capital social, fecha de inscripción en el registro y reformas a los datos citados.

Sirve como documento público para comprobar la situación jurídica registral que guardan los inmuebles y sociedades.

Señalar en la Solicitud de Entrada y Trámite los siguientes datos (Anexo 1a y 1b):

1. Nombre y domicilio del Solicitante
2. En caso de Inmuebles deberá señalar:
 - a) Datos de ubicación registral de la finca (calle, No. exterior, No. interior, lote, manzana en su caso, colonia, delegación y superficie)
 - b) Nombre del Titular Registral.
 - c) Antecedente de Registro de la finca (número de folio real o asiento registral en libros, sección, tomo, volumen, foja y partida)
3. En caso de Sociedades Mercantiles o Personas Morales deberá señalar:
 - a) Razón o denominación social ;
 - b) Folio de personas morales, folio Mercantil o antecedente de libro.
4. Pago de derechos.



Consejería Jurídica y de Servicios Legales
 DIRECCIÓN GENERAL DEL REGISTRO PÚBLICO DE LA PROPIEDAD Y DE COMERCIO
GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL
 México - La Ciudad de la Esperanza

SOLICITUD DE ENTRADA Y TRAMITE

Recibo que requiere Recurso

1. Datos del Solicitante

Instrumento _____ Número Creditor Número _____
 Nombre _____ Ciudad Federativa _____
 Se anexa forma procedida sí/no: _____

2. Datos Personales

Nombre _____ Firma _____
 Cédula _____ Teléfono: _____
 Colonia _____ Delegación _____ C.P. _____
Artículo 11 de la Ley de Procedimiento Administrativo del Distrito Federal: "Las manifestaciones, informes o declaraciones recibidas por los interesados a la autoridad competente, se presuntan ciertas salvo prueba en contrario, sin estado excepto al control y verificación de la autenticidad. Si las indicaciones o declaraciones proporcionadas por el particular resultan falsas, se aplicarán las sanciones administrativas correspondientes, sin perjuicio de las penas en que incurran aquéllas que resultaran con falsedad de acuerdo con las disposiciones legales aplicables."

3. Finca, Persona Moral o Bien de que se trata

Calle _____ Núm. Oficial _____
 Colonia _____ Delegación _____ C.P. _____
 Lote y Mensura Registral _____ Ocos _____
 Nombre del Propietario _____
 Denominación del Predio/Nombre Finca: _____
 Nombre de la Sociedad Mercantil/Comercio o Persona Moral/Civil/Bien Mueble: _____

4. Acto Jurídico a Registrar

1.	Acto Jurídico	Inmueble () P. Moral ()	Mercantil () B. Mueble ()	Código Financiero del O.D.F. Arbitral	Fracción	Valor Base	Importe Derechos	
	Folio	Sección	Línea	Tomo	Valores	Foja	Período Número	
2.	Acto Jurídico	Inmueble () P. Moral ()	Mercantil () B. Mueble ()	Código Financiero del O.D.F. Arbitral	Fracción	Valor Base	Importe Derechos	
	Folio	Sección	Línea	Tomo	Valores	Foja	Período Número	
3.	Acto Jurídico	Inmueble () P. Moral ()	Mercantil () B. Mueble ()	Código Financiero del O.D.F. Arbitral	Fracción	Valor Base	Importe Derechos	
	Folio	Sección	Línea	Tomo	Valores	Foja	Período Número	
Total.							Derechos:	
							Exhibición:	
							Pago:	

ADVERTENCIA: Esta solicitud es válida únicamente si presenta los sellos de entrada y trámite del RPPC, así como copia de la Tarjeta correspondiente al pago del servicio, debidamente respaldada sobre sus respectivos, así, incluyendo su materialización o trámite por el usuario. Este formato es de uso oficial, se prohíbe su liberación. Al imprimir esta solicitud el usuario se compromete a cumplir y cumplir con esta solicitud de todas sus obligaciones. Deberá presentarse en original y tres copias.

FORMATO DE DISTRIBUCIÓN GRATUITA.

Anexo 1b

Inscripción de la denominación social ante la Secretaría de Relaciones exteriores, para permiso o uso de denominación o razón social.

Alta ante la Secretaría de Hacienda y crédito Público:

- Formato R-1 "SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN AL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES" (duplicado)
- El Anexo que corresponda de acuerdo a lo siguiente (duplicado):
Anexo 1. "REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES. PERSONAS MORALES DEL RÉGIMEN GENERAL Y DEL RÉGIMEN DE LAS PERSONAS MORALES CON FINES NO LUCRATIVOS".
- Copia certificada y fotocopia simple del documento constitutivo debidamente protocolizado (copia certificada para cotejo).
- Tratándose de personas distintas a sociedades mercantiles, Original o copia certificada y fotocopia simple del documento constitutivo de la agrupación o en su caso fotocopia de la publicación en el órgano oficial -periódico o gaceta oficial (original o copia certificada para cotejo).
- Original y fotocopia de comprobante de domicilio fiscal. (original para cotejo)
- En su caso, copia certificada y fotocopia del poder notarial con el que acredite la personalidad del representante legal o carta poder firmada ante dos testigos y ratificadas las firmas ante las autoridades fiscales, notario o fedatario público. (copia certificada para cotejo)
- En su caso, original y fotocopia simple de cualquier identificación oficial vigente con fotografía y firma expedida por el gobierno federal, estatal o municipal del representante legal, sin que sea necesariamente alguna de las señaladas en el rubro "DEFINICIONES" al principio de esta Guía. (Original para cotejo).

Declaraciones ante el SAT

- Pago de impuestos como ISR, IVA.
- Presentación de declaración anual y declaraciones informativas.
- También hay que tomar en cuenta que las personas morales con actividad no lucrativa ya están obligadas a dictaminarse anualmente.

G. DATOS BASICO PARA LA CONSTITUCION DE UNA EMPRESA.

a) Definición del tipo de sociedad

Para constituirnos como empresa, será bajo la figura de persona Moral bajo el nombre de **FUNDEMOS, A.C.**

La asociación civil surge cuando varios individuos convienen en reunirse de manera que no sea enteramente transitoria, para la realización de un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico. (Art. 2670 Código civil del D.F.).

Al constituirnos como persona moral con fines no lucrativos tendremos la figura de Asociación Civil (A.C.)

Los requisitos a cumplir para la constitución del Asociación son los siguientes:

1. Cinco opciones de la razón social.
2. Número de asociados, nombre de éstos y generales: (nombre y apellidos según acta de nacimiento, nacionalidad tanto de éste como de sus padres, lugar de nacimiento <Estado y municipio>, fecha de nacimiento <día, mes y año>, ocupación estado civil y domicilio).
3. Fines de la asociación (a grandes rasgos, nosotros lo desarrollaremos).
4. Domicilio de la asociación (señalar Estado y Municipio, no es necesario una dirección).
5. Cómo se administrará la asociación, ¿A través de una o varias personas?, señalando el nombre de ésta o éstas.
6. Señalar si se admitirán o no extranjeros.
7. Si algún asociado es persona moral, acompañar escritura constitutiva de la persona moral, así como las reformas a la constitutiva y la escritura en la que consten las facultades del representante legal.
8. Identificación oficial: (*credencial de elector o pasaporte*)

La asociación se registrará bajo los términos que señale el código civil del Distrito Federal dentro de los artículos 2670 al 2687 Título décimo primero de las asociaciones y sociedades.

Elementos constitutivos de una asociación civil

FORMAL:	Constituirse en escritura publica ante notario publico.
UBICUIDAD:	<p>La asociación civil tiene un radio de acción propio, (municipal) es un domicilio de plaza, si se subtrae debe de seguir no dejar de referir su ubicación.</p> <p>Las decisiones (asambleas de asociados) deben de tomarse en el domicilio social (plaza o localidad donde se ubiquen)</p> <p>La constitución, las reformas a sus estatutos deben ser con un</p>

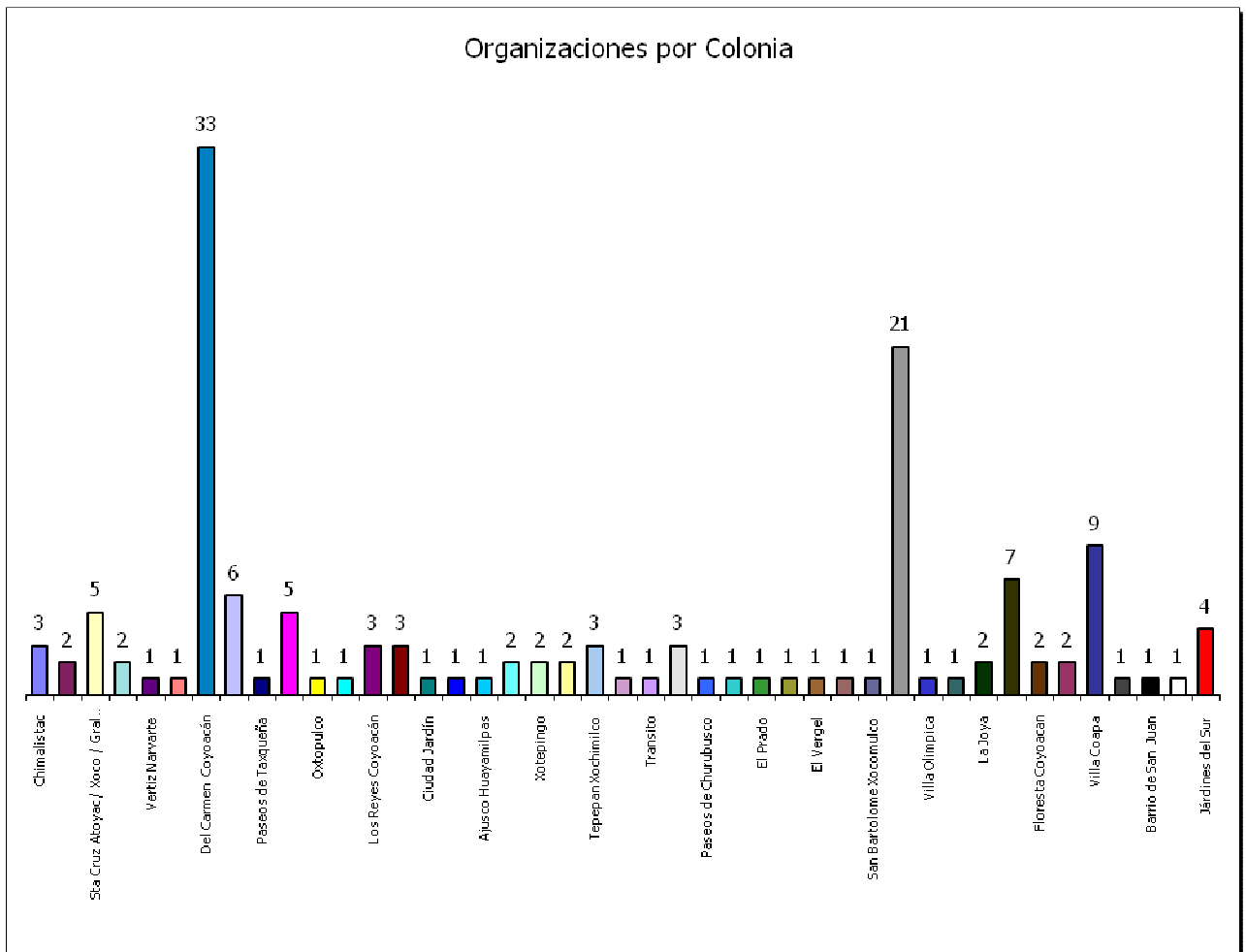
	notario público de su mismo domicilio.
REGISTRO:	Debe ser -incorporado- (registrado) en el registro público de la propiedad donde corresponda el domicilio de la misma (hasta que es registrada la escritura constitutiva es una sociedad regular, antes es irregular y carecen de efectividad jurídica sus actos).
DENOMINACIÓN:	Las asociaciones civiles deben de tener un nombre de identidad propia, este es concedido por la secretaria de relaciones exteriores expresamente.
REPRESENTACIÓN FRENTE A TERCEROS	Las asociaciones civiles deben de tener frente a terceros una representación a través de un consejo directivo o de un director general. Implica dos formas de representación, pero solo ellos deben de tener la representación (terceros es inclusive autoridades).
REPRESENTACIÓN UNIPERSONAL	La constituye el director general que es dotado de las más amplias facultades que la asamblea constitutiva de asociados acuerde expresamente, - puede limitar ciertas facultades como las de dominio -
REPRESENTACIÓN COLEGIADA	<p>Es la que se ofrece por un consejo de directores, esto es que las decisiones de la administración substancialmente propia la llevan a cabo por este medio, en el que se nombra un presidente del consejo directivo, secretario, tesorero y, si son necesarios, vocales, (basta presidente y secretario).</p> <p>Comentario: la presencia social de un consejo de directores es mejor porque se ve que la asociación civil efectivamente es esfuerzo colectivo de diversas personas para determinados fines.</p> <p>Aquí por ejemplo, sí se les pueden dotar de la suma de facultades porque hay mas certeza en sus decisiones y obviamente mayor seguridad por su responsabilidad.</p>

ASAMBLEAS:	Es la reunión a la que es convocada la totalidad de los asociados, es donde se encuentra la máxima autoridad de la asociación, y son llevadas a cabo cuando en los estatutos constitutivos así lo indiquen (es ordinaria) o bien cuando la dirección o consejo directivo convoque a la misma.
ASAMBLEA ORDINARIA:	Esta es anual y resuelve: I.- Admisión o exclusión de asociados. II.- Disolución anticipada de la asociación civil. III.- Prorroga en su duración. IV.- Nombramiento de director o consejo V. Revocación de director o consejo de directores, exigirles cuentas, estados financieros.
ASAMBLEA EXTRAORDINARIA	Son convocadas en cualquier tiempo por el director o por el consejo de directores. Tratan cualquier asunto emergente e inclusive las de reformas de estatutos.
OBLIGATORIEDAD DE LAS ASAMBLEAS DE SUS DECISIONES	Son obligatorias para todos los asociados los acuerdos habidos en la asamblea aunque hubiesen votado en contra de ello
OBJECIÓN A LOS ACUERDOS:	Judicialmente (ante un juez civil) pueden impugnar la asamblea en su celebración por fallas en la convocatoria o hubiese tratado asuntos diversos de la convocatoria.
DE LA SEPARACIÓN	Todo asociado puede separarse dando aviso al director o consejo con dos meses de anticipo.
DE LA EXCLUSIÓN	Así establecido por los estatutos lo acuerde la asamblea de

	asociados.
ASPECTOS FISCALES	<p>I.- Previa autorización de la SHCP las asociaciones civiles para su objeto pueden recibir donaciones.</p> <p>II.- Causan (así lo prevé la ley del impuesto sobre la renta) impuesto sobre la renta en aquellos actos que obtengan utilidades.</p>
EXTINCIÓN DE LA ASOCIACIÓN:	<p>Son causas de ello:</p> <ol style="list-style-type: none">1.- acuerdo por asamblea.2.- conclusión de término.3.- por incapacidad.4.- resolución de autoridad competente.

LOCALIZACIÓN DE LA OFICINA

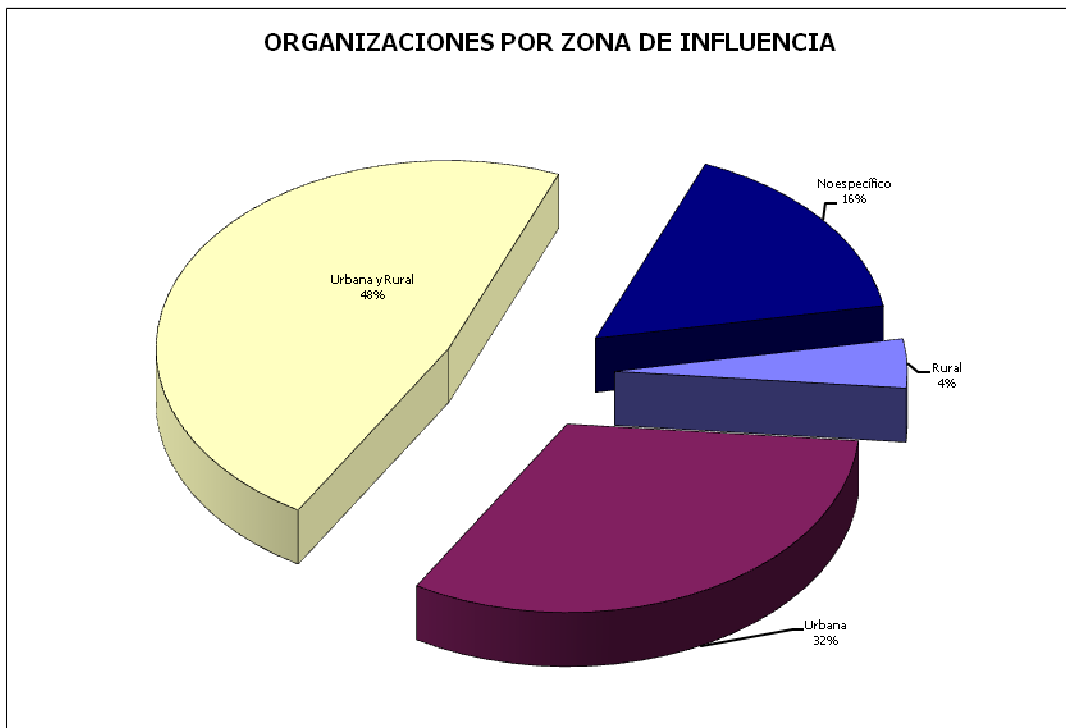
Nuestra fundación se ubicará al sur de la ciudad en la Delegación Coyoacán debido a que el 23.08% de las Organizaciones existentes en el Distrito federal se ubican en esta delegación y en sus alrededores.



Estratégicamente para la gestión de los proyecto nos es conveniente esta situación geográfica ya que las Instituciones Gubernamentales y Secretarías de mayor consulta y asesoramiento tales como INDESOL y SAGARPA se ubican al sur de la ciudad

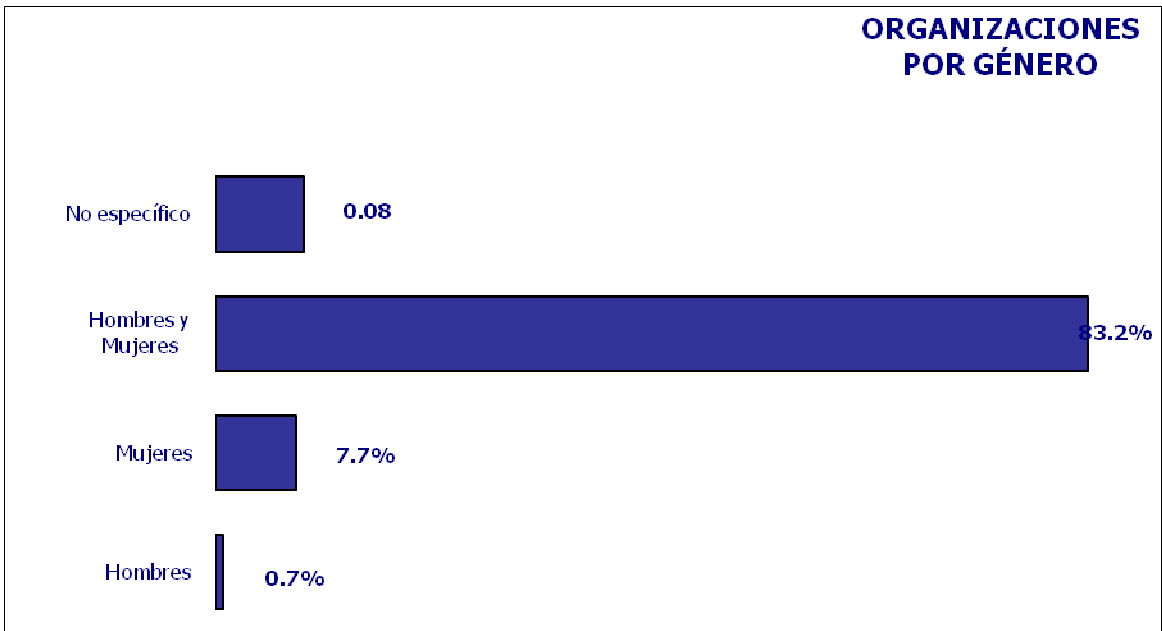
De hecho las otras Organizaciones también se localizan en las delegaciones cercanas como son Tlalpan y Xochimilco, y los proyectos dirigidos a la población rural, urbana y urbana-rural en su mayoría también se localizan en estas delegaciones.

Por otro lado el 48% de la población que las Organizaciones trabajan es urbano-rural y estos viven en estas 3 delegaciones del sur.



La otra parte de la población tienen una participación menor teniendo la urbana un 32% mientras que la rural solo refleja un 4%.

Por otro lado la población a trabajar se divide de la siguiente manera entre las Organizaciones:



Estadísticamente esta ubicación nos permitiría tener mayor desplazamiento para las actividades a desarrollar, gestión, capacitación, asesoramiento y control.

DISTRIBUCIÓN DE OFICINA

La presente sección dar a conocer la Distribución en planta de manera teórica y práctica como parte fundamental de proceso de trabajo de Fundemos A. C. enfatizando en los conceptos vistos a lo largo de la materia. Y teniendo presente que la actividad desarrollada cae dentro del área de prestación de servicios.

1.- Objetivos

- Integración Total
- Mínima distancia de recorrido
- Utilización del espacio
- Seguridad y bienestar para el trabajador
- Flexibilidad
- Reducción de costos por manejo de materiales y almacenamiento
- Elevar la eficiencia de los trabajadores

2.- Factores determinantes

- Proceso productivo
 - Tecnología
 - Materiales
- Tipo de producto o servicio
- Estándares de calidad

3.- Tipos de distribución

- Volumen de producción
 - Por producto
 - Por componente fijo

4.- Métodos de distribución de planta

- Diagrama de recorrido
- SLP (*Systematic layout planning*)
- Para distribución por producto

5.- Cálculo de las áreas de planta

- Principales áreas a considerar

En el caso de nuestra organización, Por ser empresa de tamaño pequeño y del giro de servicio. Atenderemos las áreas de acuerdo a la siguiente estructura:

Junta de Asociados

Presidente

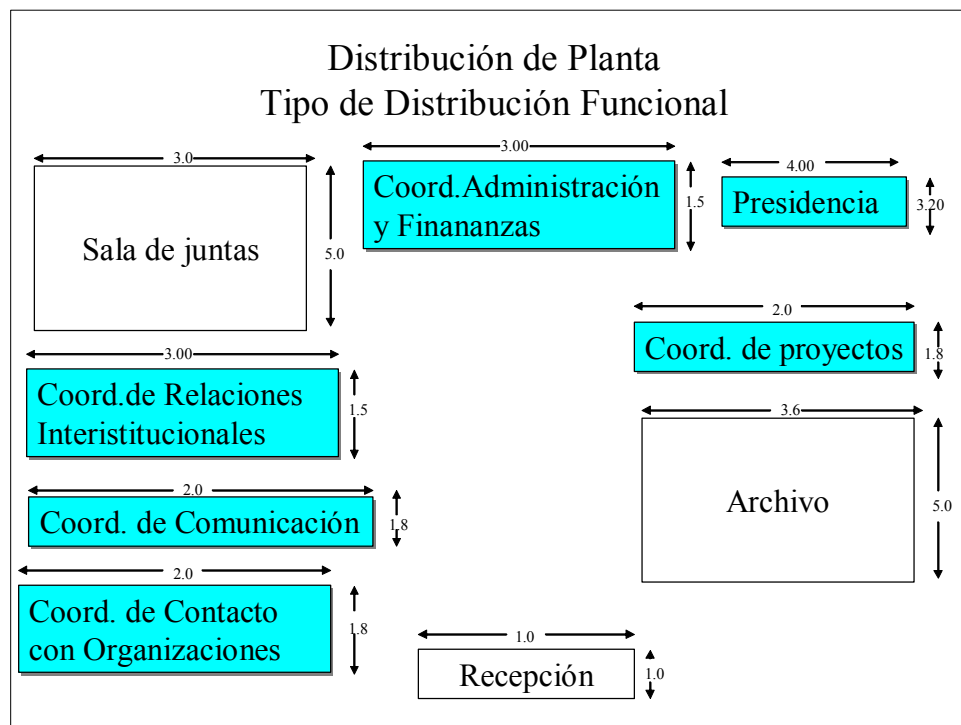
Coordinación de Administración y Fianzas

Coordinación de Relaciones Interinstitucionales (Relación con organismos financiadores.

Coordinación de Proyectos

Coordinación de contacto con organizaciones (Atención al cliente)

Coordinación de comunicación



Las medidas son en metros

6.- Justificación

Las empresas de servicios cuentan con un trato más directo con el cliente, esto hace que el énfasis de la distribución se ponga en la satisfacción y comodidad del cliente.

Al ser el cliente el que con su presencia regula el flujo de trabajo no puede hacerse una previsión de la carga de trabajo y una programación de actividades exacta. El análisis de la capacidad y la distribución son llevados a cabo simultáneamente.

En las oficinas, el material trasladado entre departamentos y puestos de trabajo es, casi exclusivamente, la información. El problema de la distribución lo dicta el movimiento de trabajadores, de documentos de soporte físico, quedando ampliamente simplificado cuando puede recurrirse a las telecomunicaciones. Y también el énfasis que se ponga en la satisfacción y comodidad del cliente.

La distribución dependerá del área total existente, de su forma, del proceso que se desarrolla y de las relaciones que han de darse entre trabajadores.

Tomando en cuenta los objetivos de la distribución de planta. Tomamos las siguientes para nuestra distribución.

1. Al distribuir los departamentos, secciones, recordar que la línea recta es la distancia más corta entre dos puntos y se debe hacer que el flujo se atenga a este principio.
2. Al proyectar la distribución general se debe considerar cualquier necesidad eléctrica o estructural.
3. Recordar que el espacio del suelo de la oficina, debe ser conservado pero no ha expensas de la elegancia.
4. Colocar los departamentos que se relacionan uno cerca de otros.
5. Los pasillos deben tener por lo menos 1.5 metros de anchura.
6. Colocar las oficinas de los directivos allí donde puedan mantener una íntima supervisión de sus departamentos.
7. Una oficina de apariencia ordenada y atractiva induce respeto en los visitantes y contribuye a la eficiencia de los empleados.

ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO

EQUIPO DE CÓMPUTO Y OFICINA

Para dar inicio a nuestro proyecto se está contemplando realizar compras iniciales de:

- ◆ Equipo de Oficina (escritorios, sillas, muebles, teléfonos, etc.)
- ◆ Equipo de cómputo, que a pesar de ser también equipo de oficina, por sus costos y complejidad tecnológica los manejos por separado.
- ◆ Gastos de instalación normales (cableado telefónico, limpieza, luz, agua, gas, seguros, etc.)

De esta forma tenemos que:

Proveedores:

- 1) Equipo de oficina se está arrendando una parte (30%) con CSI Leasing, arrendadora que nos dio los mejores costos del mercado, además de que ellos se comprometen a realizar la entrega e instalación del equipo así como adquirirlo al finalizar el contrato de arrendamiento.
El resto del equipo (70%) será adquirido e instalado por un solo proveedor
- 2) En cuanto al equipo de computo, realizaremos la compra en Office Depot que se encuentra a unos cuantos pasos de nuestra oficina principal, ya que ellos nos ofrecen garantía de reparación directa a nuestras oficinas, los costos mas bajos para el equipo que buscamos y la satisfacción de una garantía de un año en todos nuestros equipos de computo

Características del equipo a adquirir:

- 1) Mobiliario, moderno y practico a pesar de ser austero nos cumple con las funciones elementales, así como facilita proporcionar una imagen de limpieza y orden a nuestros clientes y visitantes

- 2) En cuanto al equipo de computo sin ser el mas moderno si tiene la capacidad mínima que necesitamos por lo que consideramos que tanto al equipo de computo como al de oficina se le toma una vida útil de cinco años.

Erogaciones y consideraciones

INVERSIÓN INICIAL	
Organización	\$7,000.00
Equipo de computo	\$44,852.00
Equipo de oficina	\$98,041.00
Total	\$149,893.00
GASTOS ANUALES	
Electricidad	\$3,732.69
Mantenimiento	\$1,320.00
Telefonos	\$5,000.00
Seguros	\$4,500.00
Infraestructura	\$0.00
Total	\$14,552.69

Ventajas:

- ✓ Se está adquiriendo el mínimo necesario de equipo de computo, incluso las PC se compartirán entre los usuarios
- ✓ Al equipo tanto de computo como de oficina se le planea una vida útil de cinco años
- ✓ El mantener el mínimo de equipo nos asegura bajos costos por mantenimiento y seguros además nulos gastos de infraestructura
- ✓ El equipo de oficina se está adquiriendo una parte por arrendamiento (30%) y la otra por compra
- ✓ El gasto más importante se da por el uso de Internet y teléfonos, no por los gastos que generan los equipos de computo y oficina adquiridos

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

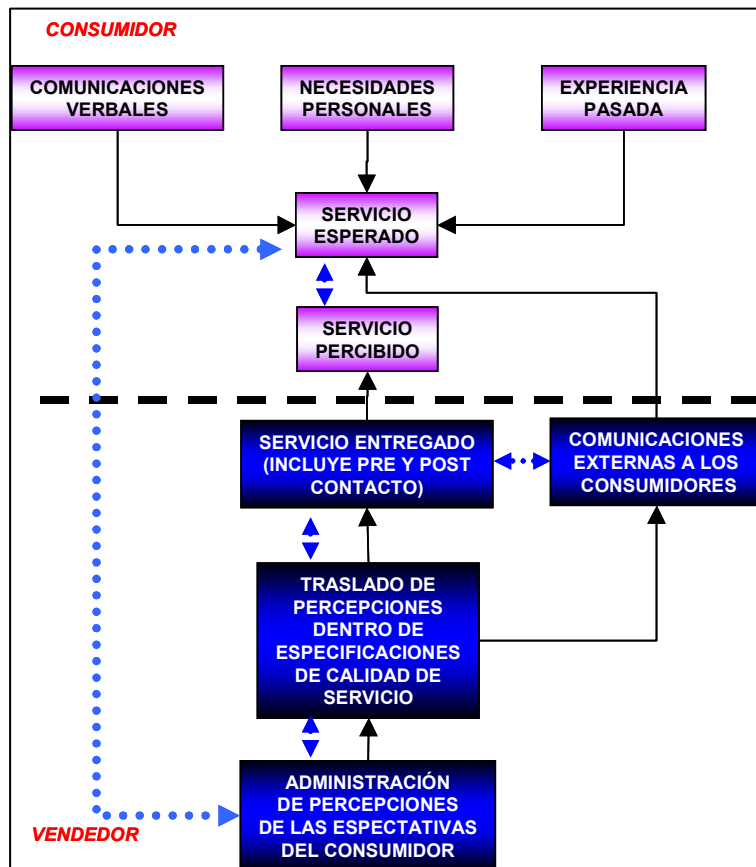
EL CLIENTE

FUNDEMOS A.C. es una organización que proporciona un servicio de gestión a Organizaciones de la Sociedad Civil ante instancias particulares o gubernamentales para la obtención de recursos económicos, materiales, humanos o de otra índole, los cuales se emplearán en la realización de proyectos de carácter social.

Las organizaciones a las cuales se pretende brindar el servicio de gestión, cuentan con escaso o nulo conocimiento en esta materia, aunado a lo anterior, dentro del mercado, existe una escasa o nula presencia de otras organizaciones capaces de proporcionar el servicio que FUNDEMOS A.C. provee.

Para asegurarnos de que la calidad del servicio otorgado por FUNDEMOS A.C. sea el adecuado, utilizaremos el modelo de Servicio – Calidad para establecer la estrategia a seguir para alcanzar este objetivo.

Dentro de este modelo se plantean nueve puntos clave y cinco posibles puntos de discrepancia entre el servicio otorgado por la empresa y el servicio percibido por el consumidor (líneas azules).



Servicio Esperado – Administración de Percepciones de las Expectativas del consumidor

Dentro del presente trabajo se ha realizado un análisis de las razones por las cuales un cliente se acercaría con nosotros, así como de lo cual se puede observar que uno de los principales puntos que agregan valor a nuestro servicio además de la gestión por sí misma, es la rapidez de la gestión y la efectividad de la misma. Por tal motivo, para FUNDEMOS A.C. es de principal importancia contar con personal altamente capacitado en la gestoría, por lo cuál a cada nueva persona que se integre a la organización se le incluirá dentro de un estrecho programa de capacitación y supervisión que durará alrededor de 3 meses antes de que sea capaz de llevar a cabo la administración de todo un proyecto.

Así mismo, a toda persona que se integre a la Fundación, se le dará un programa de inducción sobre los valores, misión, visión y el perfil de cliente al cual se le proporciona el servicio, todo esto con el fin de establecer un marco de referencia a todos aquellos colaboradores y que esto reditúe en un buen trato personal entre Clientes – Fundación y esto sea congruente con el servicio que el cliente espera.

Administración de Percepciones de las Expectativas del consumidor – Traslado de percepciones dentro de las especificaciones de Calidad del Servicio

Todo el personal de contacto recibirá un adiestramiento sobre los pasos a seguir en caso de que exista alguna inconformidad por alguno de nuestros clientes, así mismo dependiendo de la importancia de la misma, se deberá exponer a modo de caso práctico entre los miembros de la sede de la fundación en donde se haya generado esta inconformidad con el fin de difundir la solución y el posible error existente para poder prevenir futuros eventos similares por cualquier otro miembro de la Fundación. Este caso se difundirá a otras sedes (en caso de que estas existan) para que tenga el mismo efecto de enseñanza.

Traslado de percepciones dentro de las especificaciones de Calidad del Servicio – Servicio Entregado

Todas aquellas áreas de oportunidad que sean detectadas durante la gestoría de cualquier proyecto deberán ser evaluadas por la fundación para determinar si en ese momento existen los recursos materiales o humanos necesarios para ser cubiertos por la fundación. En caso de que no sean cubiertos por la misma, se buscará la forma de canalizar a nuestro cliente

con cualquier otra organización capaz de resolver su necesidad inmediata. En cualquier caso, se llevará un seguimiento periódico de todos los proyectos que hayan pasado por la Fundación para observar su desarrollo y brindar apoyo o canalizarlos con las instancias pertinentes cuando las organizaciones que los llevan a cabo lo requieran.

Servicio Entregado – Comunicaciones externas a los consumidores

Para no crear falsas expectativas sobre los servicios que proporciona FUNDEMOS A.C. se incluirá información dentro de los folletos utilizados para promoción, con los límites de acción que la fundación tenga en ese momento.

Así mismo se instruirá al personal de contacto sobre el límite de responsabilidad de la Fundación para cada proyecto y esta se incluirá de forma clara en el contrato de gestión y el expediente correspondiente al proyecto.

Servicio esperado –Servicio percibido

Este punto es de vital importancia debido a que es la clave para asegurar una buena calidad de servicio, por lo que será muy importante satisfacer o exceder las expectativas que el cliente tenga. Por dicha razón, se mantendrá la estrategia de post-contacts periódicos durante un periodo máximo de 1 año con las organizaciones que se hayan acercado para gestionar un proyecto con nosotros.

Por otra parte a pesar de iniciar con la finalidad de proporcionar servicios de gestión de proyectos ante instancias gubernamentales o privadas, se buscará ampliar los servicios que FUNDEMOS A.C. proporciona, todo lo anterior con la finalidad de superar constantemente las expectativas de nuestros clientes.

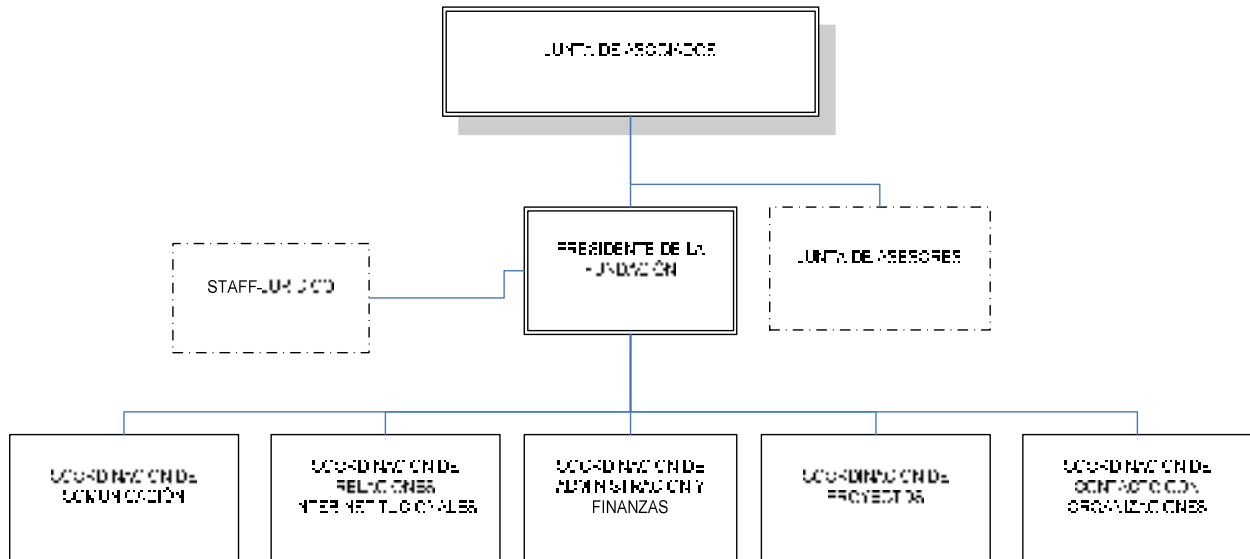
ORGANIGRAMA GENERAL DE LA ASOCIACIÓN

Atendiendo a la siguiente estructura, el organigrama de la Asociación es el siguiente:

- Junta de Asociados
 - Presidente
 - Coordinación de Administración y Fianzas
 - Coordinación de Relaciones Interinstitucionales (Relación con organismos financiadores.
 - Coordinación de Proyectos
 - Coordinación de contacto con organizaciones (Atención al cliente)
 - Coordinación de comunicación

FUNDEMOS A.C.

ORGANIGRAMA GENERAL



FUNCIONES ASOCIADAS CON CADA COORDINACIÓN

Coordinación de Comunicación

Es la coordinación encargada de facilitar la comunicación intraorganizacional, ya sea entre coordinaciones o entre la junta de asociados y la asociación, así como entre la Presidencia y cada coordinación.

A nivel externo es la encargada de la imagen institucional de la Asociación, cuando se requiere informar públicamente de la posición de la Asociación ante cualquier acontecimiento. Es la encargada de formular el plan de medios para difundir las actividades de la organización, a través de apoyos en medios radiofónicos, televisivos, o periodísticos. Cuando alguna persona u organización desee conocer el funcionamiento de la asociación, sus mecanismos de financiamiento, sus proyectos o cualquier otra información relevante, será la encargada de informarlo adecuadamente.

Coordinación de Relaciones Interinstitucionales

Es la coordinación encargada de establecer los enlaces y mecanismos de cooperación y vinculación con todos aquellos organismos nacionales e internacionales que financien o apoyen a las organizaciones sociales en el desarrollo de sus proyectos.

Será la coordinación encargada de establecer convenios y representaciones de organismos de ayuda y cooperación internacionales, así como de contactar a las instituciones gubernamentales o del orden de las organizaciones sociales y no gubernamentales que apoyen a otras organizaciones en los ámbitos de asesoría, financiamiento o desarrollo de proyectos.

Mantendrá de forma escrita y al día la información relevante de convocatorias, mecanismos de participación, bases, fondos de apoyo, etc. Que coadyuven a cumplir las metas de FUNDEMOS en relación al número de proyectos que gestione por año. Su principal labor durante la gestión del proyecto será, servir de vínculo entre las organizaciones facilitadoras de recursos y FUNDEMOS para que a su vez se transmitan de forma transparente a las organizaciones con las que trabajemos.

Coordinación de Administración y Finanzas

Es la coordinación encargada del manejo contable, fiscal y administrativo de la Fundación. Establecerá anualmente el presupuesto de la fundación en forma conjunta con las demás organizaciones y establecerá los mecanismos informativos para la junta de asociados y para la presidencia en cuestiones financieras y administrativas, manteniendo la información al día, respecto a la situación de la Fundación.

A nivel de personal asociado, será la encargada de coordinar las actividades del voluntariado, de forma conjunta con las demás organizaciones. Respecto al personal por honorarios y de base, será la encargada de administrar los medios de pago y su respectiva contabilización.

Su función primaria es mantener al día a la Fundación respecto a las obligaciones gubernamentales que deban cumplirse de acuerdo a la Ley.

Establecerá los manuales de operación y realizará las funciones de compras institucionales, aplicación de gastos, así como de la administración del archivo.

Coordinación de Proyectos

Es la coordinación encargada de la gestión y evaluación de proyectos, trabaja en forma conjunta con la coordinación de relaciones interinstitucionales para la inscripción del proyecto, su seguimiento y la ejecución del mismo.

Establece una metodología clara para la evaluación de proyectos y la comunica a la coordinación de contacto con organizaciones para colaborar con la organización participante en la gestión adecuada de cada etapa del proyecto.

Coordinación de Contacto con Organizaciones

Representa el enlace directo con las organizaciones que contratan nuestros servicios desde el proceso informativo y promocional, hasta la firma del convenio de colaboración. Facilita la información que la organización requiera durante la gestión del proyecto, ya sea para su financiamiento, evaluación o formulación.

Realiza visitas a las organizaciones para estudios de factibilidad en la gestión del proyecto y asesora directamente a las áreas de la organización que necesiten formación para cumplir cabalmente con el proyecto.

Se compromete con cada organización como enlace directo de FUNDEMOS durante el proceso de inscripción del proyecto y hasta la conclusión del mismo.

Gestiona junto con la Coordinación de finanzas la transferencia de fondos y el pago por asesoría o por formulación de proyectos, y en caso de ser necesario asesora a la organización en el proceso.

ANÁLISIS DEL PROCESO

El proceso de formulación de proyectos o de gestión se origina básicamente con la petición formal de una organización, o con la participación en convocatorias abiertas de organismos públicos o privados para fungir como gestores de proyectos sociales. Es fundamental la participación e integración de todas las áreas de la organización, tal y como han sido descritas anteriormente.

El proceso es fundamentalmente orientado a las organizaciones que utilizan nuestros servicios, nuestros “clientes”, si bien como se ha comentado a través del desarrollo del plan de negocios son socios en determinado momento de la gestión o de la formulación de proyectos, puesto que la intermediación con organismos financiadores o con instituciones públicas es sólo una etapa del proyecto que la organización establece para alcanzar sus objetivos.

A continuación desarrollamos el procedimiento principal, orientado a los servicios que planteamos en el análisis de marketing.

PROCEDIMIENTO

GESTIÓN Y FORMULACIÓN DE PROYECTOS

1. DOCUMENTOS APLICABLES Y ANEXOS

Formas varias de presentación ante Instituciones Públicas o Privadas

Acta Constitutiva de la Asociación

Contrato por prestación de servicios

2. DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO

2.1 Organización Solicitante

2.1.1 Vía telefónica o a través de una visita directa, expresa la necesidad de formulación de un proyecto, a través de una idea del proyecto o un documento que explique en términos generales el contenido del proyecto.

2.1.2 Presenta documentación que la acredita como organización de la sociedad civil.

2.2 Coordinación de Contacto con Organizaciones

- 2.2.1 Explica al representante de la organización los detalles del servicio de formulación o gestión de proyectos, las principales instituciones financiadores y el contrato de servicios.
- 2.2.2 De ser aceptada la colaboración para realizar en forma conjunta la gestión o la formulación del proyecto, elabora un plan de trabajo junto con la organización solicitante.
- 2.2.3 Junto con la organización solicitante se eligen las mejores opciones de financiamiento para la presentación del proyecto.
- 2.2.4 De acuerdo a la selección hecha se turna el proyecto a la Coordinación de Relaciones Interinstitucionales.
- 2.2.5 En asamblea ordinaria y en presencia del presidente de la asociación se decidirá los proyectos a gestionar o a formular previa presentación de la coordinación.

2.3 Coordinación de Rel. Interinstitucionales

- 2.3.1 De acuerdo a las opciones elegidas para la presentación del proyecto, en tiempo y forma realiza documentos informativos de los requisitos, formatos de registro y formatos de proyectos que requieren las instituciones elegidas.
- 2.3.2 Contacta a todas las instituciones públicas o privadas que se eligieron para corroborar los datos y asegurar con oportunidad un lugar dentro de sus convocatorias o en sus programas de apoyo y financiamiento a proyectos sociales.
- 2.3.3 Presenta a la coordinación de contacto con organizaciones las instituciones que después de haber hecho la indagación son las que efectivamente aplican al proyecto que se va a presentar.

2.4 Coordinación de Contacto con Organizaciones

- 2.4.1 De acuerdo con el programa de trabajo establecido con el representante de la organización, notifica las instituciones a las que se presentará el proyecto y cotejará los requisitos para cumplirlos en tiempo y forma, en caso de que faltara la integración de algunos documentos que aún no haya entregado la organización solicitante.
- 2.4.2 Se firma un contrato o convenio que asienten legalmente los derechos y obligaciones de las partes.

2.5 Todas las coordinaciones

- 2.5.1 Desarrollarán la gestión o la formulación del proyecto en forma conjunta de acuerdo a las áreas del proyecto que se desarrollen, financiera, de comunicación social, estudios técnicos o justificación social del proyecto.
- 2.5.2 Cuando se halla finalizado la integración del proyecto se revisará en una junta general con la organización solicitante para detallar la información y retroalimentar el proyecto final que se presentará.

2.6 Coordinación de Proyectos

- 2.6.1 Presentará formalmente el proyecto ante las organizaciones o instituciones públicas o privadas elegidas previamente.

- 2.6.2 Dará seguimiento junto con la coordinación de relaciones interinstitucionales, la coordinación de comunicación y la coordinación de contacto.
- 2.6.3 Asistirá puntualmente a las reuniones de capacitación o de integración que organice cada institución y que impliquen el sano desarrollo del proyecto presentado y la obtención de su financiamiento correspondiente.
- 2.6.4 Una vez aprobado el proyecto, junto con la coordinación de finanzas y administración se establecerán los mecanismos de transferencia y la cobertura por el servicio que prestamos a la organización.

2.7 Coordinación de Finanzas y Administración:

- 2.7.1 Se encargará de efectuar la contabilización respectiva del proyecto o de su gestión y del manejo de fondos obtenidos por éstas. Al efectuar el depósito, entregará a la Encargada de Ventas la respectiva ficha de depósito.
- 2.7.2 Finalmente archivará los documentos de acuerdo al procedimiento respectivo.

2.8 Todas las coordinaciones

- 2.8.1 Darán seguimiento y asesoría en la ejecución del proyecto en coordinación con la organización que solicitó nuestros servicios.

3. RENDIMIENTO DEL PROCESO

- **Bienes insumidos:** Tiempo Horas/ Hombre tres elementos de nuestro personal, consumo periódico de elementos accesorios: teléfono, energía eléctrica, manejo de cuenta, viáticos o gastos de operación diversos.
- **Bienes resultantes:** Comisión de participación por la gestión y/o formulación del proyecto.

En la siguiente página anexamos los flujogramas.

FLUJOGRAMAS

Explicación De Símbolos

Descripción de Símbolos



- **Símbolo de Inicio o Término.** Indica el principio o el fin del flujo de procedimiento. Puede indicar también un lugar o una unidad funcional o persona que recibe o proporciona información.



- **Símbolo de Actividad.** Describe las funciones, actividades o acciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento



- **Símbolo de documento.** Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento o participe en cualquier parte de su flujo.



- **Símbolo de Decisión o alternativa.** Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.



- **Símbolo de archivo.** Indica que se guarda un documento o forma, de manera temporal o permanente.

Explicación De Símbolos

Descripción de Símbolos



- **Símbolo de Conector** en la misma página. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.



- **Conector fuera de página.** Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.



- **Símbolo de Datos.** Indica o informa elementos a nivel de datos, que alimentan y generan determinada actividad, o que contiene algún documento.

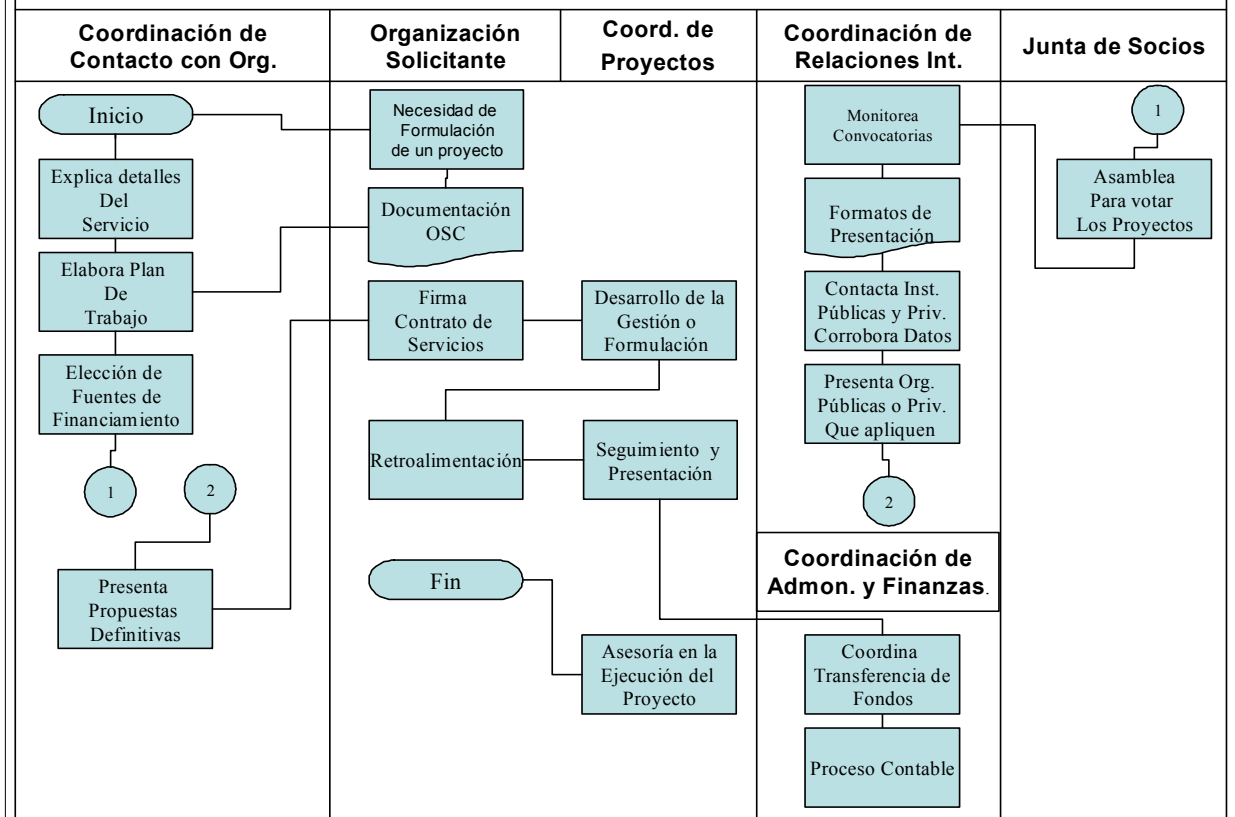


- **Símbolo de Proceso Predefinido.** Indica un procedimiento o subproceso que se ha enunciado con anterioridad, o que ha sido establecido en el mismo procedimiento.



- **Nota aclaratoria.** No forma parte del diagrama de flujo sino más bien es un elemento que se le adiciona a una operación o actividad para dar una explicación adicional a ésta.

GESTIÓN Y FORMULACIÓN DE PROYECTOS



CONCLUSIONES

Según el documento SustainAbility, del World Wild Forum (WWF), desde la década de los 80 la demanda de recursos naturales por parte de la humanidad ha excedido el abasto, es decir la capacidad de la Tierra para satisfacer nuestras necesidades.¹

Ante ésta realidad y el impacto que ha generado el desarrollo industrial y humano de las últimas décadas, resulta hoy más que nunca generar propuestas administrativas basadas en la sustentabilidad, no sólo como un enfoque teórico, sino como parte de una propuesta integral de negocios. Las organizaciones de la sociedad civil, y entre ellas muchas ONG's han desarrollado patrones de comportamiento durante mucho tiempo, orientados hacia la "revalorización" de la comunidad, que es en otras palabras, la conciencia del impacto en el entorno por toda actividad organizacional. Hoy este concepto ha trascendido al área de negocios, no sólo por la conveniencia de nuestra calidad de vida como especie, sino porque ahora los negocios sustentables, orientados a disminuir la huella humana en la ecología global, significa "una gran tendencia de recursos financieros".²

Todas las organizaciones sin importar el origen o el destino de sus recursos deben establecer procesos que consigan la eficiencia de los recursos que usan disminuyendo el impacto natural en su entorno. Hoy más que nunca la sustentabilidad destaca no sólo como un elemento infaltable en la planeación y estrategia de toda organización, sino porque constituye un elemento que da mayor certidumbre y bajo un análisis rigurosos promueve la factibilidad de todo proyecto.

De acuerdo a los resultados obtenidos y al análisis efectuado, llegamos a las siguientes conclusiones para el presente trabajo:

- Los resultados del análisis nos han mostrado que aún en organizaciones grandes de más de 50 empleados se carecen de elementos de planeación estratégica o modelos organizaciones para ser más eficientes y enfrentar los múltiples retos que estas organizaciones enfrentan.
- Las Organizaciones de la Sociedad Civil son organizaciones que como todas, se enmarcan dentro de la actividad administrativa, por lo que deben ser consideradas en diseños organizacionales y estructurales para mejorar su eficiencia, procesos y áreas funcionales.
- Las Organizaciones de la Sociedad Civil a pesar de ser organizaciones que se han fortalecido en las últimas décadas, organizacional y financieramente, aún constituyen un excelente campo de aplicación administrativa
- Los principales problemas de las organizaciones de la sociedad civil, que aún enfrentan constituyen su principal obstáculo para su crecimiento y mayor atención a beneficiarios, entre ellos están la falta de fuentes

¹ Expansión, Semanario, 20 de Agosto – 3 Septiembre 2007, P. 78.

² Op. Cit. P. 78

confiables de financiamiento, problemas estructurales y de concentración de la autoridad, diseño poco eficiente de estrategias a corto y largo plazo. Sin embargo cuenta con ventajas sobresalientes que las distinguen de otro tipo de organizaciones, entre ellas, el trabajo multidisciplinario y transdisciplinario en diferentes sectores de la sociedad, la movilidad económica a pesar de la estrechez financiera, la flexibilidad de su estructura y más orientada a la comunidad participativa. La planeación prospectiva empírica basada en los ideales y proyectos iniciales de cada organización, la sustentabilidad como tema primordial o al menos considerado en sus actividades. Todas estas ventajas constituyen elementos dentro de los modelos administrativos posmodernos.

- El Modelo PIENSO, es apropiado para aplicarse en las organizaciones de la sociedad civil, ya que considera aspectos como la prospectiva y la sustentabilidad, trabajados transdisciplinariamente, elementos que se han practicado empíricamente durante muchos años en dichas organizaciones, y que hoy se realizan de forma metódica en el presente trabajo.

que supone uno de los tantos retos de la teoría general de la administración y la organización, y de los cuáles estamos todos invitados a participar.

REFLEXIONES

El tema de las Organizaciones de la sociedad civil es sumamente amplio, por lo que estamos conscientes de los muchos elementos que dejamos sin profundizar en el presente trabajo y que podrán ser futuro de una investigación superior, por lo que este trabajo no pretende ser concluyente del todo ni abarcar la totalidad del tema sobre las Organizaciones de la Sociedad Civil, tratándose además de un universo social enorme y complejo, el cual también se sustenta en su diversidad y en la particularidad de los temas que tratan, o el nivel de especialización

Corresponde a un trabajo más amplio de investigación definir con mayor profundidad las herramientas administrativas que podrían complementar al Modelo PIENSO, tratado en esta tesis, para incrementar la eficiencia en las actividades de dichas organizaciones. Las organizaciones de la sociedad civil constituyen un campo de acción aun en desarrollo para la teoría administrativa, su convergencia y epistemología con otras ciencias como la sociología o la política, y puesto que estas organizaciones como se ha demostrado, comienzan a distinguirse en todos los ámbitos y poco a poco utilizan con mayor frecuencia herramientas, antes consideradas propias de organizaciones lucrativas.

Las organizaciones de la sociedad civil han comenzado a tener relevancias por la nueva convergencia de Teorías sobre la responsabilidad social corporativa, pero también por el hecho de la apertura de la nueva ciudadanía, más consciente de sus problemas y de la forma de resolverlos, no sólo a través del activismo social y político, sino también a través de proyectos y acciones en conjunto con toda la sociedad. La administración debe actuar como una disciplina que interactúe también con estas organizaciones dentro de su campo de estudios y preparar a nuevos profesionistas con una visión más “holística”, tal como lo promueven los “gurúes” modernos de la administración, observando no sólo los aspectos multidisciplinarios propios de la administración, sino también la interacción transdisciplinaria con todo tipo de organizaciones como son las organizaciones de la sociedad civil.

Finalmente la Administración debe participar como factor de movilidad social en la sociedad contemporánea, también debe trazar los matices para nuevos modelos de comprensión de lo desigual, de lo diferente, de lo que no necesariamente debe ser enunciado bajo modelos de eficiencia o de conversión económica, el sujeto de la Administración debe ser capaz no sólo de integrar la respuesta pragmático-utilitaria que demanda unidimensionalmente el “mercado”, también debe ser capaz de promover propuestas basadas en la comprensión de todas las organizaciones, no sólo las que están orientadas al lucro inmediato, es parte de la naturaleza administrativa. Es de hecho lo

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez de Mon Pan de Soraluze Santiago, ***El Mito del Líder. Profesionales, ciudadanos, personas: la sociedad alternativa***, Price Waterhouse Coopers y Prentice Hall, Madrid, España, 2001

Ballina Ríos, Francisco, ***Teoría de la Administración. Un enfoque Alternativo***, Mc Graw Hill, México, 2000.

Calderón, Francisco, ***Movimientos sociales y política***. Editorial Siglo XXI, México, 1995

Carreón Guillén, Javier, ***La planeación de la Organización del Trabajo Frente a la Globalización: El caso Volkswagen 1990-2000***, Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela Nacional de Trabajo Social y Universidad Autónoma Chapingo, México, 2006.

Chávez Carapia, Julia y Quintana Guerra, Luis, ***La participación social en la Ciudad de México***, México, UNAM/Plaza y Valdés, 2001

Cohen Ernesto y R. Franco, ***Gestión Social, Cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales***, FCE, México, 1998.

Boje David M. & Leonel Prieto ***What is Postmodern?*** April, 2000 ©

Bolos, Silvia, ***La constitución de actores sociales y política***, Plaza y Valdéz, México, 1999

Gutiérrez, Sáenz, Raúl, ***Introducción a la Lógica***, Editorial Esfinge, México, 1997

Hernández Sampieri, Roberto, C. Collado y P. Baptista Lucio, ***Metodología de la investigación***, Editorial Mc Graw Hill, México 1999

Koontz Harold, ***Revisión de la jungla de la Teoría Administrativa***, Traducción y análisis de Jorge Ríos Salía, Revista Contaduría y Administración editada por la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, Número 199 Octubre-Diciembre, México 2000

Liam Fahey y Veil Narayanan, ***“Macroenvironmental Analysis for Strategic Management”***, West Publishing Company, 1986.

Manzanilla, López de Llergo, A. Lorenzo, ***Teoría de la administración y organización sustentable***, FCA-UNAM, México 2006

March, J. y J. Olsen, ***Democratic Governance***, Nueva York, 1995, Edit Press

Miklos, Tomás y Tello Ma. Elena, ***Planeación Interactiva: Nueva Estrategia para el Logro Empresarial***, Limusa, México, 1993

Mintzberg, Henry, J. Brian Quinn y J. Voyer, **Proceso Estratégico. Conceptos, contexto y casos**, Edición Breve, México, 2005.

Mochi Alemán Prudencio, **Las Organizaciones de la sociedad civil y las ciencias sociales. Su configuración en América Latina**, Programa Interdisciplinario de Estudios del Tercer Sector, Colegio Mexiquense A.C.,

Nirenberg, Olga, Et. al. **Programación y evaluación de proyectos sociales**, México, Paidós, 2003

Olvera J. Alberto (Coordinador), et. Al, **Sociedad Civil, Esfera Pública y democratización en América Latina**. México, Fondo de Cultura Económica, 2005.

Olivares Guevara Luis, Tesis. **Filosofía de la Administración. Fundamentación y Perspectivas**, Universidad ISEC, 2002.

Simon, Herbert A. **El Comportamiento Administrativo. Estudio de los Procesos Decisorios en la Organización Administrativa**, Madrid, Aguilar, 1988

Solomon, L. y H. Anheier, En **busca del sector no lucrativo I. La cuestión de las definiciones**, Grijalbo, México, 2000.

Yin, R., **Case Study Research. Design and Methods**, Sage Publication, Londres, 1992, Traducción Dr. Lorenzo Manzanilla, FCA-UNAM, 2001

LEYES Y REGLAMENTOS

Propuesta de Proyecto de **"Ley de Fomento a las Actividades de Bienestar y Desarrollo Social"**, Versión Final, México, D.F., octubre de 1995.

Ley de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil, febrero 2004. Vicente Fox Quesada.

REFERENCIAS HEMEROGRÁFICAS

Cortés Ruiz, Carlos, **"Las organizaciones no gubernamentales: un nuevo actor social"**, Revista Mexicana de Sociología, 2000,

Mayntz R., **El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna**, Revista Reforma y Democracia, No. 21, Caracas, 2001.

Porter E. Michael y Mark R. Kramer, **"La ventaja competitiva de la filantropía corporativa"** en Harvard Business Review, Diciembre 2002. P. 39

Livesay, “**McDonald’s and the Environment**”, p. 6, citando a “McDonald’s Combines a Dead Man’s Advice with Lively Strategy”, *The Wall Street Journal*, 18 de diciembre de 1987, p. 12.

SITIOS DE INTERNET VISITADOS

http://sitiosasp.e-dactica.com/ucr-hcn/doc_historicos/articulos_academicos/10.pdf Día de visita: 12 de Febrero 2007, Hora De visita: 18 Hrs.

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTTEMAS/EXTCSOSPANISH/0,,contentMDK:20621524~menuPK:1613473~pagePK:220503~piPK:220476~theSitePK:1490924,00.html>

Fecha de Visita 31 Enero de 2007, Hora de Visita 11:00 am

URL: <http://worldbanck.org/civilsociety/site143902.html> Fecha de Visita 30 de Enero 2007, Hora de Visita 12pm.

Sistema de Información para Organizaciones de la Sociedad Civil (SIOS) , Instituto de Desarrollo Social, México 2004. www.indesol.gob.mx Referencia Electrónica: www.indesol.gob.mx/sios.htm Fecha de Visita: 28 de Enero 2007, Hora de visita 19 Hrs.

<http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=1108> Fecha de visita: 15 de Febrero de 2007, hora de visita: 16 hrs.

http://www.vinculando.org/sociedadcivil/3_tercer_sector.htm Día de visita 30 de Noviembre de 2006, Hora de Visita 16:30 Hrs

¹[http://www.inep.org/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=90',%20'win2',%20'status=no,toolbar=no,scrollbars=yes,titlebar=no,menubar=no,resizable=yes,width=640,height=480,directories=no,location=no'\);](http://www.inep.org/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=90',%20'win2',%20'status=no,toolbar=no,scrollbars=yes,titlebar=no,menubar=no,resizable=yes,width=640,height=480,directories=no,location=no');) Fecha de Visita 12 de Septiembre de 2006, Hora de Visita 12:34 Hrs.

ANEXOS

MÉTODO DE CASOS

CODIFICACIÓN:

Cada Valor "1" corresponde a una pregunta positiva o SI, mientras que el Valor "0" corresponde a una respuesta negativa o NO.

Nombre de la Organización

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
--	---------------------------	-----------------------------	---------------------------------------

PREGUNTAS

Fecha de Creación	11/06/2000	02/04/1999	22/08/1978
Fecha de Inicio de Servicios	11/06/2000	02/04/1999	22/08/1982

1 ¿La organización realizó un análisis integral antes de conformarse como tal?

Si_____	1	1	1
No_____	0	0	0

COMENTARIOS

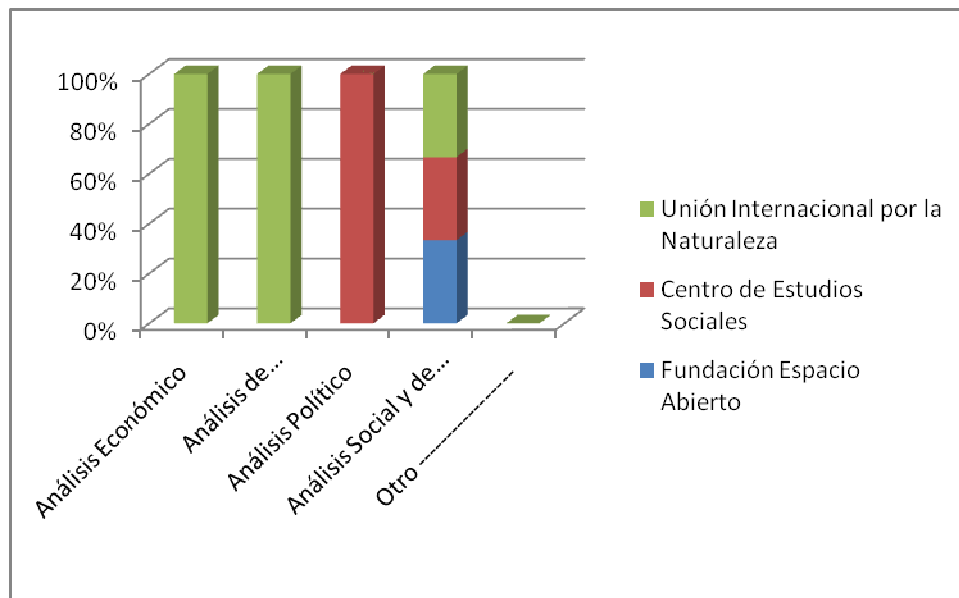
Por lo general las personas que forman organizaciones de la sociedad civil, contemplan elementos prospectivos en todos los ámbitos antes de formalizar legalmente a la organización, a pesar de que en los casos de estudio los elementos considerados o el estudio realizado no fuera a profundidad.

2 Si contesto afirmativamente, ¿Sobre que temática se centró el análisis?

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Análisis Económico	0	0	1
Análisis de Sustentabilidad	0	0	1
Análisis Político	0	1	0
Análisis Social y de Oportunidades Productivas	1	1	1
Otro -----	0	0	0

COMENTARIOS

No todas las organizaciones tienen recursos para establecer por cuenta propia análisis integrales en todos los aspectos, muchas de ellas se limitan a considerar factores estadísticos que les permiten concretar su proyecto o generar nuevas oportunidades de inserción social. Sólo en un caso y tratándose de una red de organizaciones pudo darse el caso de un análisis más completo.



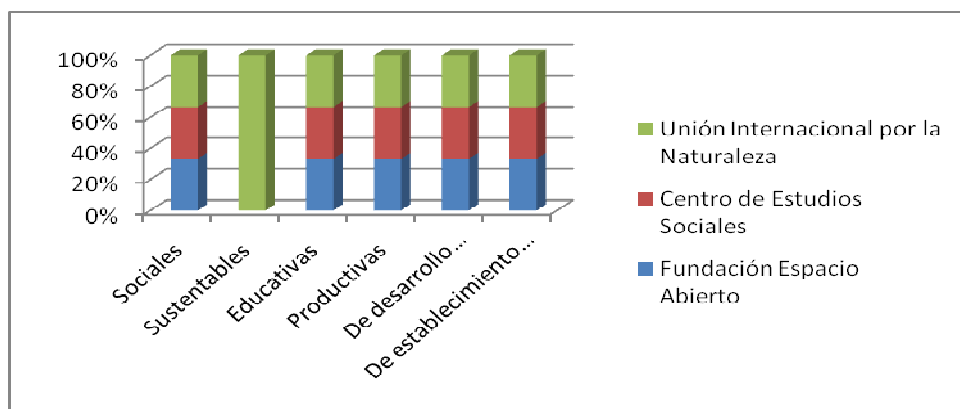
¿Qué tipo de oportunidades o

3 necesidades se detectaron antes de formarse la organización?

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Sociales	1	1	1
Sustentables	0	0	1
Educativas	1	1	1
Productivas	1	1	1
De desarrollo comunitario	1	1	1
De establecimiento de proyectos	1	1	1

COMENTARIOS

De los casos analizados sólo una considero a la sustentabilidad como un elemento necesario o que generara oportunidades de participación, es evidente que la falta de un análisis detallado incide necesariamente en la consideración de éste factor tan importante hoy en dichas organizaciones.

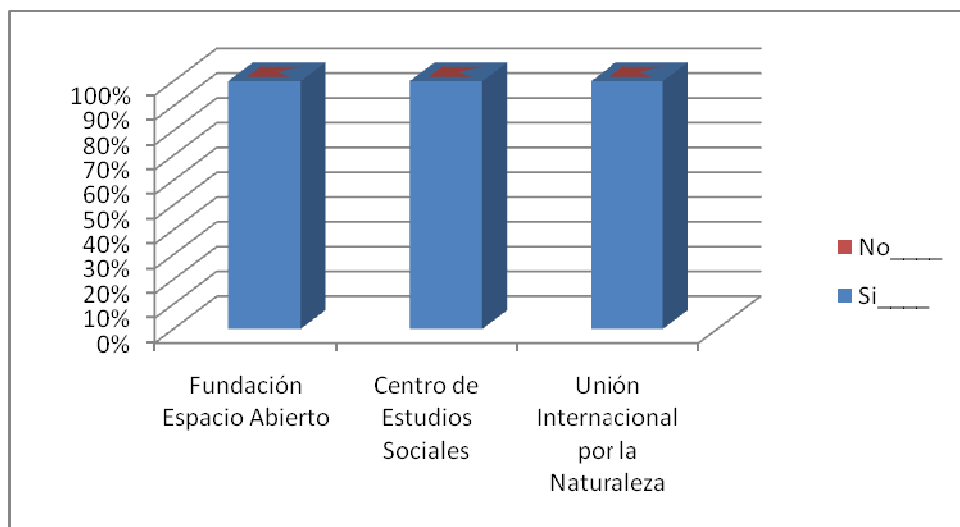


4 **¿La organización se planteó escenarios a corto plazo en el desarrollo de sus actividades?**

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Si ___	1	1	1
No ___	0	0	0

COMENTARIOS

Todas las organizaciones por lo general tuvieron pláticas iniciales sobre su visión y la estrategia general a corto plazo, en dos casos la plática fue informal y no incluyó el diseño de una estrategia como tal simplemente se enunció los objetivos a alcanzar en determinado tiempo, aún sin considerar recursos, obstáculos y oportunidades (Análisis FODA).



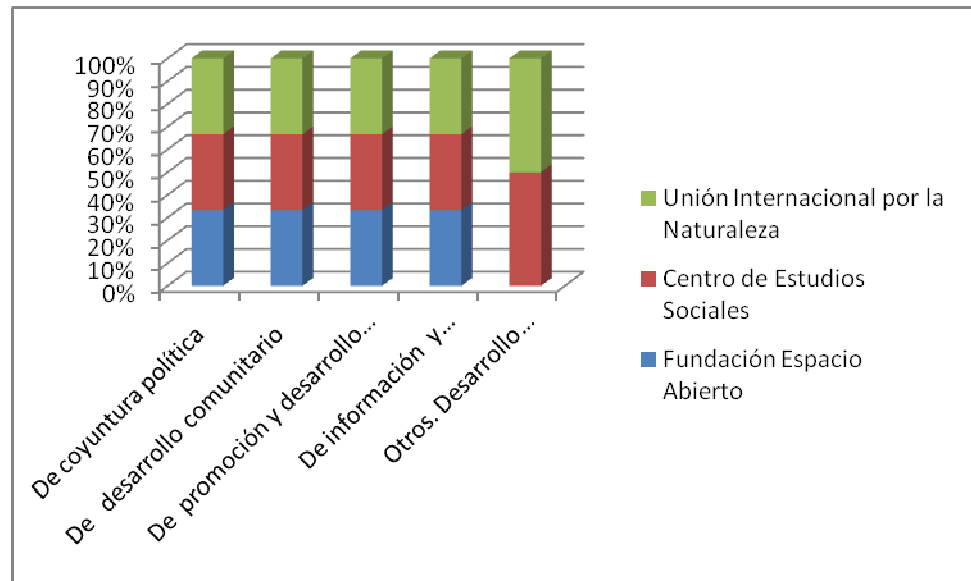
5 **¿Qué tipo de escenarios se plantearon?**

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
De coyuntura política	1	1	1

De desarrollo comunitario	1	1	1
De promoción y desarrollo de proyectos	1	1	1
De información y vinculación social.	1	1	1
Otros. Desarrollo sustentable y protección ecológica	0	1	1

COMENTARIOS

Por lo general las dos organizaciones con sede en México dieron más peso al escenario político y de coyuntura al evaluar o considera sus proyectos, sin embargo no descuidaron los otros escenarios planteados, mientras que la red de organizaciones internacional considero elementales escenarios os como la sustentabilidad y el desarrollo de oportunidades.

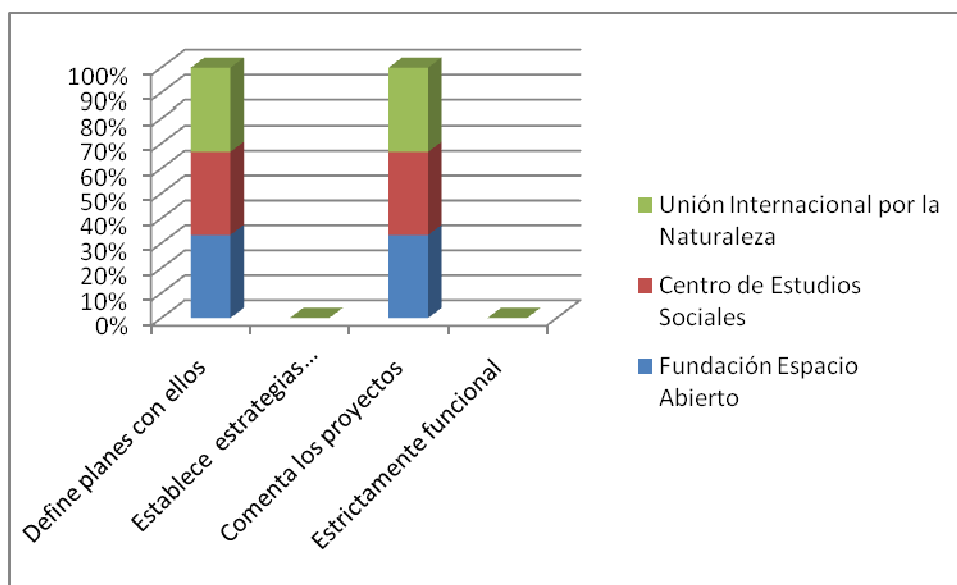


6 ¿Cuál es la interacción de la organización con su personal operativo?	Unión Internacional por la Naturaleza		
	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Define planes con ellos	1	1	1
Establece estrategias conjuntas	0	0	0
Comenta los proyectos	1	1	1
Estrictamente funcional	0	0	0

COMENTARIOS

Por lo general existe una participación más activa del personal operativo con los objetivos y planes de la organización, lo cual en su mayor parte se debe al tamaño de la

organización y al grado de flexibilidad en la comunicación y en todos los niveles de responsabilidad.

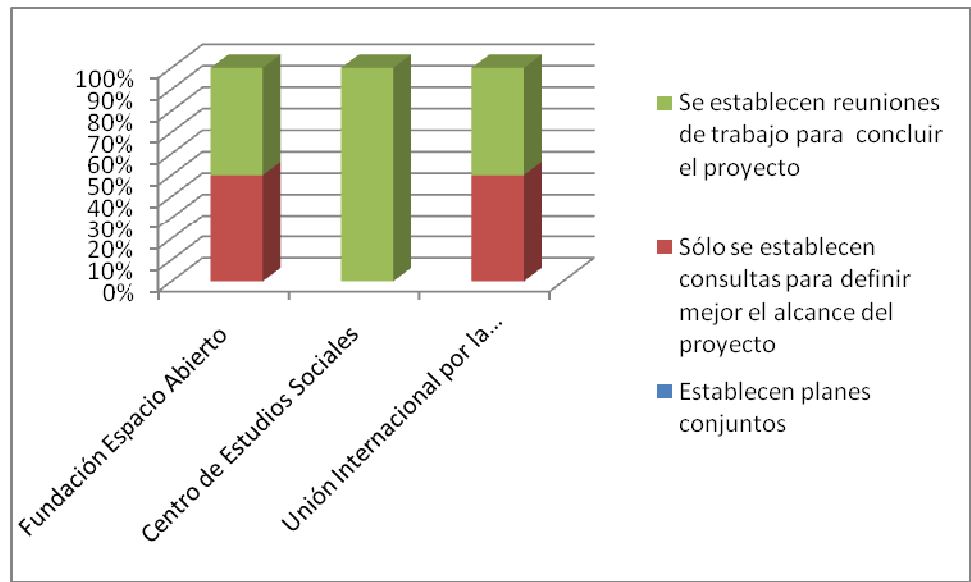


7 ¿Cuál es la interacción de la organización con los beneficiarios de sus programas o proyectos?

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Establecen planes conjuntos	0	0	0
Sólo se establecen consultas para definir mejor el alcance del proyecto	1	0	1
Se establecen reuniones de trabajo para concluir el proyecto	1	1	1

COMENTARIOS

En este renglón, por lo general los patrocinadores establecen las directrices y la definición de beneficiarios, por lo que en lo general las organizaciones no llegan con una propuesta discutida con los beneficiarios finales de los proyectos, lo cual no significa que se rechace por completo la consulta con los mismos por lo que en todos los casos si se establecen reuniones finales con todos los beneficiario al finalizar el proyecto.



8 ¿Cómo es la interacción de la organización con los voluntarios que laboran dentro de ella?

Se trata de demostrar el alcance social de la organización

Fundación Espacio Abierto

Centro de Estudios Sociales

Unión Internacional por la Naturaleza

1

1

1

Se establecen tareas de alta participación para la dirección de proyectos de acuerdo a su experiencia.

0

0

1

Se vinculan a programas de acuerdo a su experiencia o habilidades.

1

1

1

Generalmente se trata de personal operativo que participa directamente en campañas de información o movilización.

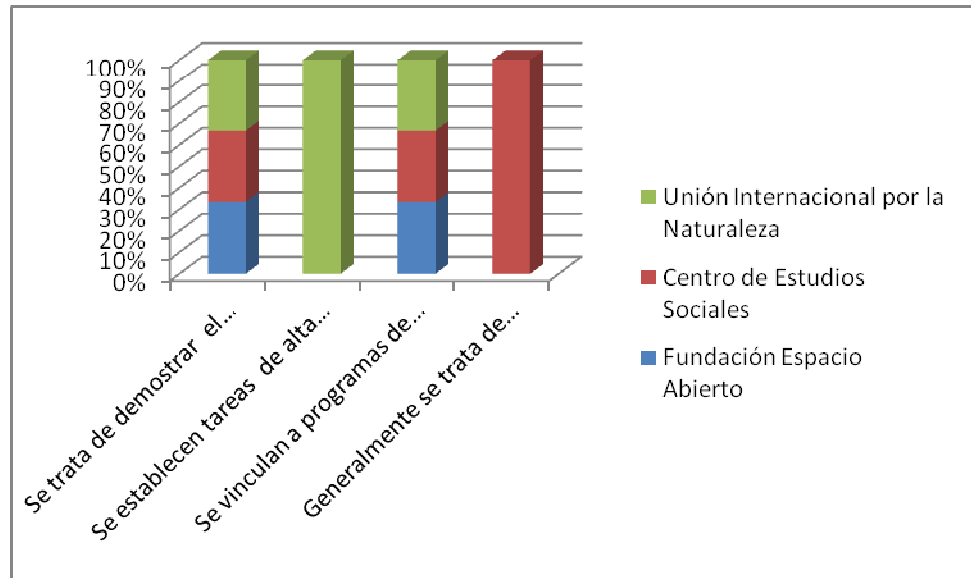
0

1

0

COMENTARIOS

El voluntariado desempeña un papel fundamental en las organizaciones de la sociedad civil, por lo general son profesionistas interesados en dichos proyectos que se reclutan a través de organizaciones altruistas o a través de sitios web de apoyo. La cooperación e interacción se mantiene en lo nivel más alto, limitada generalmente sólo por el perfil del voluntario.

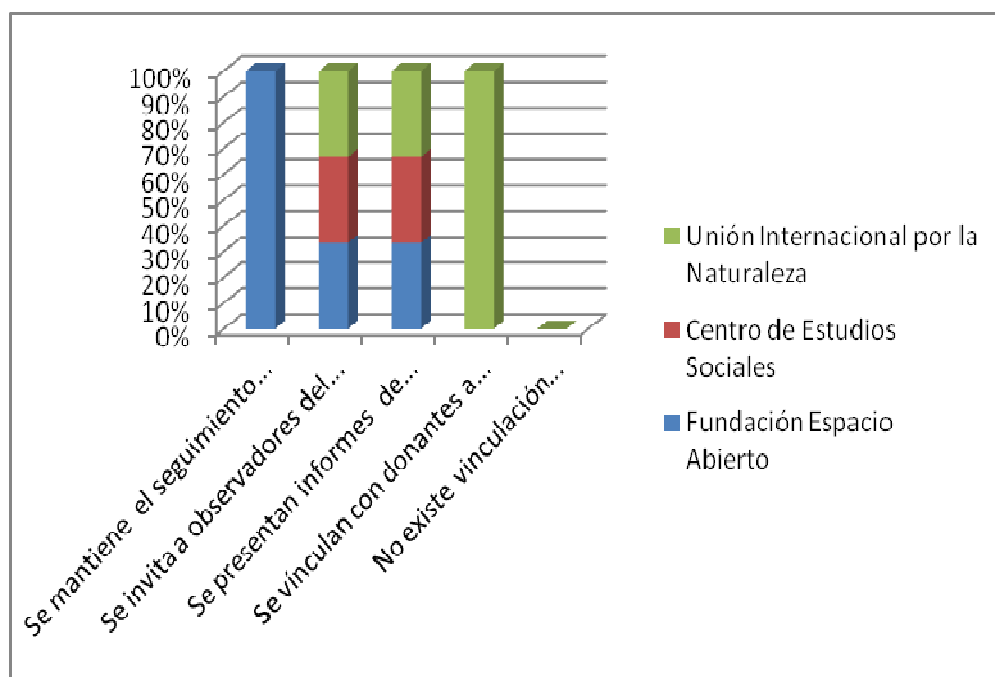


9 ¿Cuál es la interacción de la organización con los donantes de sus programas o proyectos?

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Se mantiene el seguimiento del proyecto hasta su conclusión	1	0	0
Se invita a observadores del donante para hacer seguimiento de campo del proyecto	1	1	1
Se presentan informes de todo tipo para mantener al tanto al donante de las operaciones.	1	1	1
Se vinculan con donantes a través de una comisión especializada en la organización.	0	0	1
No existe vinculación directa con donantes, sólo a través de una área interna de la organización.	0	0	0

COMENTARIOS

Debido al papel vital que desempeñan, los donantes constituyen un elemento externo de importante participación al interior de la organización, sin embargo esto depende del tipo de organización y del nivel de donación con la que participan, existen organizaciones como el caso de organizaciones internacionales que mantienen el nivel de donantes entre todos los socios, por lo que la autoridad que desempeñan es primaria y no influye necesariamente en la definición de política o estrategias al interior de la organización. Para estas organizaciones sin embargo los donantes son de primer nivel por lo que éstos sí influyen en la definición de los proyectos que gestionan si bien no necesariamente influyen en sus políticas o estrategias generales.



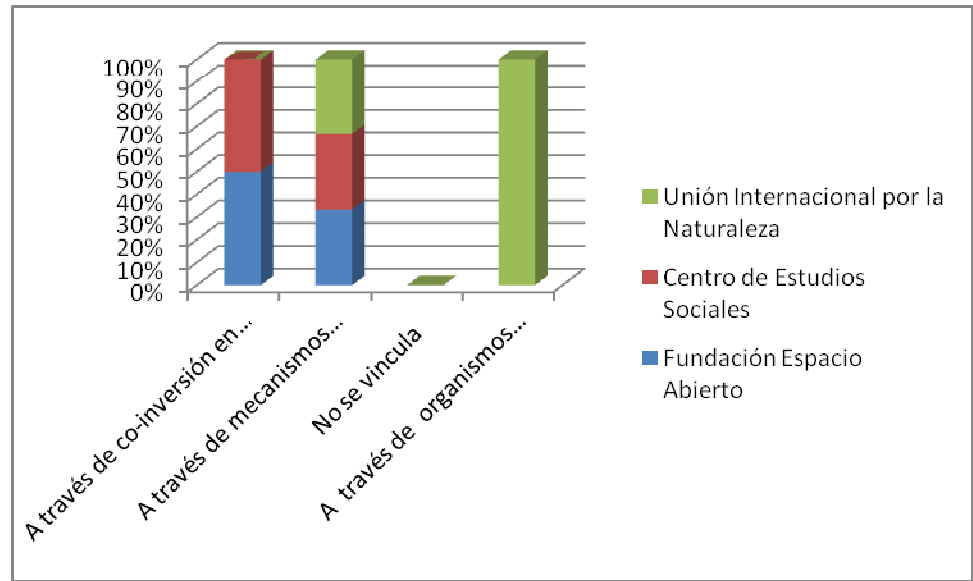
10 ¿Cómo se vincula la organización con los organismos gubernamentales o instancias de gobierno?

A través de co-inversión en proyectos
 A través de mecanismos legales de cooperación
 No se vincula
 A través de organismos consultivos para la valuación de proyectos.

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
A través de co-inversión en proyectos	1	1	0
A través de mecanismos legales de cooperación	1	1	1
No se vincula	0	0	0
A través de organismos consultivos para la valuación de proyectos.	0	0	1

COMENTARIOS

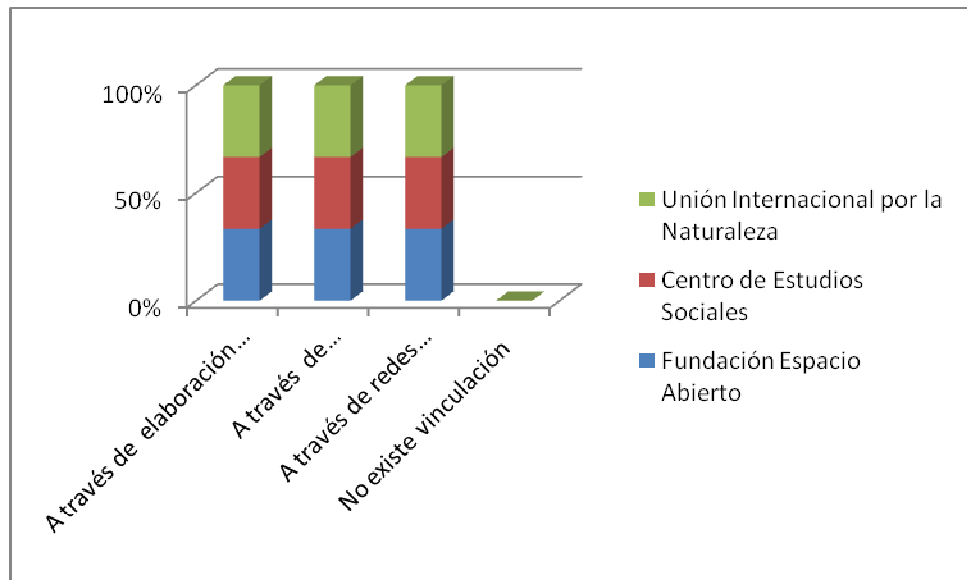
Mientras algunas organizaciones se mantienen alejadas de instancias gubernamentales para desarrollar proyectos, existen otras tantas como es el primer y el segundo caso de estudio que participan con instancias gubernamentales para co-invertir en proyectos comunitarios sustentables. En el último caso la organización prefiere mantenerse al margen de organismos de gobierno que pudieran influir aunque sea mínimamente en sus actividades.



11 ¿Cómo se vincula la organización con otras organizaciones?	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
A través de elaboración de proyectos conjuntos	1	1	1
A través de transferencia de información sobre programas de financiamiento o co-inversión	1	1	1
A través de redes sociales nacionales o mundiales de organizaciones de la sociedad civil	1	1	1
No existe vinculación	0	0	0

COMENTARIOS

A pesar de la diversidad de temas que manejan este tipo de organizaciones y de la variedad de formas organizacionales y objetivos, por lo general no existe problemas de vinculación entre ellas. Se procura participar en macro proyectos en los que destacan los temas en los que se especializa cada organización. En el tercer caso, al ser una red de organizaciones la vinculación es un elemento necesario y casi obligado de su operación.

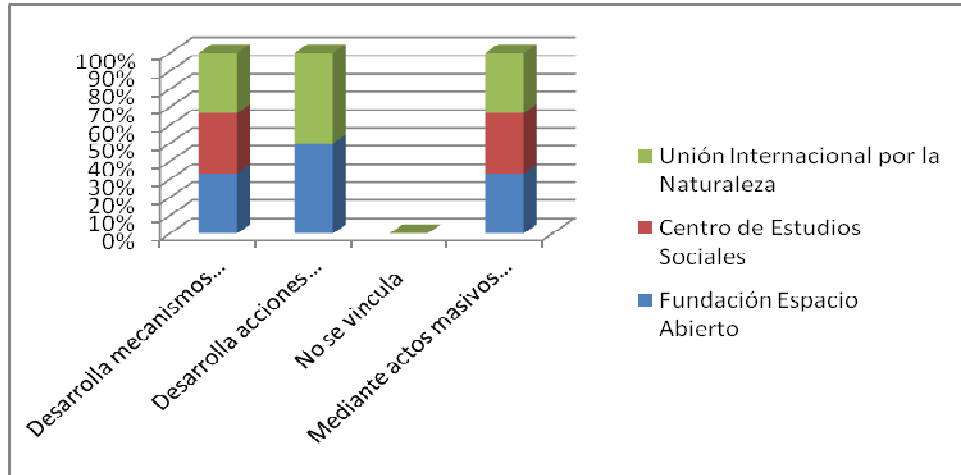


12 ¿Cómo se vincula la organización con el público en general?

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Desarrolla mecanismos de información para dar a conocer su labor	1	1	1
Desarrolla acciones comunitarias en el lugar en el que trabaja	1	0	1
No se vincula	0	0	0
Mediante actos masivos culturales o académicos	1	1	1

COMENTARIOS

Lo que caracteriza también a éstas organizaciones es su intensa labor con el público en general ya sea a través de la divulgación de sus actividades con su comunidad, o a través de eventos masivos, culturales o académicos, que pueden traducirse en ponencias, conciertos masivos, manifestaciones públicas o pronunciamientos conjuntos, por lo general ésta vinculación también es de suma importancia para dichas organizaciones.

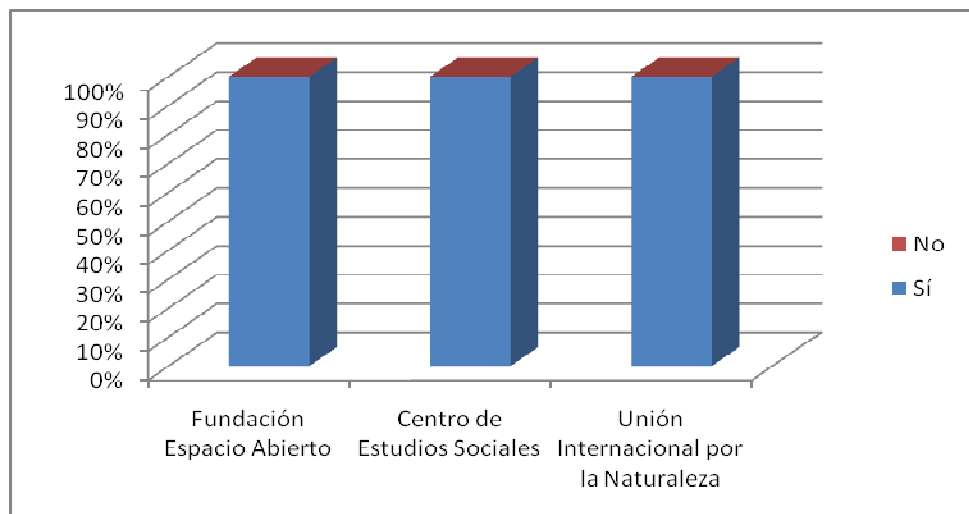


13 **¿Existe una función dentro de la organización, encargada del contacto con todos los actores que intervienen en su operación (stokholders)?**

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Sí	1	1	1
No	0	0	0

COMENTARIOS

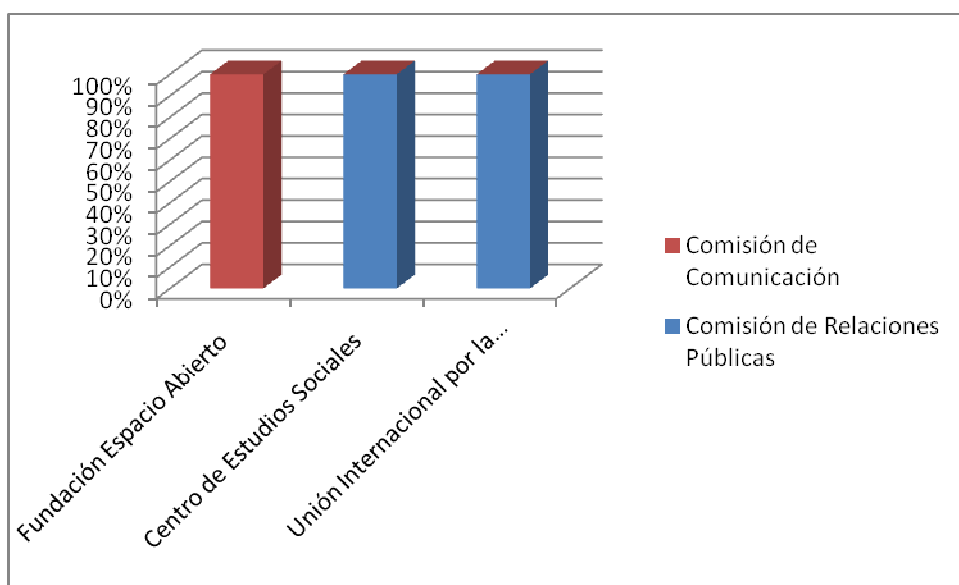
Como es natural las organizaciones mantienen en un lugar de importancia su relación con todos los actores que participan de forma interna o externa con ella en la gestión y desarrollo de sus proyectos.



14	¿Cómo se llama la función en caso de existir?	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
	Comisión de Relaciones Públicas	0	1	1
	Comisión de Comunicación	1	0	0

COMENTARIOS

Se mantiene por lo general el nombre de "Comisión" como una unidad organizacional de un nivel jerárquico directivo y que se establece con el fin de realizar un conjunto de actividades de vital importancia en la organización. La comisión de comunicación o relaciones públicas mantiene esta tarea de forma coordinada con todos los actores que coparticipan con la organización.

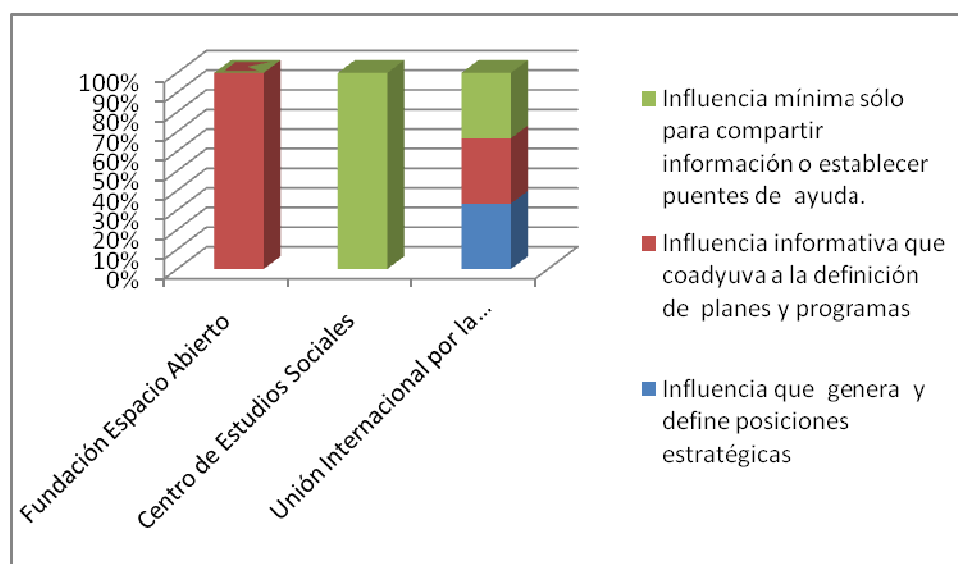


15	¿Qué nivel de influencia tienen los actores externos en las actividades de la organización?	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
	Influencia que genera y define posiciones estratégicas	0	0	1
	Influencia informativa que coadyuva a la definición de planes y programas	1	0	1
	Influencia mínima sólo para compartir información o establecer puentes de ayuda.	0	1	1

COMENTARIOS

Es importante mencionar que en todos los casos de estudio se cuestionó la definición de "actores", por lo se comentó que se refería a cualquier actor, de cualquier nivel, es

importante mencionar al respecto que se mantiene una relación compleja con los diferentes actores que participan en sus proyectos, pues si bien el tercer caso de estudio comentó que por actores externos estaban definidos sus asociados y directivos de organizaciones diversas y que éstos si influyen de terminantemente en las posiciones estratégicas que tomaba la organización, en los casos anteriores cualquier actor externo a pesar de que en muchos casos participaban en proyectos de co-inversión, no influían ni definían posiciones estratégicas al interior de la organización.

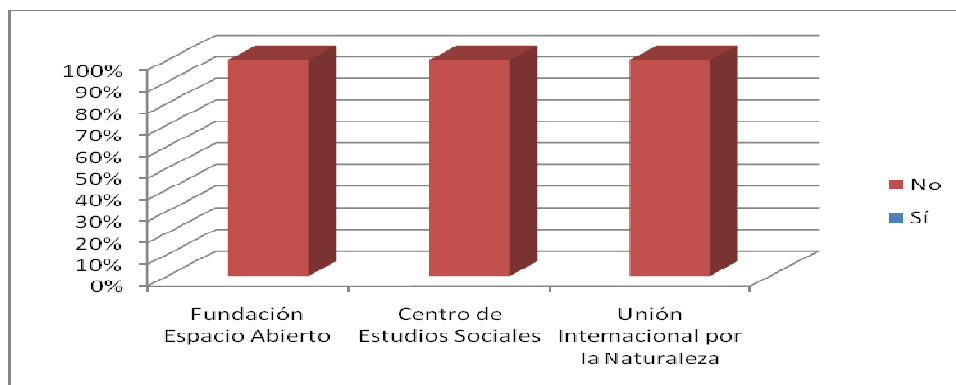


PROSPECTIVA

1	¿Realizan estudios prospectivos?	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
	Sí	0	0	0
	No	1	1	1

COMENTARIOS

La definición de alcances y escenarios que involucran los estudios prospectivos fueron uno de los temas más comentados en los casos de estudios y a pesar de que en los dos primeros casos no se han realizado por cuenta propia ningún estudio de este tipo, si se han coordinado con otras organizaciones especializadas en este tipo de estudio para obtener la información necesaria que de estos estudios se origina.

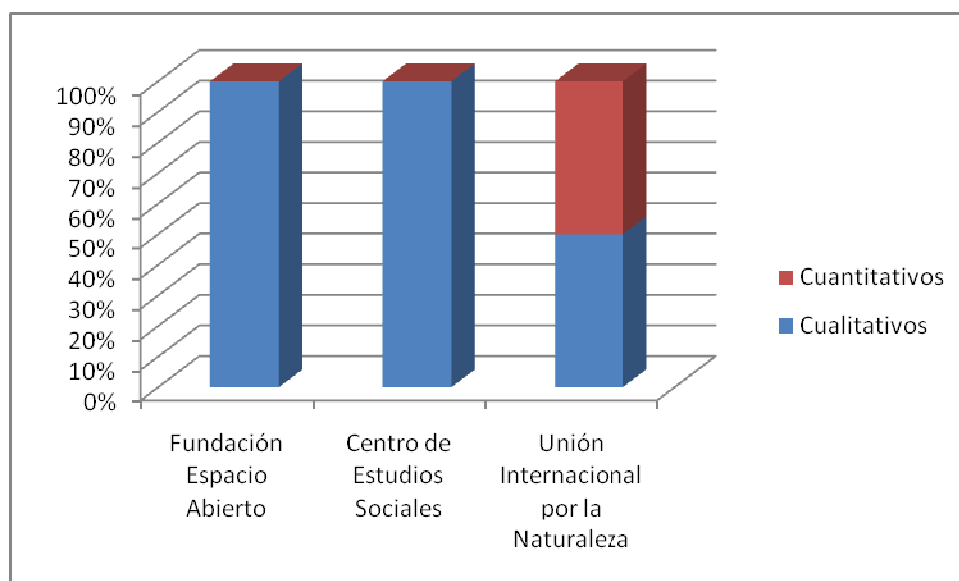


2 ¿En caso de respuesta positiva de qué tipo?

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Cualitativos	1	1	1
Cuantitativos	0	0	1

COMENTARIOS

Todos los estudios conocidos por las organizaciones y que desarrollaron conjuntamente con otras organizaciones fueron de tipo cualitativo, observando aspectos de tipo humano, social y político, salvo en el tercer caso, que también desarrollo estudios de sustentabilidad prospectiva con variables cuantitativas si bien los estudios que realiza están orientados por lo general a factores cualitativos.



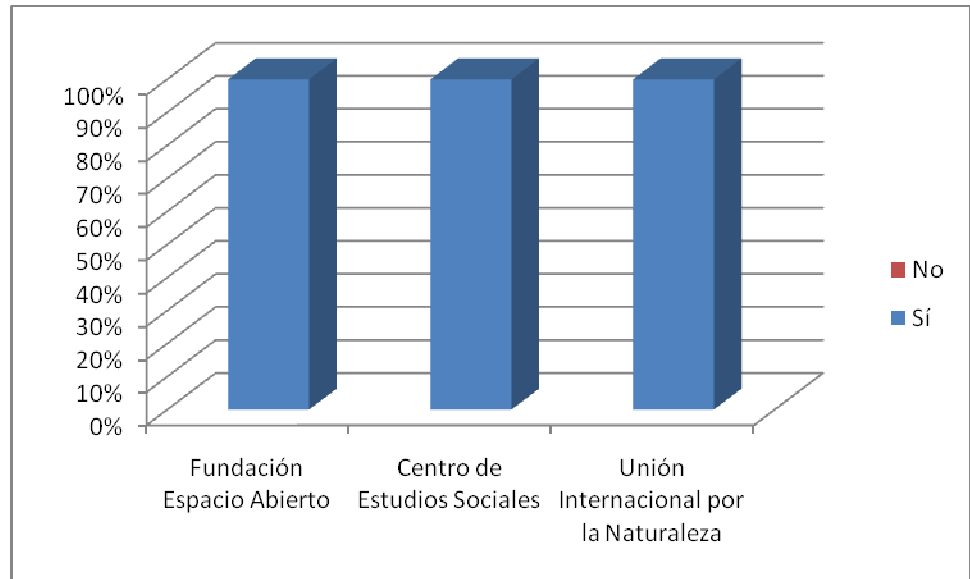
3 ¿Se plantean escenarios futuros posibles en su marco de planeación habitual?

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Respuesta			

Sí	1	1	1
No	0	0	0

COMENTARIOS

En todos los casos se plantean escenarios más de tipo social y político, y recientemente orientados a la sustentabilidad del planeta, la vida y el hombre. El último punto preocupa de sobremanera a muchas organizaciones y han comenzado a reorientar sus objetivos y estrategias hacia la sustentabilidad del mundo.

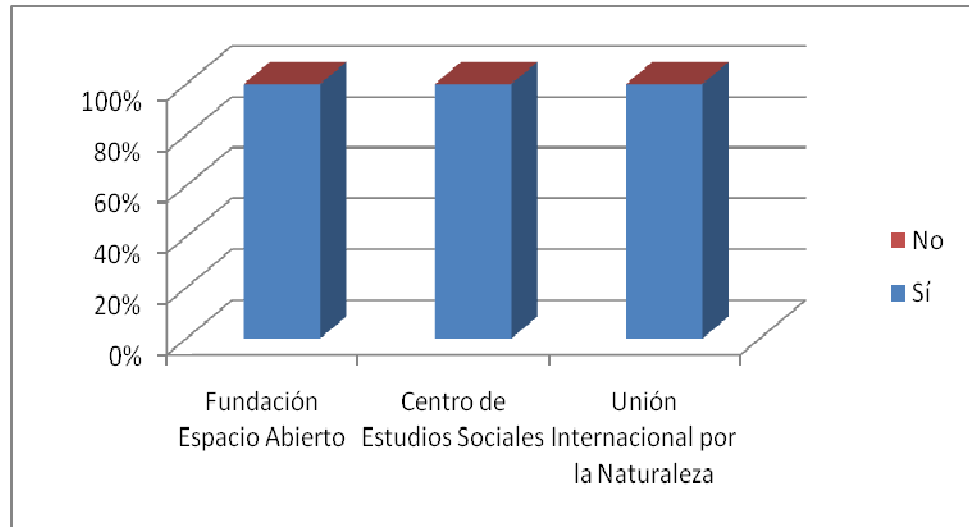


4 ¿Se plantean interrelaciones entre los distintos actores con los que interactúan?

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Sí	1	1	1
No	0	0	0

COMENTARIOS

Por lo general en un proyecto pueden interactuar más de dos actores al mismo tiempo principalmente en los dos primeros casos de estudio en los proyectos de co-inversión en donde participan beneficiarios de proyectos, organismos gubernamentales, voluntariado y directivos de la organización. En el tercer caso de estudio interactúan en el mismo proyecto asociados, patrocinadores, beneficiarios y el voluntariado coordinado por las organizaciones que conforman a la red.

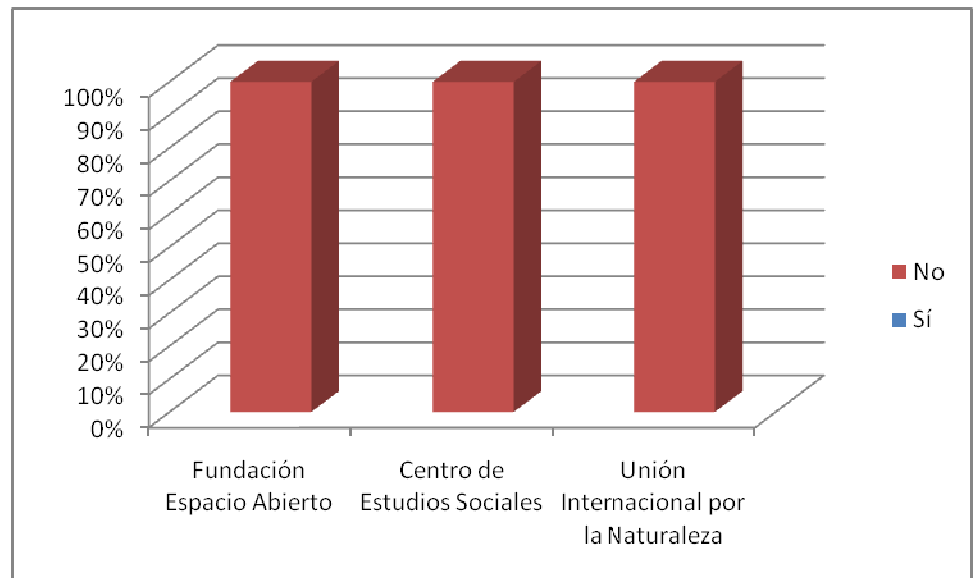


5 ¿Se desarrollan simulaciones para prever escenarios futuros?

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Sí	0	0	0
No	1	1	1

COMENTARIOS

Este es un tema aún lejano para muchas organizaciones, no sólo las que participaron en los estudios de casos de ésta investigación, si bien se mantienen contactos con organizaciones consultoras de las mismas organizaciones de la sociedad civil que han comenzado recientemente a abordar éste tipo de temas.

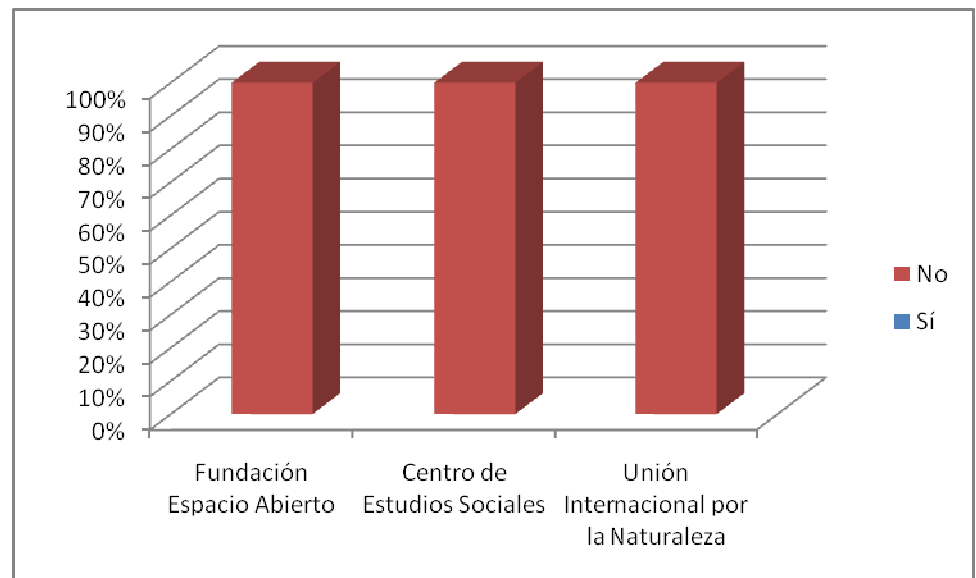


6 ¿Se han llegado a utilizar modelos como el Método Delphi para la previsión de escenarios?

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Sí	0	0	0
No	1	1	1

COMENTARIOS

De entre todos los métodos de información prospectiva, el método delphi es uno de los más útiles en éste tipo de organizaciones si bien para los casos de e estudios analizados aún se mantienen como estudios de mayor sofisticación a los que no han recurrido de forma institucional, salvo por los que promueven otros organismos internacionales o nacionales y que conjuntamente comparten con las organizaciones de la sociedad civil.

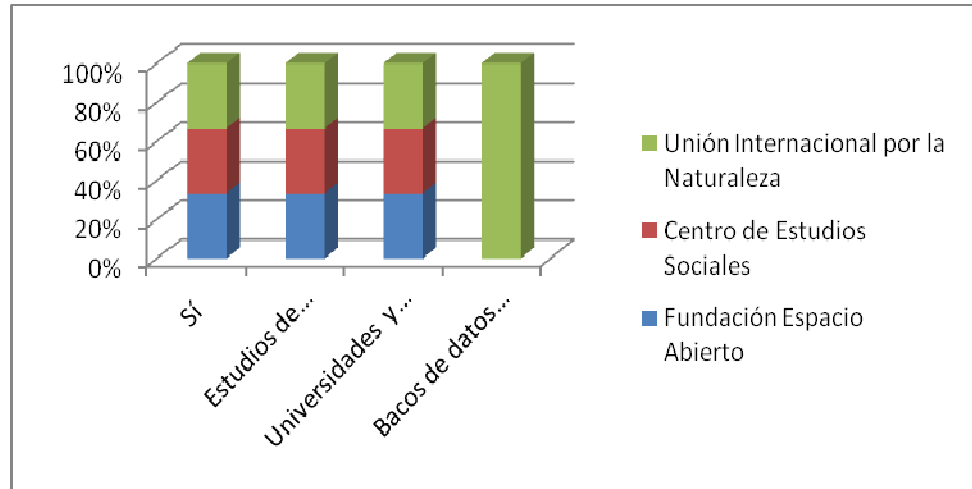


7 ¿Se utiliza algún otro método de información?

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Sí	1	1	1
Estudios de Dependencias de Gobierno	1	1	1
Universidades y Publicaciones académicas	1	1	1
Bancos de datos mundiales o internacionales	0	0	1

COMENTARIOS

La respuesta fue afirmativa en todos los casos y de hecho muchas organizaciones dependen de dichos estudios para orientar los proyectos que desarrollan, principalmente obtienen información de universidades, y en segundo lugar de dependencias de gobierno. El tercer caso que cuenta con mayores recursos puede establecer convenios mundiales con organismos como la ONU para obtener información directa de su base de datos.

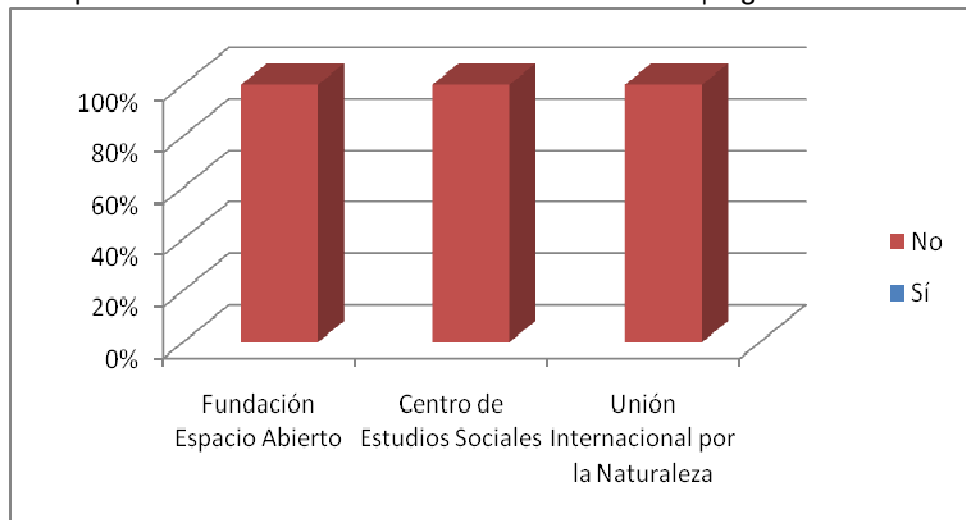


8 ¿Se consultan fuentes de información prospectiva?

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Sí	0	0	0
No	1	1	1

COMENTARIOS

Esta pregunta esta estrechamente relacionada con la anterior y dichas fuentes corresponden a las mencionadas en los comentarios de la pregunta anterior.

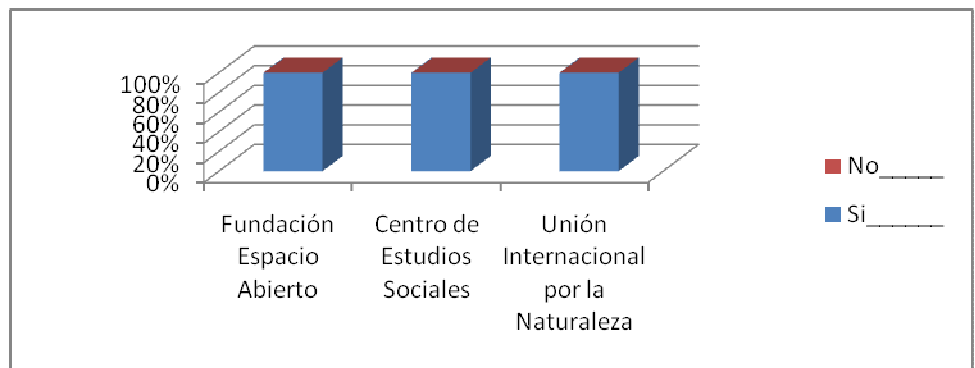


PERSPECTIVAS DE LA ORGANIZACIÓN

9 ¿Tiene en sus planes la organización la ampliación de sus servicios?	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Si _____	1	1	1
No _____	0	0	0

COMENTARIOS

Toda organización supone siempre su continuidad, lo que no necesariamente implica el desarrollo de estrategias con miras a éste hecho, sin embargo para todos los casos estudiados, ésta meta ha supuesto un esfuerzo mayor de los miembros tomadores de decisiones.

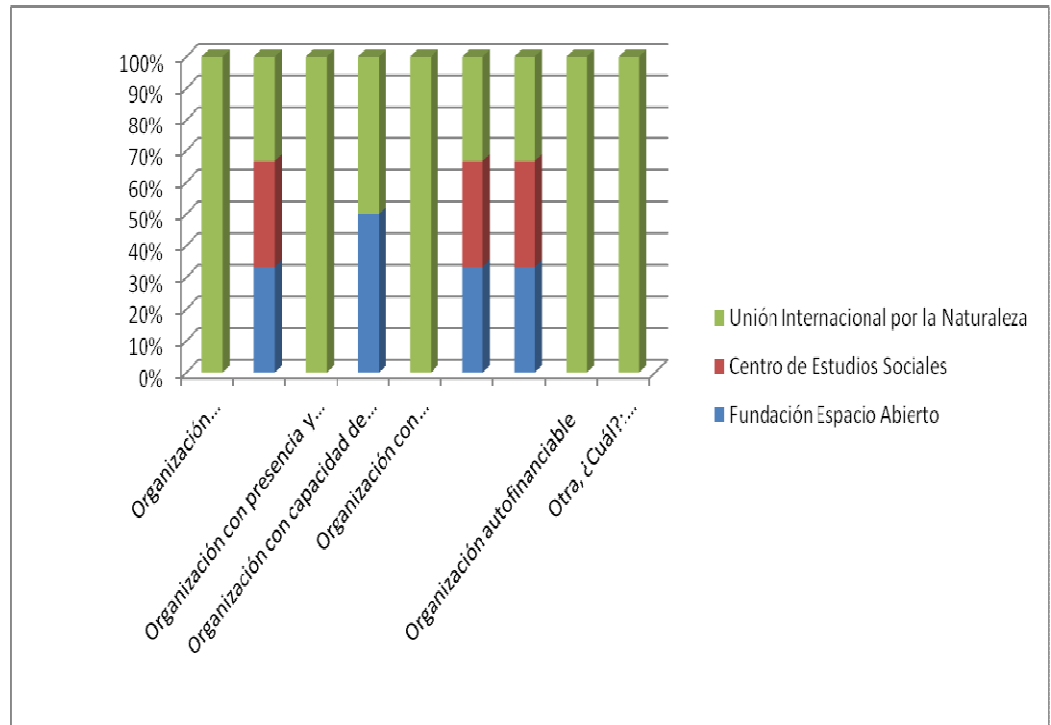


10 ¿Cuál es la imagen objetivo de la organización por su trabajo al largo plazo?	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Organización reconocida para definir políticas públicas	0	0	1
Organización especializada en el tema de interés	1	1	1
Organización con presencia y reconocimiento regional	0	0	1
Organización con capacidad de vinculación y trabajo conjunto con otras organizaciones	1	0	1
Organización con presencia y reconocimiento nacional	0	0	1
Organización con capacidad de influencia social	1	1	1
Organización con capacidad de influencia política	1	1	1
Organización autofinanciable	0	0	1
Otra, ¿Cuál?: Reconocida	0	0	1

mundialmente

COMENTARIOS

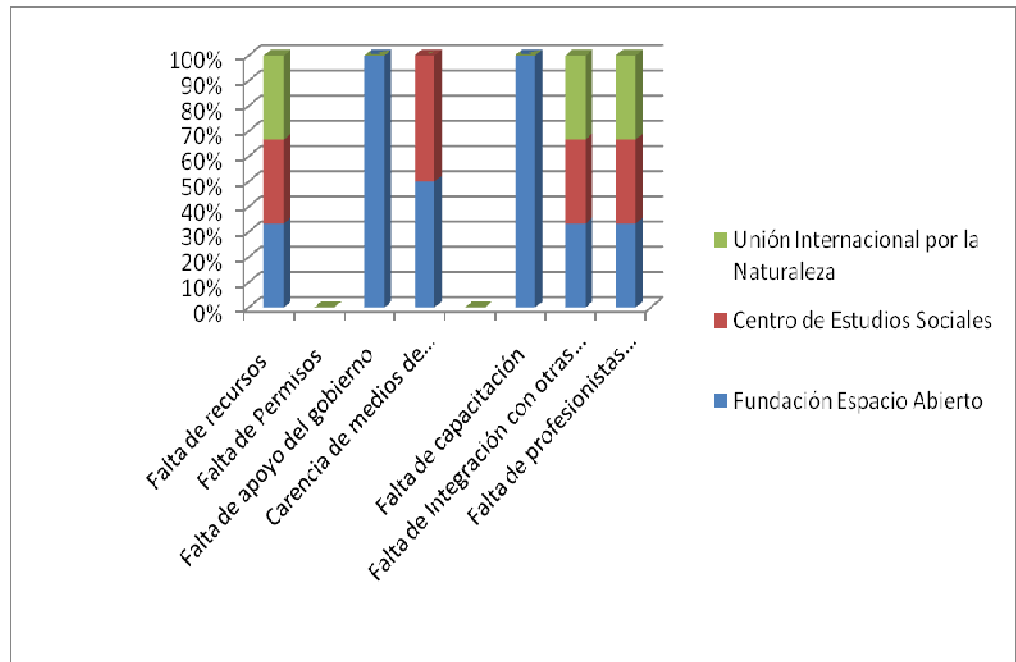
Todas las organizaciones dieron un peso relevante al hecho de ser reconocidas por manejar sus temas de trabajo con maestría, lo que supone para la organización un reto constante, debido a nuevas investigaciones o el posicionamiento de nuevos factores políticos o sociales. El segundo factor de importancia es el hecho de posicionarse con otras organizaciones, no sólo para permitir la sinergia entre todos los proyectos sino también para aumentar los beneficios al público objetivo



11	¿Cuales son los principales obstáculos que enfrenta la organización para cumplir sus objetivos y metas?	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
	Falta de recursos	1	1	1
	Falta de Permisos	0	0	0
	Falta de apoyo del gobierno	1	0	0
	Carencia de medios de comunicación y difusión	1	1	0
	Falta de deducibilidad fiscal	0	0	0
	Falta de capacitación	1	0	0
	Falta de Integración con otras organizaciones	1	1	1
	Falta de profesionistas interesados en las OCS's	1	1	1

COMENTARIOS

Tres fueron los principales problemas que sin importar el tiempo de operación de la organización ni su tamaño corresponden a obstáculos de importancia para los tres casos de estudio analizados: la falta de recursos, la falta de integración entre organizaciones y la falta de profesionistas interesados en las organizaciones de la sociedad civil. Dichos elementos a pesar d que existen serios intentos de integración y de promoción de las actividades de las OCS's aún existe mucho trabajo por hacer. El problema financiero sin embargo seguirá constituyendo un elemento de preocupación por parte de estas organizaciones que no desarrollan el concepto de lucro por definición.



¿Existió algún método de validación que reconociera las necesidades u

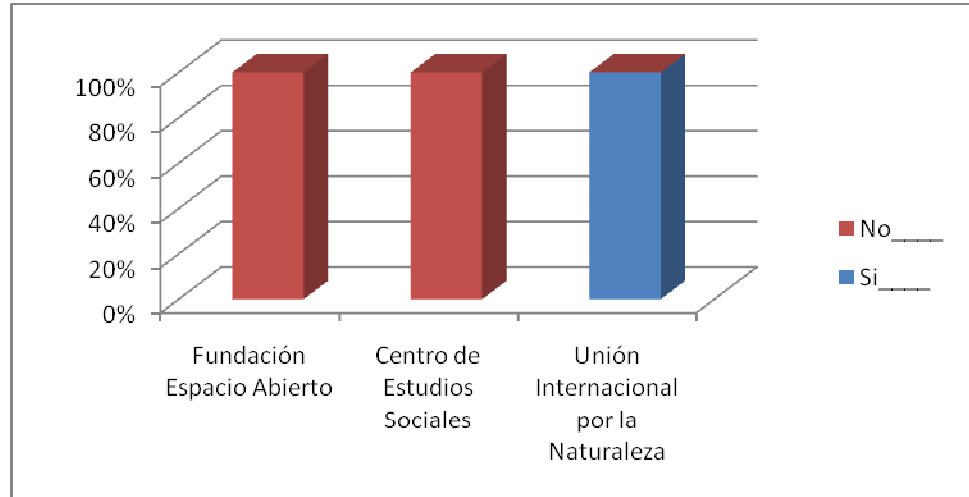
1 oportunidades detectadas como indispensables en la comunidad en la que se fundó la organización?

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Si ___	0	0	1
No ___	1	1	0

COMENTARIOS

Los métodos de validación incluyeron principalmente informes de órganos de gobierno, pero ninguno diseñado por las dos primeras organizaciones, es por ello que en

ambos casos prefirieron no tomar como validación los informes presentados previamente por otro tipo de instancias, principalmente si éstas fueron gubernamentales. En el caso de la última organización, se desarrollaron métodos validados previamente por la Organización de las Naciones Unidas en la que también está registrada ésta última organización.

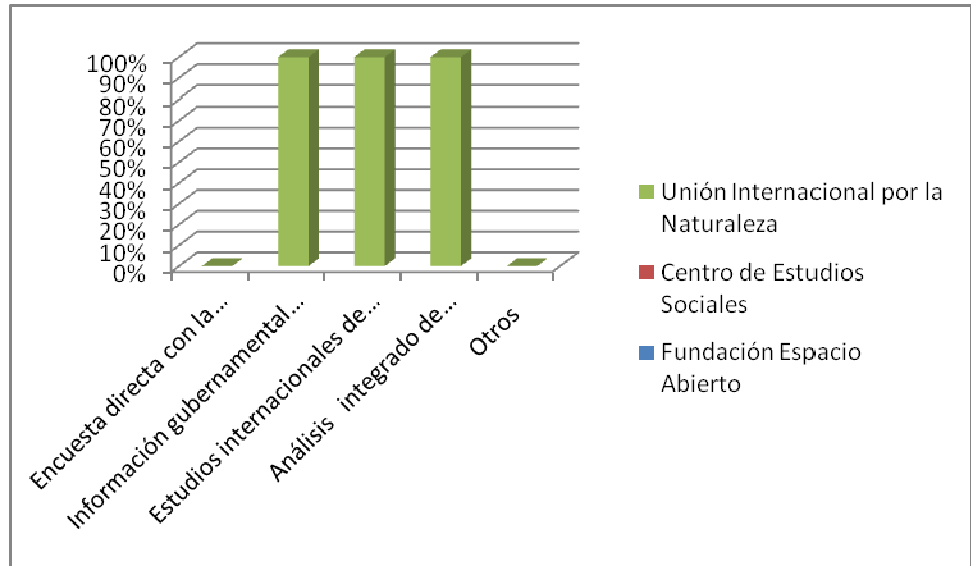


2 En caso de responder afirmativamente, ¿Qué método de validación se siguió?

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Encuesta directa con la comunidad.	0	0	0
Información gubernamental sobre los índices de pobreza y marginación	0	0	1
Estudios internacionales de sustentabilidad y desarrollo	0	0	1
Análisis integrado de factores conocidos como población, empleo, educación y cultura.	0	0	1
Otros	0	0	0

COMENTARIOS

Para el tercer caso de estudio que respondió afirmativamente los métodos de validación fueron principalmente informes gubernamentales e internacionales sobre índices de pobreza y marginación y sobre sustentabilidad. Sin embargo recientemente también es importante analizar factores culturales en las poblaciones en las que desarrollan proyectos. Por lo que supone elementos empíricamente integrados con las nuevas tendencias posmodernas en la organización.

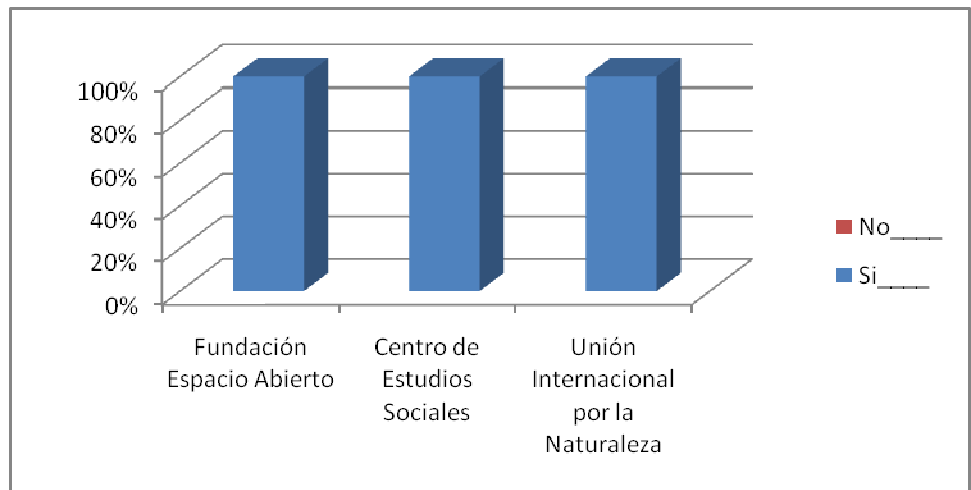


3 ¿Se plantearon ideales en la organización para ser alcanzados en cierto periodo de tiempo?

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Si ___	1	1	1
No ___	0	0	0

COMENTARIOS

Por lo general las organizaciones de la sociedad civil se plantean ideales a alcanzar ya sea desde la perspectiva de su misión o visión o cómo objetivos guiados por las oportunidades detectadas en su medio. De los casos de estudio sólo el de la UICN puede considerarse como una organización que consideró diversos factores para plantear sus estrategias a largo y mediano plazo.



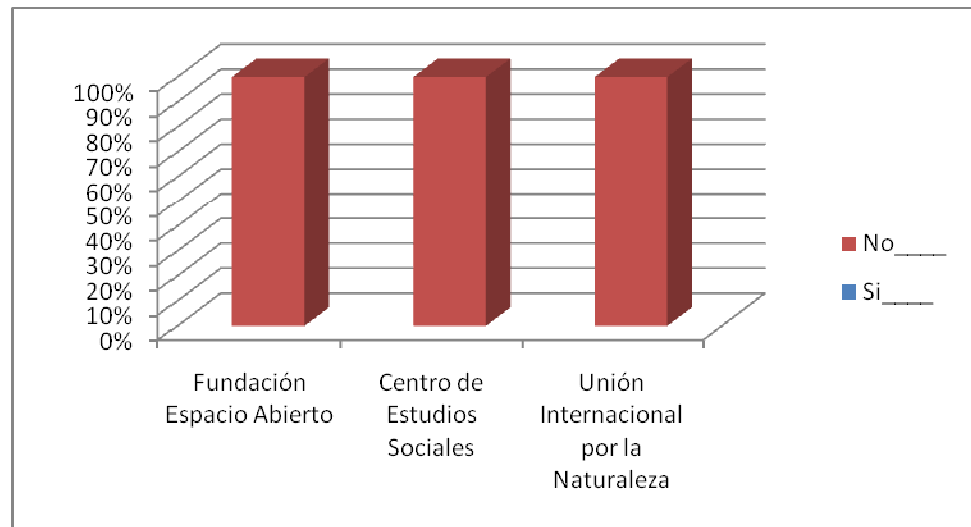
¿Se realizó un análisis exhaustivo del entorno

4 político, económico y social antes de fundar a la organización?

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Si ____	0	0	0
No ____	1	1	1

COMENTARIOS

Por lo general las organizaciones de la sociedad civil se plantean ideales a alcanzar ya sea desde la perspectiva de su misión o visión o cómo objetivos guiados por las oportunidades detectadas en su medio. De los casos de estudio sólo el de la UICN puede considerarse como una organización que consideró diversos factores para plantear sus estrategias a largo y mediano plazo.

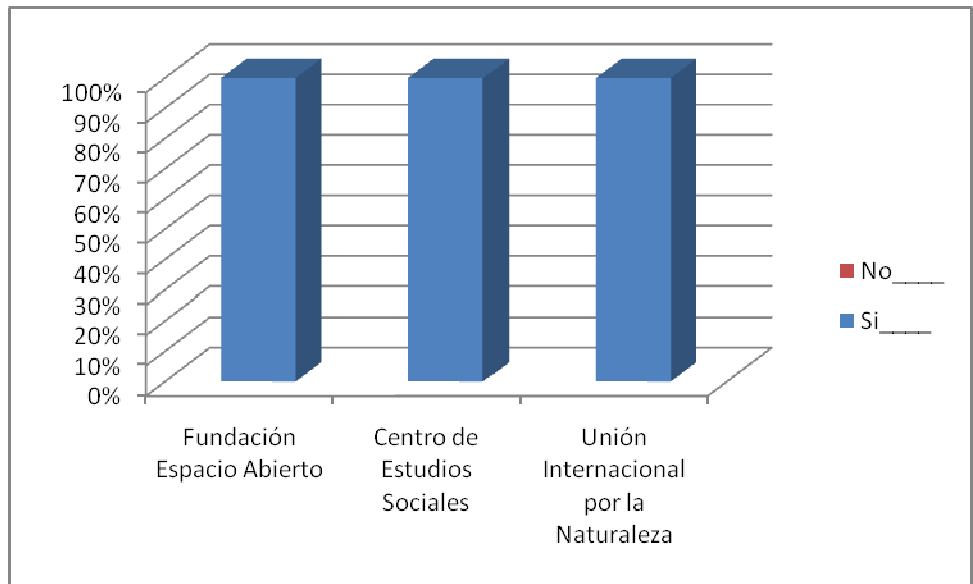


¿Se detallaron los objetivos y las estrategias a alcanzar en la organización?

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Si ____	1	1	1
No ____	0	0	0

COMENTARIOS

A pesar de que el objeto social incluye buena parte de los objetivos de la organización, todas las organizaciones discutieron ampliamente sobre sus objetivos, que enalteciera los ideales por los que fueron creados. Sin embargo todos los casos sin excepción detallaron posteriormente su estrategia.

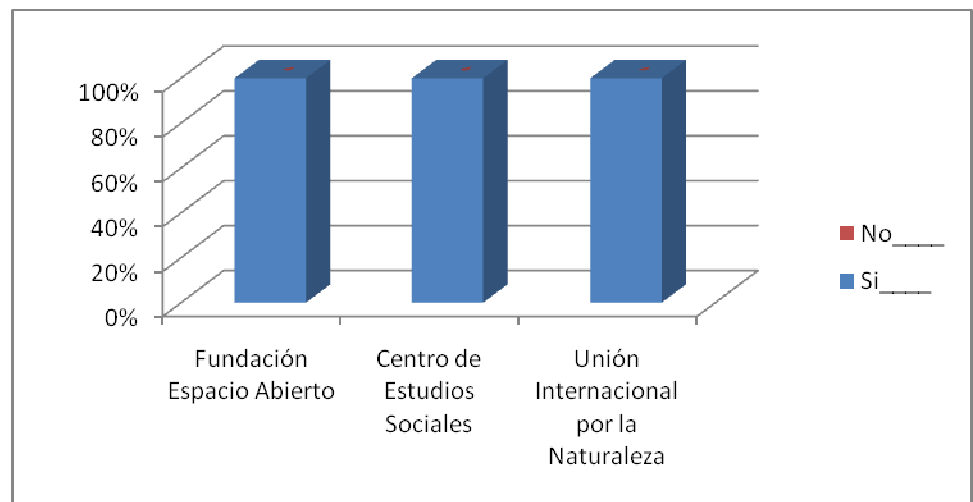


6 ¿Se trazaron las líneas de acción para alcanzar los objetivos propuestos?

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Si_____	1	1	1
No_____	0	0	0

COMENTARIOS

De acuerdo al perfil de cada organización sí fueron enlistadas tareas inmediatas acordes a los objetivos planteados, y de acuerdo a la experiencia de cada organización, esta etapa implicó una mayor integración entre sus integrantes y permitió obtener una mejor perspectiva de las relaciones formales e informales de la misma organización

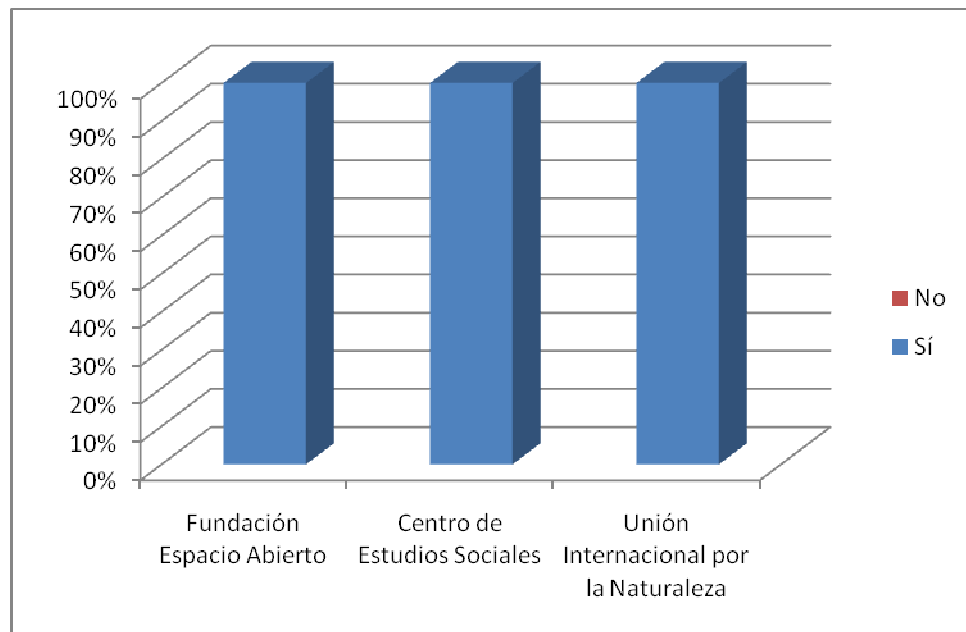


7 ¿Se planteó al iniciar la organización su objetivo estratégico institucional?

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Sí	1	1	1
No	0	0	0

COMENTARIOS

Ya sea legalmente o institucionalmente para todas las organizaciones de este tipo es un requisito casi implícito establecer su objetivo estratégico, que en todos los casos está relacionado con su misión, visión y valores. La diferencia entre éste y la misión supone el establecimiento de medios para alcanzarlo y por lo general plazos ideales, si bien no necesariamente supone un cumplimiento forzoso.

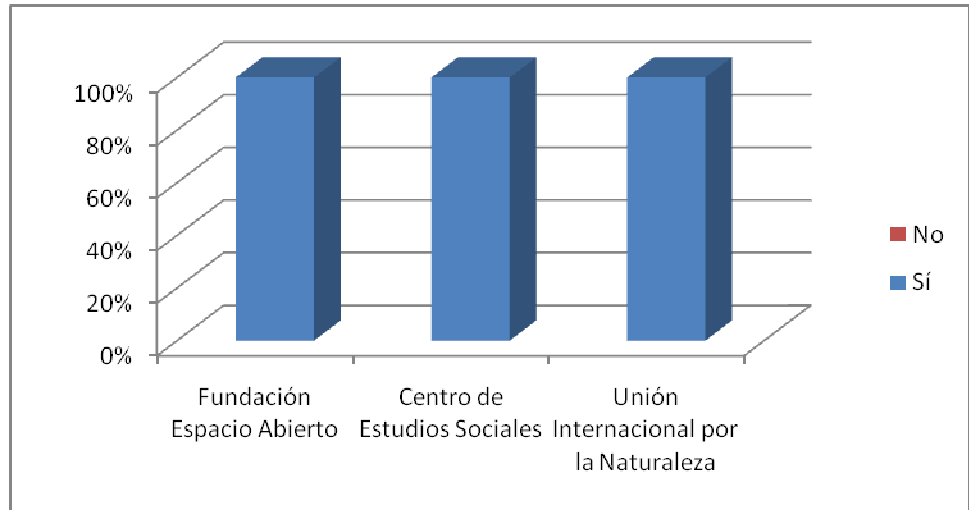


8 ¿Se planteó la misión, la visión y los valores organizacionales?

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Sí	1	1	1
No	0	0	0

COMENTARIOS

La misión, la visión y los valores también son de vital importancia en la definición pre-operativa de la organización por lo que sin excepción dichos elementos organizacionales fueron definidos antes o al momento de la constitución legal de dichas organizaciones, lo que refleja su nivel de importancia y la forma en como se concibe la organización.

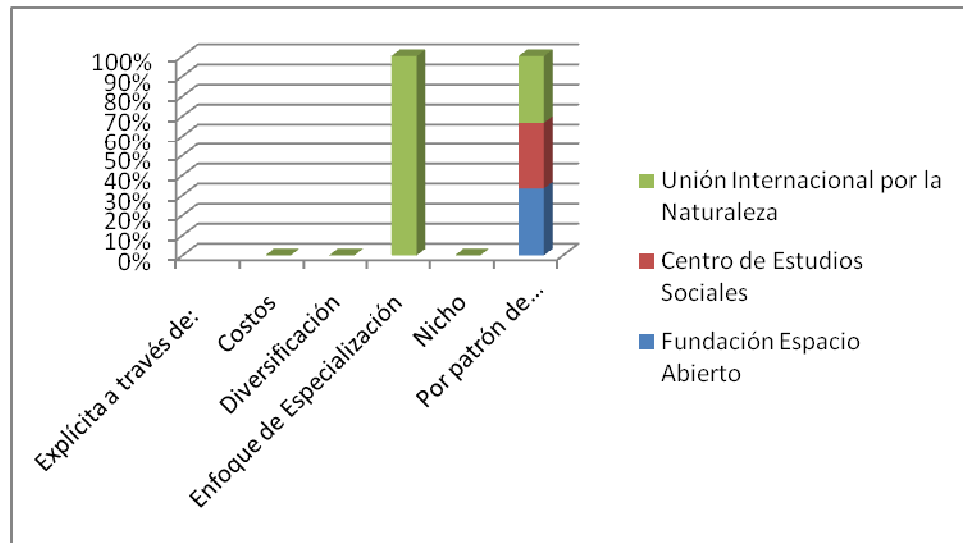


9 **¿Qué tipo de estrategia desarrolla la organización?**

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Explícita a través de:			
Costos	0	0	0
Diversificación	0	0	0
Enfoque de Especialización	0	0	1
Nicho	0	0	0
Por patrón de comportamiento	1	1	1

COMENTARIOS

Para todos los casos esta definición aún corresponde a un elemento ajeno y que corresponde por percepción principalmente a organizaciones lucrativas o a empresas corporativas, sin embargo en el tercer caso se han comenzado a definir estrategias por especialización, principalmente orientada a la sustentabilidad y a la conservación de la naturaleza y del ambiente, para los otros casos el patrón de comportamiento supone de por sí una estrategia.

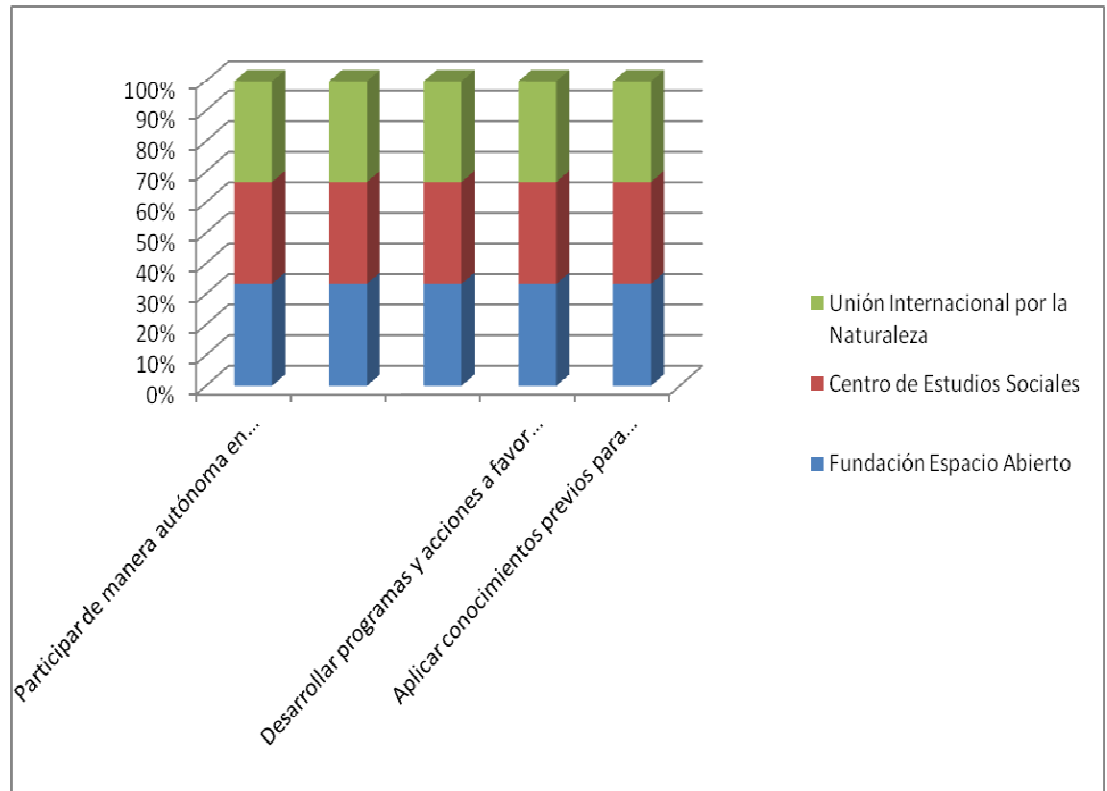


1 ¿Cuál fue el principal motivo para crear la organización?

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Participar de manera autónoma en actividades sociales.	1	1	1
Aplicar conocimientos previos en un tema a favor de un segmento social.	1	1	1
Proponer cambios a las políticas públicas en el tema central de interés de la organización.	1	1	1
Desarrollar programas y acciones a favor de la comunidad.	1	1	1
Aplicar conocimientos previos para desarrollar un tema específico.	1	1	1

COMENTARIOS

En todos los casos, las organizaciones desarrollaron un conjunto de ideales que tradujeron en sus objetivos primordiales, y en muchos casos resumieron su visión o misión institucional. Por lo general las organizaciones se centraron más en combatir la desigualdad social e intervenir en la formación de políticas públicas.



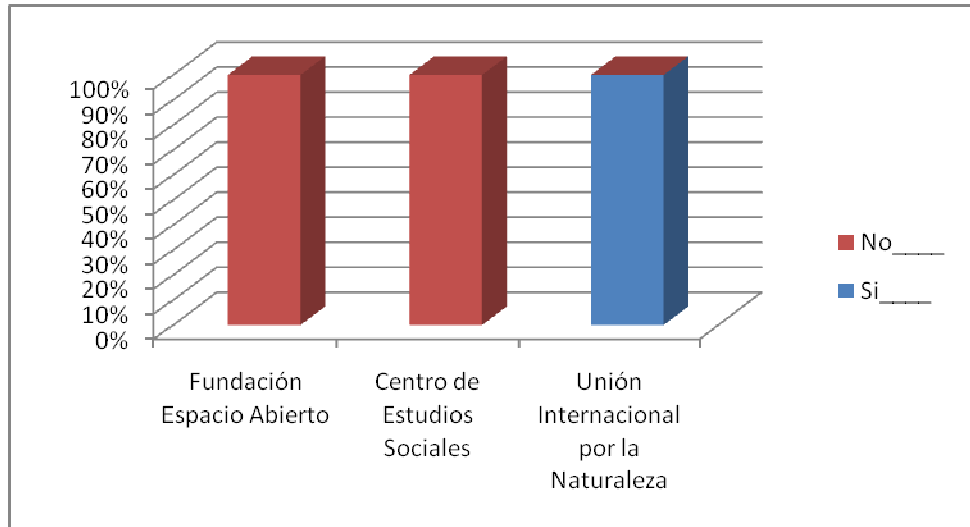
2 **¿ Alguna organización o grupo motivo a impulso la creación de la organización?**

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Si___	0	0	1
No___	1	1	0

Cuál

COMENTARIOS

Los dos primeros casos de estudio consideraron que la independencia ideológica fue primordial para el establecimiento de su organización, por lo que no consideraron que fueran influidas por alguna organización anterior. Mientras que el último caso, tomó este hecho como una ventaja al ser una red de organizaciones surgida de un grupo de menor alcance.

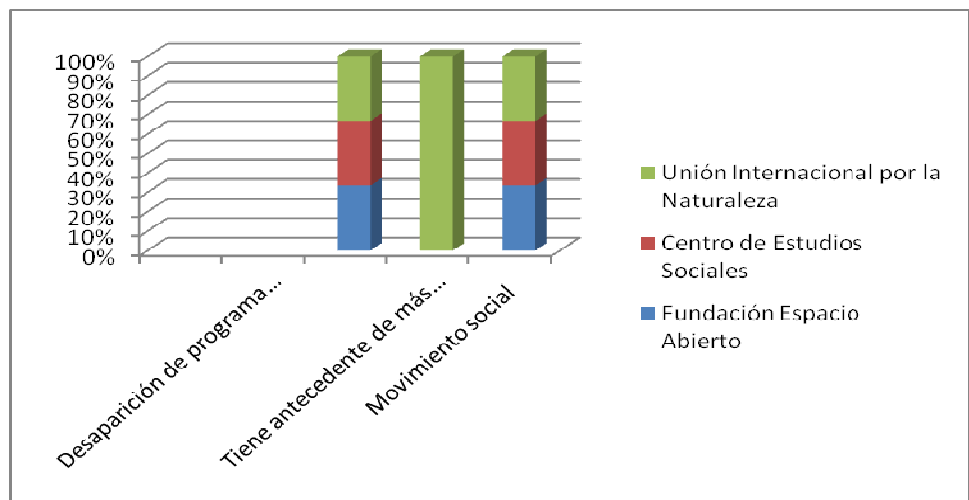


3 ¿Existió algún evento o coyuntura nacional o local que motivó la creación de la organización?

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Desastre natural			
Desaparición de programa de gobierno			
Falta de interés del gobierno hacia el tema central de la organización	1	1	1
Tiene antecedente de más organizaciones	0	0	1
Movimiento social	1	1	1

COMENTARIOS

Todos los casos estudiados se sintieron comprometidos con diversas causas sociales, pero se identificaron más con la falta de atención de los gobiernos locales hacia los problemas que bajo su consideración eran los más graves.

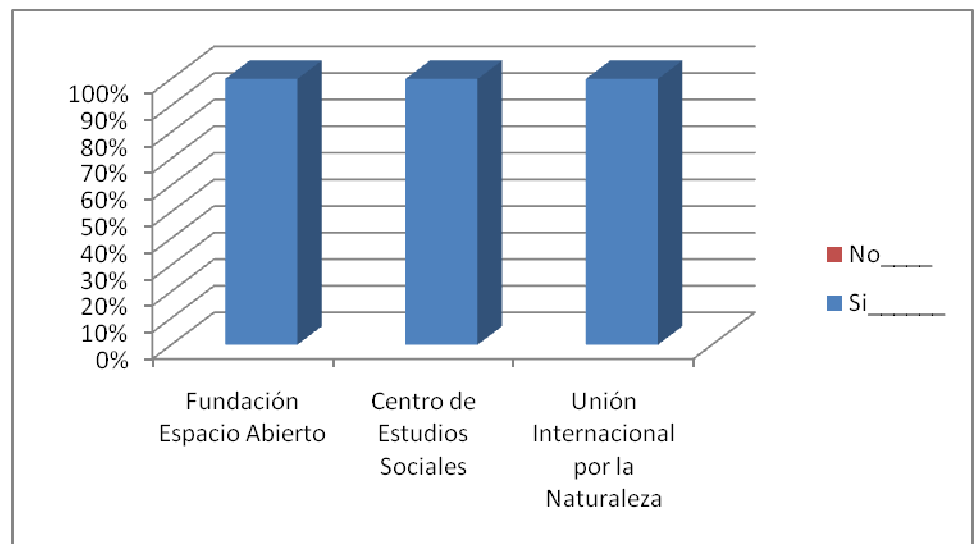


4 ¿La asociación ha sido legalmente constituida?

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Si _____	1	1	1
No _____	0	0	0

COMENTARIOS

En todos los casos las organizaciones se constituyeron legalmente, si bien, todas comenzaron sus actividades sin constituirse legalmente. Hoy sin embargo es imposible acceder a financiamientos gubernamentales o de fondos de ayuda internacional sin tener estatus legal.

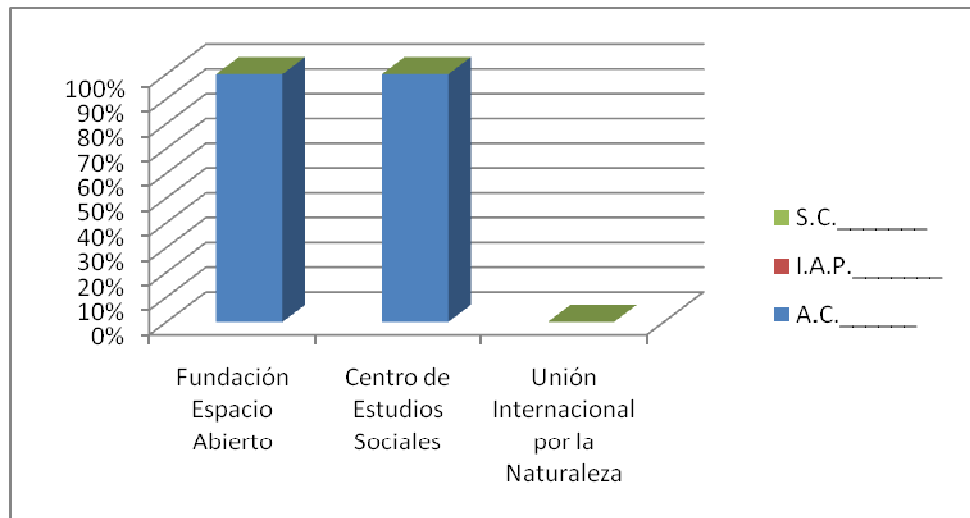


5 ¿Si está registrada en México con qué tipo de registro cuenta?

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
A.C. _____	1	1	0
I.A.P. _____	0	0	0
S.C. _____	0	0	0
Otra, ¿Cuál?: _____	0	0	Es una red de organizaciones

COMENTARIOS

La figura legal más recurrida por mucho es la Asociación Civil, en el tercer caso se trata de una figura Internacional no Lucrativa con Sede en Honduras, aún así es una figura no lucrativa, como sucede con el caso mexicano de Asociación Civil.

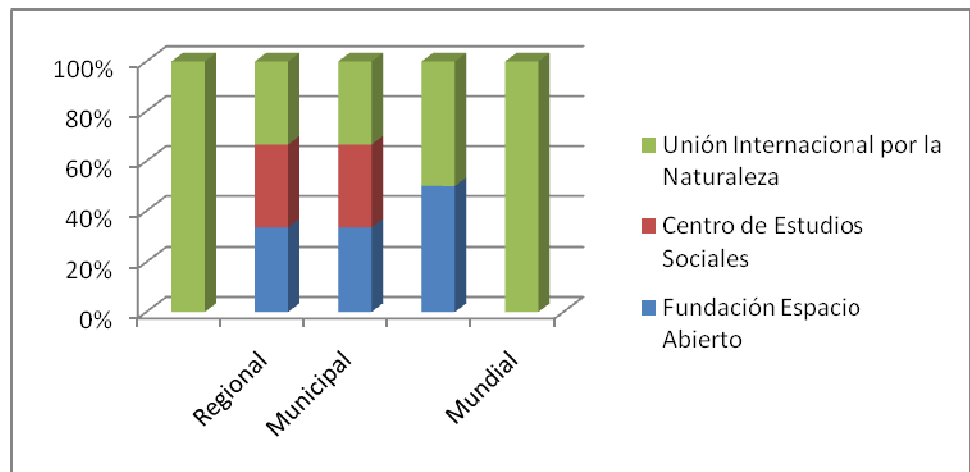


6 ¿Cuál es la cobertura territorial de la organización?

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Nacional	0	0	1
Regional	1	1	1
Municipal	1	1	1
Colonia	1	0	1
Mundial	0	0	1

COMENTARIOS

Para muchas organizaciones mexicanas contar con una cobertura nacional sin ser parte de una red, como sucede con nuestros dos primeros casos es casi imposible, la mayor parte de organizaciones se limitan a cubrir necesidades locales o a gestionar proyectos a distancia con comunidades en diversos estados. Sólo las organizaciones como el tercer caso pueden aspirar a ser realmente internacionales.



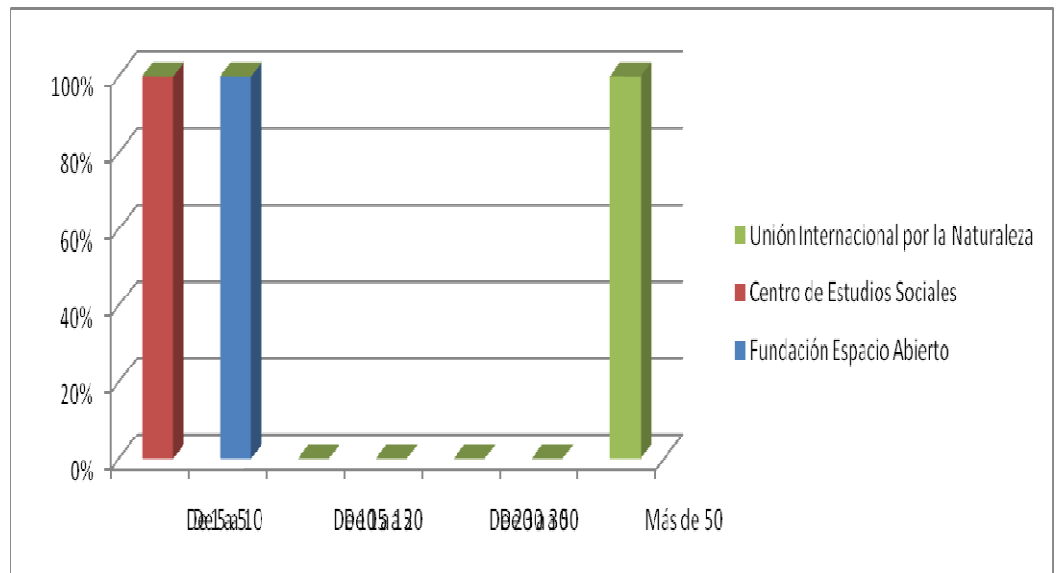
PERSONAL

7 ¿Cuál es el número total de trabajadores que tiene la Organización?

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
De 1 a 5	0	1	0
De 5 a 10	1	0	0
De 10 a 15	0	0	0
De 15 a 20	0	0	0
De 20 a 30	0	0	0
De 30 a 50	0	0	0
Más de 50	0	0	1

COMENTARIOS

Las organizaciones estudiadas y en lo general la mayor parte de organizaciones de la sociedad civil tienden a minimizar los costos por lo que la mayor parte de su personal lo consiguen a través del voluntariado y no necesariamente a través de una relación contractual, y si fuera el caso, los colaboradores trabajan por honorarios.

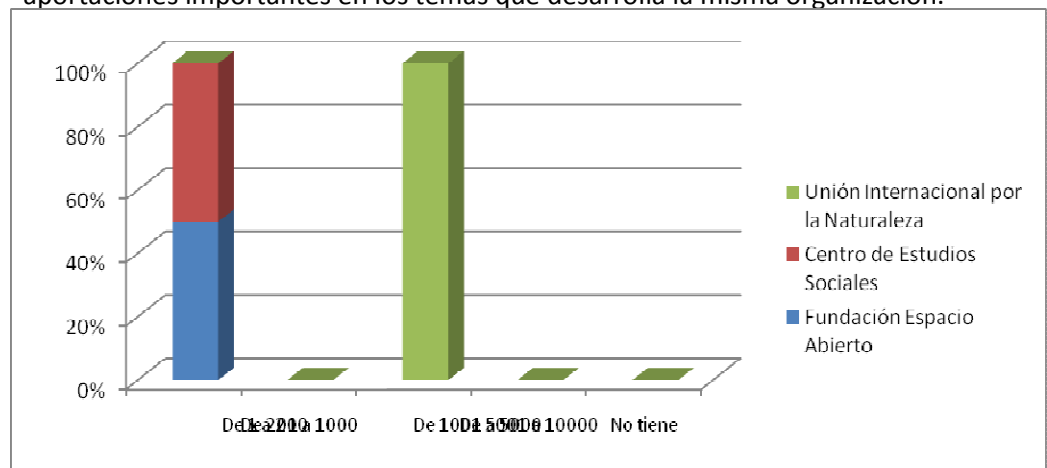


8 ¿Cuál es el número de afiliados con los que cuenta actualmente la Organización?

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
De 1 a 200	1	1	0
De 201 a 1000	0	0	0
De 1001 a 5000	0	0	1
De 5001 a 10000	0	0	0
No tiene	0	0	0

COMENTARIOS

Los dos primeros casos consideran afiliados al voluntariado, sin embargo como ocurre en el tercer caso, los afiliados son investigadores, académicos o personas de influencia política que suelen pertenecer a la organización en grado honorífico y hacen aportaciones importantes en los temas que desarrolla la misma organización.

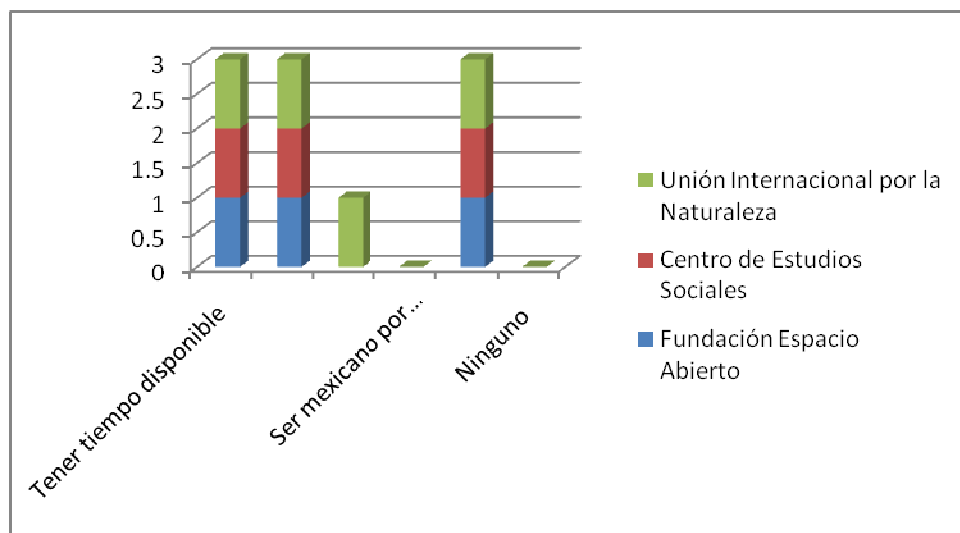


9 ¿Que requisitos exige la organización para ser miembro o voluntario ?

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Tener tiempo disponible	1	1	1
No ser miembro de algún partido político	1	1	1
Aportar recursos a la organización	0	0	1
Ser mexicano por nacimiento	0	0	0
Contar con experiencia y/o conocimientos sobre el tema	1	1	1
Ninguno	0	0	0
Otro, ¿Cuál?:			

COMENTARIOS

Los socios o miembros de la organización se distinguen del voluntariado o de los afiliados porque tienen voz y voto en la definición de estrategias de la organización, por lo que en los dos primeros casos de estudio se trata de los fundadores de la organización. Para el tercer caso se trata de asociados que a través de cuotas monetarias constituyen el núcleo central de la red y a través de diversos mecanismos también tienen cierta influencia en sus decisiones.

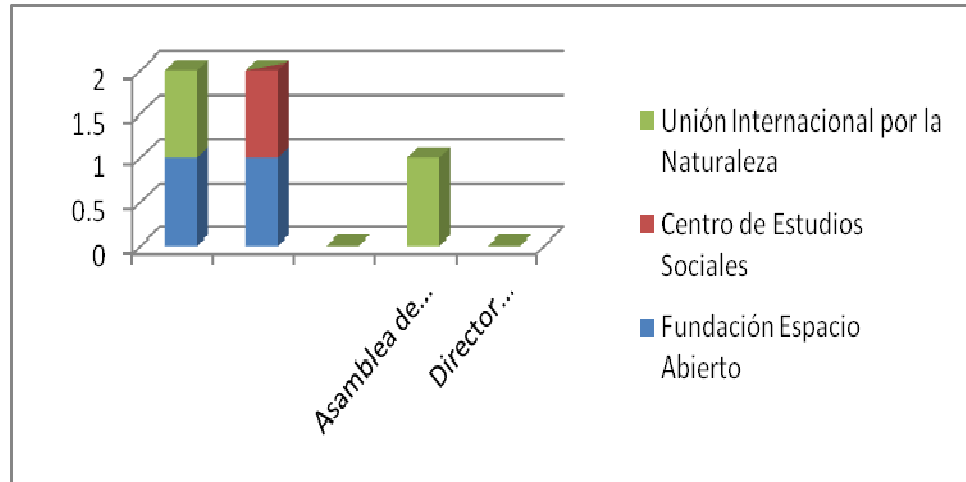


10 ¿De las siguientes opciones quién toma las decisiones para aprobar y definir los programas y presupuestos de la organización?

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Consejo Directivo	1	0	1
Presidente de la organización	1	1	0
Todos los integrantes	0	0	0
Asamblea de consejeros y miembros	0	0	1
Director ejecutivo	0	0	0
Otro(s) _____			

COMENTARIOS

A diferencia de las redes en donde la asamblea de miembros es el máximo órgano rector, en los casos de estudio mexicanos, el principal factor de decisión es el Presidente de la organización, que por lo general tiene un perfil de liderazgo participativo, lo cual permite que también los demás miembros fundadores participen en la toma de decisiones.

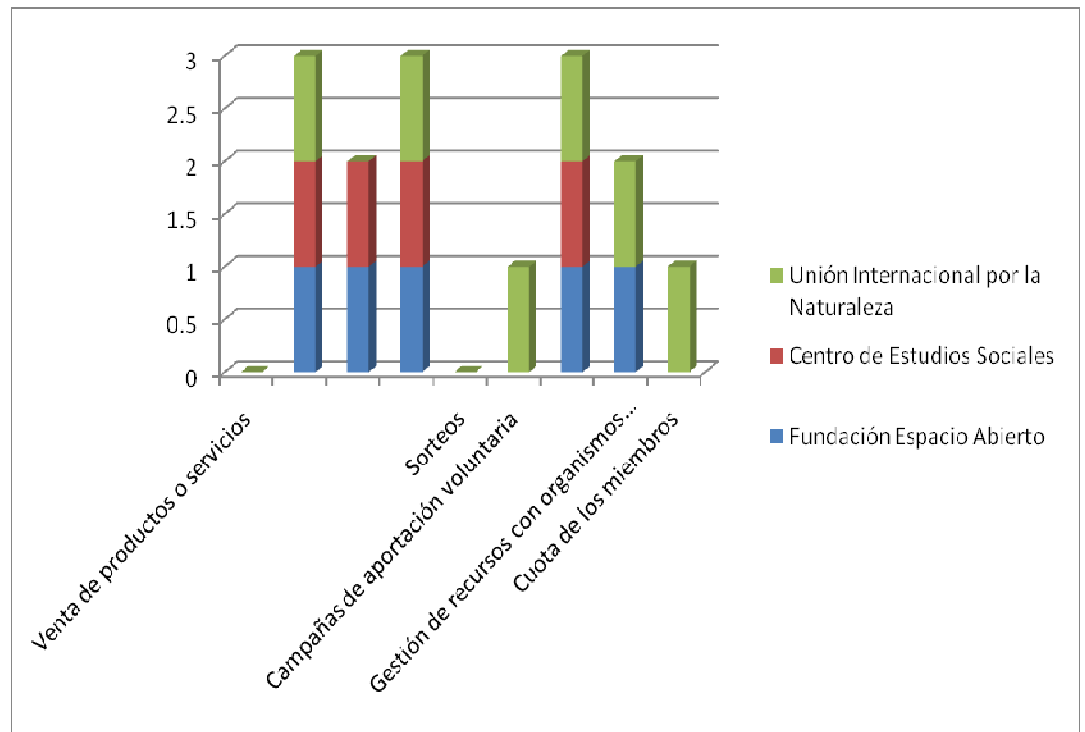


FORMAS DE FINANCIAMIENTO

11 ¿Qué tipo de acciones realiza para la obtención de recursos?	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Venta de productos o servicios	0	0	0
Solicitud de apoyo a empresarios	1	1	1
Eventos culturales y artísticos	1	1	0
Desarrollo de proyectos de investigación y capacitación	1	1	1
Sorteos	0	0	0
Campañas de aportación voluntaria	0	0	1
Gestión de recurso con gobierno	1	1	1
Gestión de recursos con organismos internacionales	1	0	1
Cuota de los miembros	0	0	1

COMENTARIOS

Mientras que el financiamiento en redes de organizaciones internacionales se fundamenta en las aportaciones de sus miembros o asociados para los casos de las organizaciones mexicanas su principal fuente de financiamiento se encuentra en la definición de proyectos y los apoyos que brindan dependencias gubernamentales o a través de organismos internacionales como sucede en el primer caso. Sin embargo aún para muchas organizaciones buscar apoyo en organismos gubernamentales suele ser mal visto, puesto que la principal característica de éste tipo de organizaciones es la independencia financiera del gobierno o de las empresas privadas.



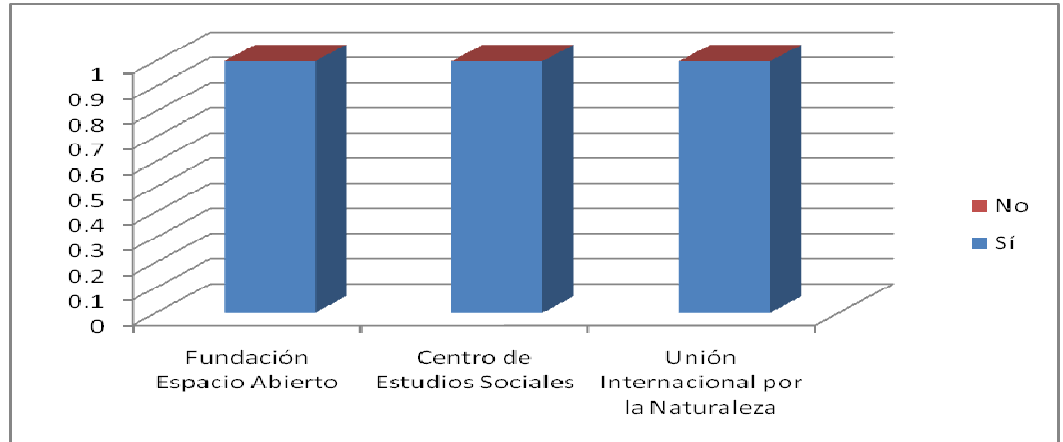
RELACIONES PÚBLICAS Y MERCADOTECNIA SOCIAL

12 **¿Desarrolla la organización funciones de difusión y comunicación con todos los actores externos?**

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Sí	1	1	1
No	0	0	0

COMENTARIOS

Podemos definir a ésta característica como fundamental en las organizaciones de la sociedad civil, la importancia que dan éstas organizaciones hacia los factores externos, principalmente hacia los beneficiarios de sus proyectos y a la comunidad en general es sin duda notable y constituye hoy por hoy un factor de constante renovación y cambio al interior de la organización.

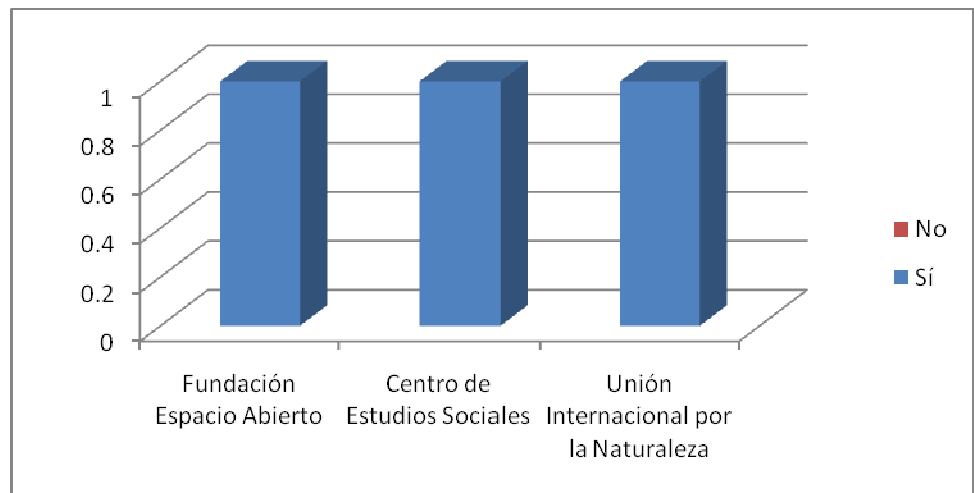


13 ¿ Tiene una función específica para manejar la imagen organización en sedes o eventos en otros Estados del país?

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Sí	1	1	1
No	0	0	0

COMENTARIOS

Si bien las organizaciones cuentan con la función de comunicación o relaciones públicas para mantener una comunicación ágil, también es cierto que muy pocas organizaciones tienen sedes en otros Estados, por lo general, salvo el tercer caso de estudio, las organizaciones tienen contacto con otras organizaciones en otros Estados con las cuales realizan proyectos conjuntos.

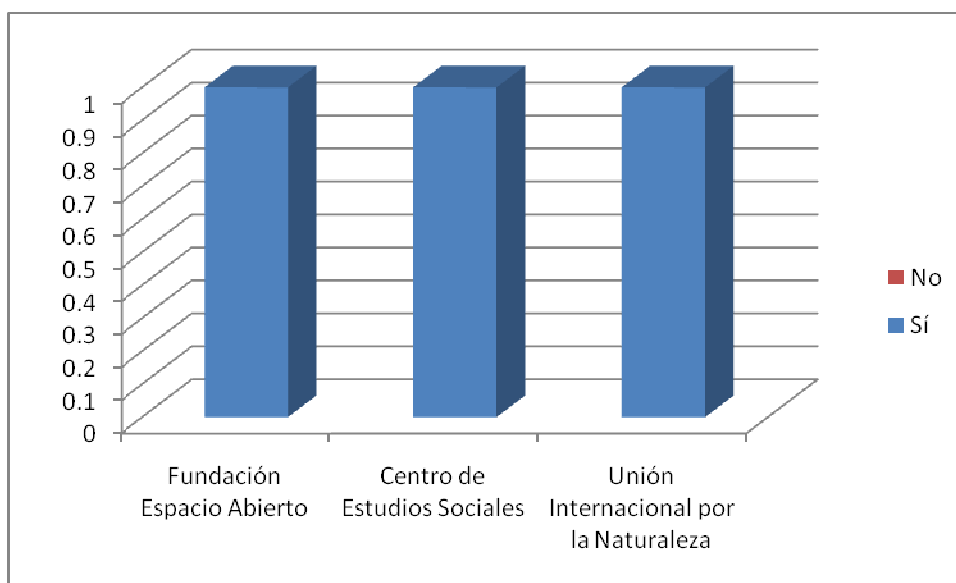


14 ¿Existe un área encargada de comunicar eventos relevantes o información a asociados o a patrocinadores??

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Sí	1	1	1
No	0	0	0

COMENTARIOS

Es la misma área, comunicación o relaciones públicas la que se encarga de mantener informados tanto a asociados, voluntarios o trabajadores como a los patrocinadores o beneficiarios de las condiciones y logros con las que se define cada proyecto.

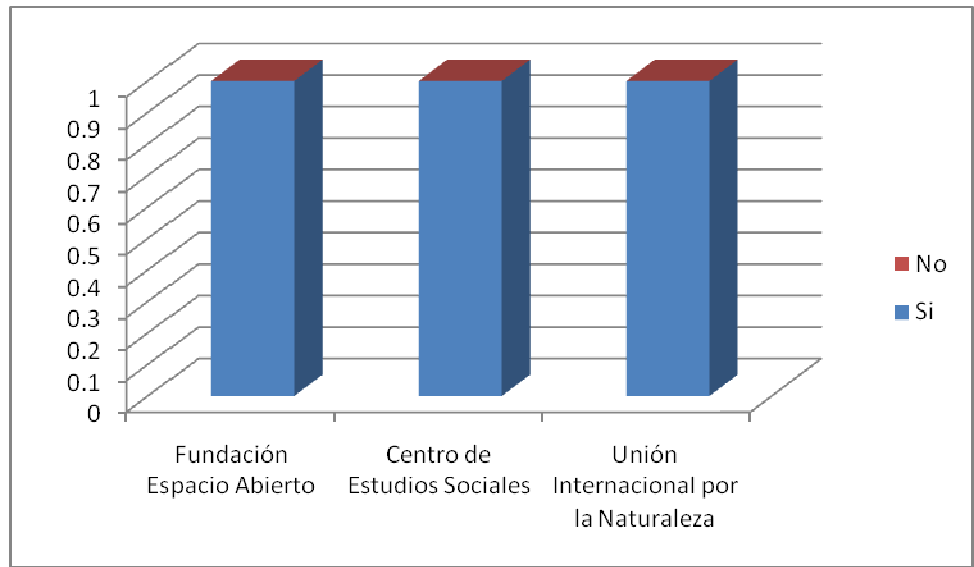


15 ¿Existe un área de vinculación con otras organizaciones del mismo tipo?

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Si	1	1	1
No	0	0	0

COMENTARIOS

Las organizaciones de la sociedad civil no dejan de lado esta función, por lo cuál invierten tiempo, recursos y esfuerzos conjuntos para vincularse con el mayor número de organizaciones de la sociedad civil, frecuentemente se hacen uniones complementarias, es decir con organizaciones que no necesariamente manejan la misma temática. A pesar de que es menos frecuente que se vinculen organizaciones con la misma temática no deja de ser posible, pues en el tercer caso de estudio, la mayoría de las organizaciones se dedican a la misma temática



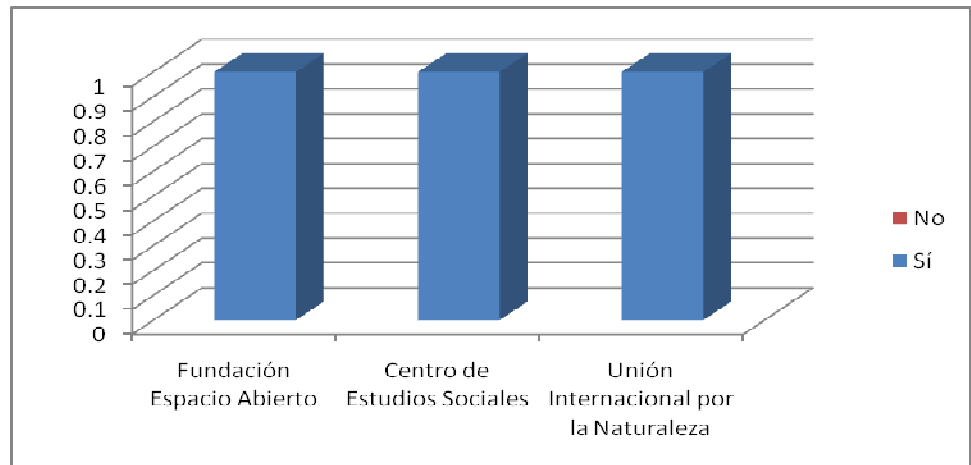
OPERACIÓN POR SERVICIOS O PROYECTOS

16 ¿Existe un área específica que opere los proyectos o los programas que lleva a cabo la organización?

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Sí	1	1	1
No	0	0	0

COMENTARIOS

Para la mayoría de las organizaciones esta función es vital, pues es la que articula, desarrolla y controla todos los proyectos organizacionales, frecuentemente se denomina Comisión de Proyectos o Coordinación de Campañas Institucionales, o Coordinación de Actividades Institucionales, sin embargo la función es la misma, dar forma, administrar y dirigir hacia buen fin cada uno de los proyectos que desarrolla la organización.



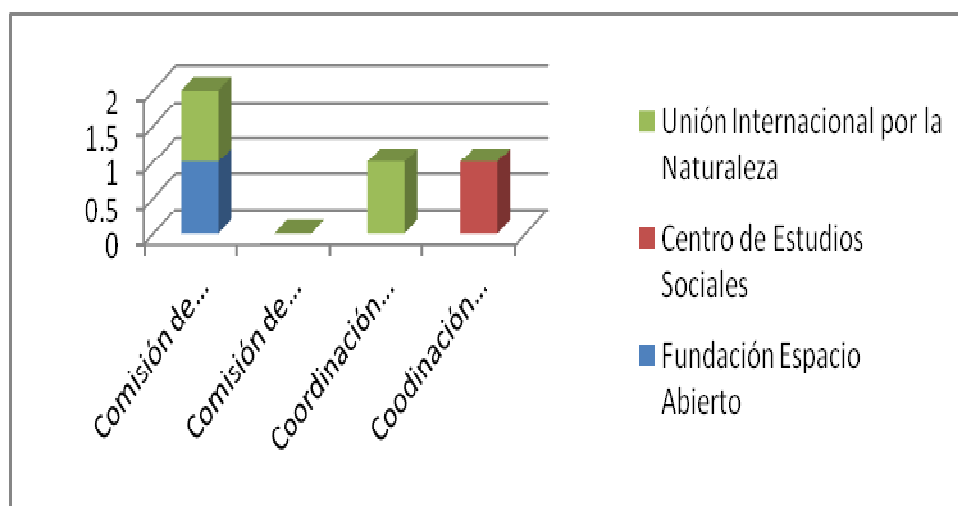
17	¿De no ser así, como se organiza en relación a los programas y proyectos que gestiona?	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
	(No aplica)	0	0	0

COMENTARIOS

18	De existir el área, cuál es su nombre?	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
	Comisión de Proyectos	1	0	1
	Comisión de Campañas	0	0	0
	Coordinación de Campañas	0	0	1
	Coordinación de Estudios de Campo	0	1	0

COMENTARIOS

Para el primer caso se denomina Comisión de Proyectos Institucionales, para el segundo caso de estudio, dedicado más a la formulación y gestión de estudios sociales sustentables, se denomina Coordinación de Estudios, mientras que para el tercer caso se denomina Comisiones, que hace referencia a la serie de renglones temáticos a los cuáles se enfocan las actividades de la Red UICN.



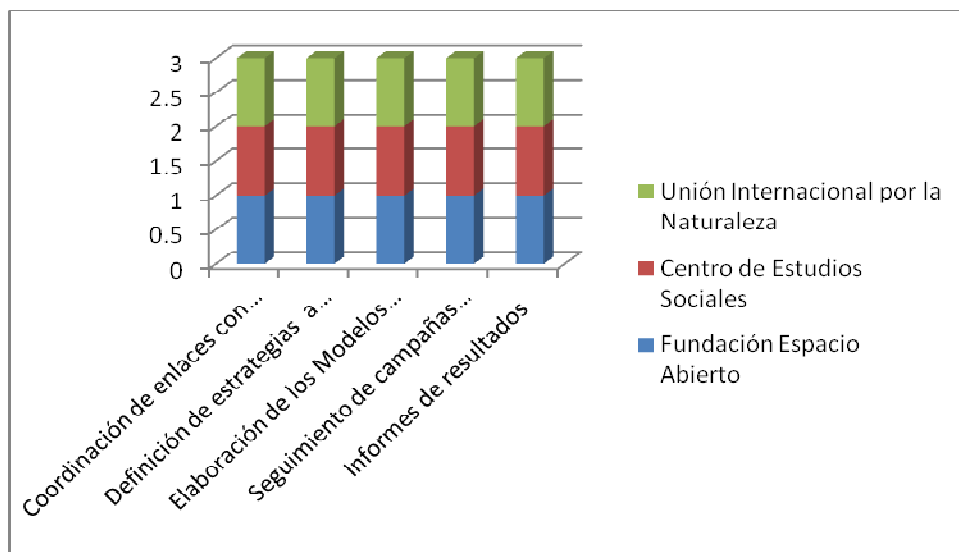
19	¿Qué otro tipo de actividades realiza esta área?	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
	Coordinación de enlaces con otras sedes al interior o	1	1	1

internacionalmente
 Definición de estrategias a corto y mediano alcance para toda la organización en conjunto con la Presidencia
 Elaboración de los Modelos generales de acción para cada proyecto
 Seguimiento de campañas hasta su conclusión
 Informes de resultados

1	1	1
1	1	1
1	1	1
1	1	1

COMENTARIOS

Esta función es neurálgica en todos los casos estudiados pues no sólo administra las actividades principales de la organización, sino que también define estrategias a corto y mediano alcance en cada temática definida por la misma organización. Esta función coordina recursos intelectuales y materiales y los dirige hacia el cumplimiento de sus objetivos, además de proveer de informes puntuales a los actores involucrados en el patrocinio o con el voluntariado participante.



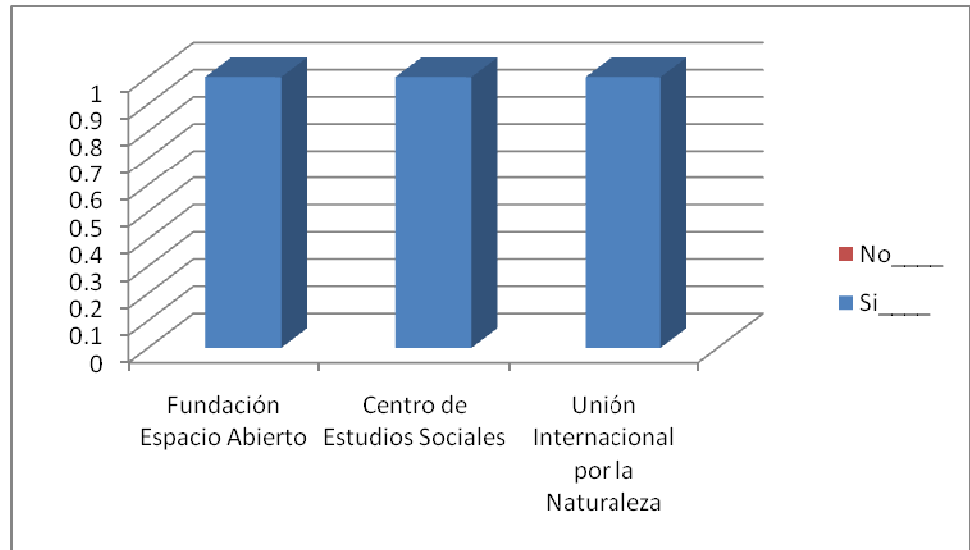
1 **¿Se consultaron leyes y reglamentos para ubicar el tipo de organización que se formaría?**

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Si ___	1	1	1
No ___	0	0	0

COMENTARIOS

Como se ha comentado que en los dos primeros casos las organizaciones comenzaron sus actividades aún sin estar constituidas legalmente, por lo que se deduce que no necesariamente consultaron leyes o reglamentos para observar la aplicación de la norma jurídica. Sin embargo en todos los casos hoy existe una mayor cultura legal,

principalmente en los casos mexicanos.

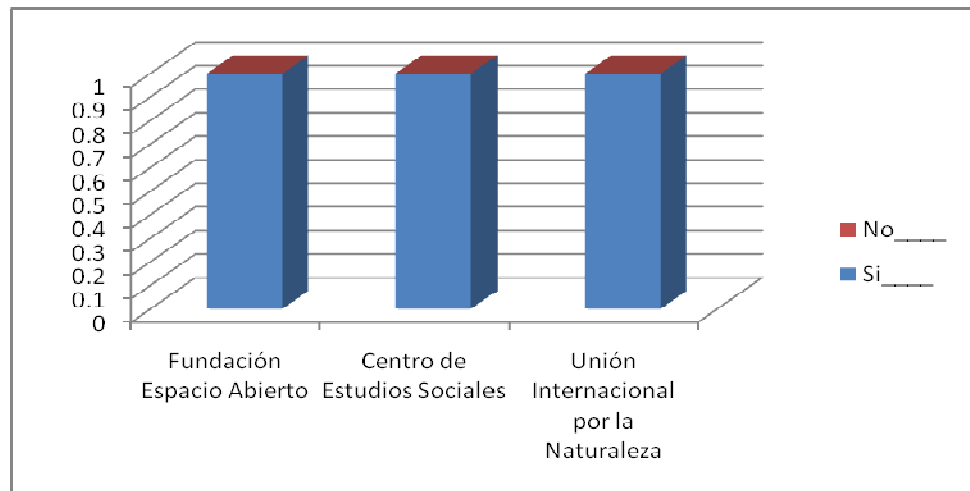


2 ¿Los objetivos de la organización tomaron en cuenta patrones de sustentabilidad?

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Si	1	1	1
No	0	0	0

COMENTARIOS

La sustentabilidad es un tema frecuente en todos los casos de estudio, sin embargo es cierto también que en los dos primeros casos aún existen muchas lagunas teóricas al momento de definir patrones sustentables dentro de la organización y aún en los proyectos que gestionan.

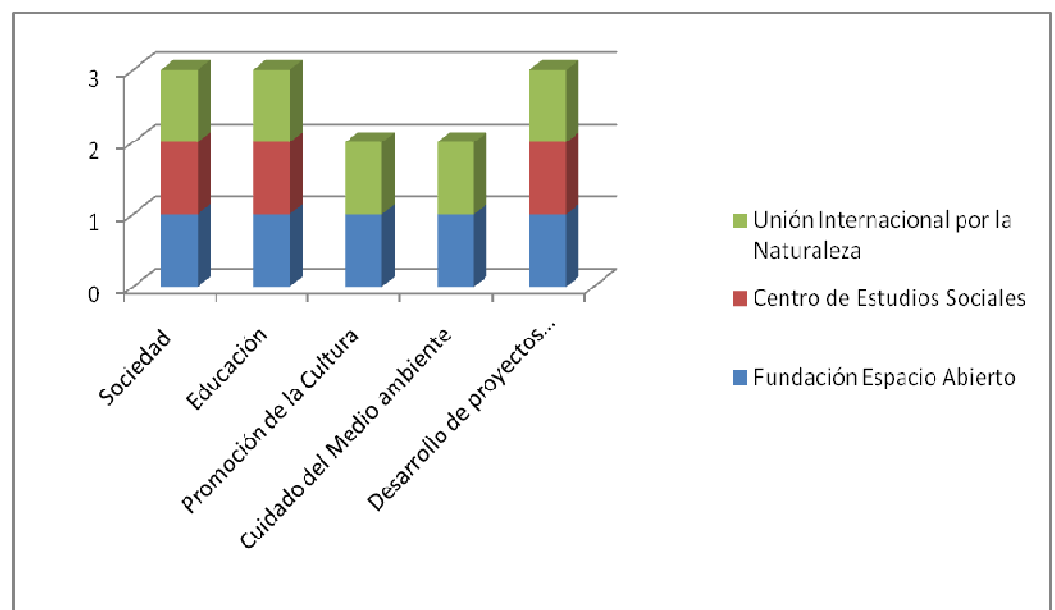


3 ¿Qué elementos se tomaron en cuenta para definir la misión y visión de la organización?

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Sociedad	1	1	1
Educación	1	1	1
Promoción de la Cultura	1	0	1
Cuidado del Medio ambiente	1	0	1
Desarrollo de proyectos sustentables	1	1	1

COMENTARIOS

Es interesante notar que todas las organizaciones analizadas consideran el patrón de sustentabilidad como uno de los principales al momento de definir el perfil de los proyectos en los que participan, a pesar de las carencias teóricas en los casos mexicanos, la intención y la voluntad hacia éste tipo de modelos está claramente identificado.



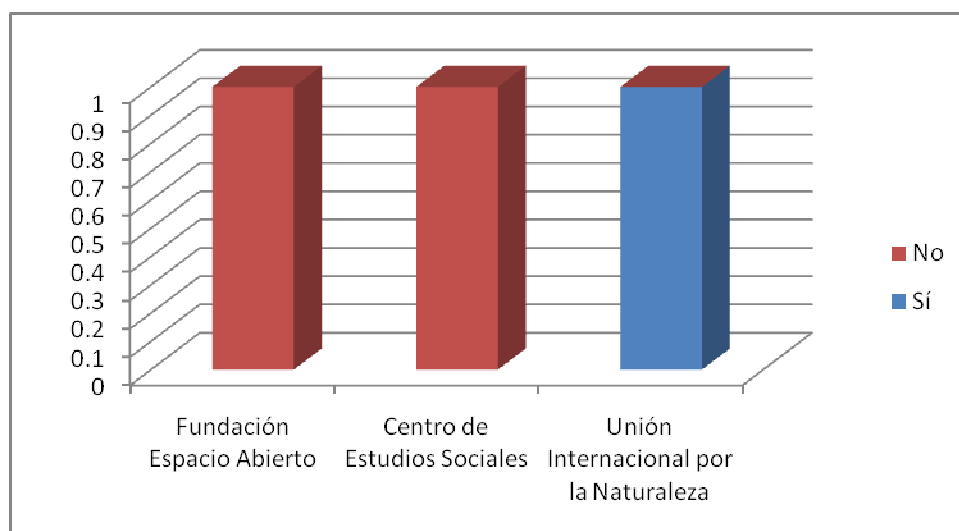
4 ¿La organización al interior, realiza análisis para determinar sus sustentabilidad?

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Sí	0	0	1
No	1	1	0

COMENTARIOS

Por lo general los modelos tradicionales de administración o de gestión social al interior de las organizaciones no contemplan parámetros de sustentabilidad, sin embargo el

tema es una preocupación primaria de todos los casos de estudio. Para el tercer caso que se trata de una red inmersa en el tema, la sustentabilidad forma parte de la conducción interna de la organización si bien no pueden hablar todavía de un modelo administrativo como tal.

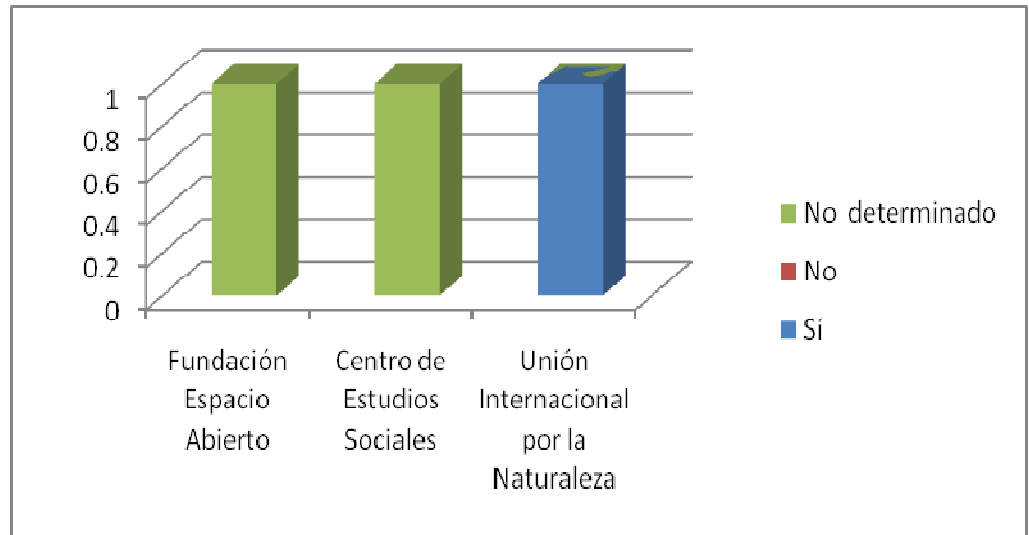


5 ¿Es sustentable la organización al interior?

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Sí	0	0	1
No	0	0	0
No determinado	1	1	0

COMENTARIOS

Debido a la falta de recursos en los dos primeros casos, la sustentabilidad es vista más como una filosofía de los directivos que como un patrón organizacional sin embargo no deja de ser un elemento necesario en las estrategias de las organizaciones, aún en los estudios de factibilidad de los proyectos que gestionan, en el tercer caso la sustentabilidad trata también de ser una norma al interior de la organización, pero con las limitaciones que mencionamos antes.



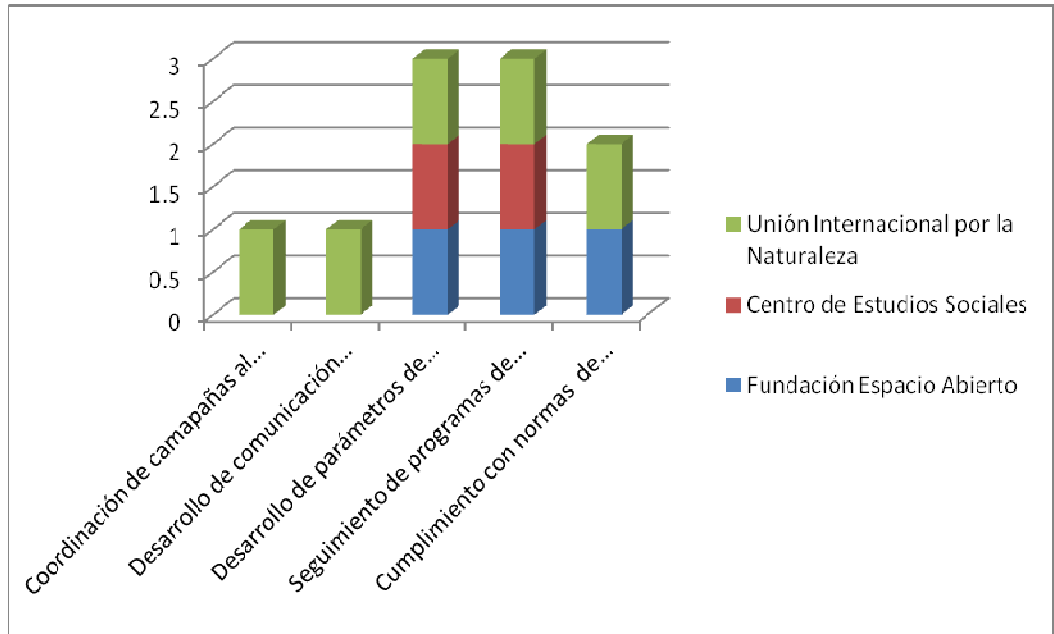
6 ¿Que acciones desarrolla para mantener sus niveles de sustentabilidad?

	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
Coordinación de campañas al interior con organizaciones "verdes"	0	0	1
Desarrollo de comunicación "ecológica" para todos los actores de la organización.	0	0	1
Desarrollo de parámetros de sustentabilidad para gestionar sus proyectos	1	1	1
Seguimiento de programas de gubernamentales de impacto ambiental para financiamiento	1	1	1
Cumplimiento con normas de desarrollo comunitario a nivel internacional.	1	0	1

COMENTARIOS

El tema de la sustentabilidad es un patrón que define la estrategia en los proyectos que desarrollan las organizaciones, frecuentemente desarrollan y promueven con los actores con los que participan una cultura sustentable, a últimas fechas se han notado esfuerzos por tratar de definir formalmente los parámetros al gestionar los proyectos y no necesariamente que mantengan una temática "verde" sino que en todas las fases de desarrollo puedan practicarse una cultura de la sustentabilidad.

ORGANIZACIÓN



ORGANIZACIÓN INTERNA

1 **¿Cuánto dura el cargo de representante de la organización?**

Años

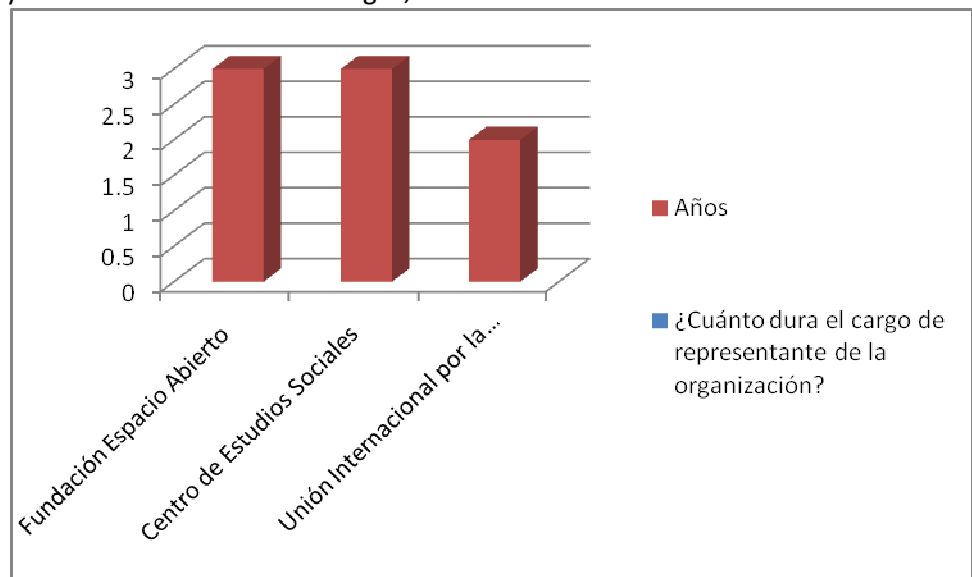
3

3

2

COMENTARIOS

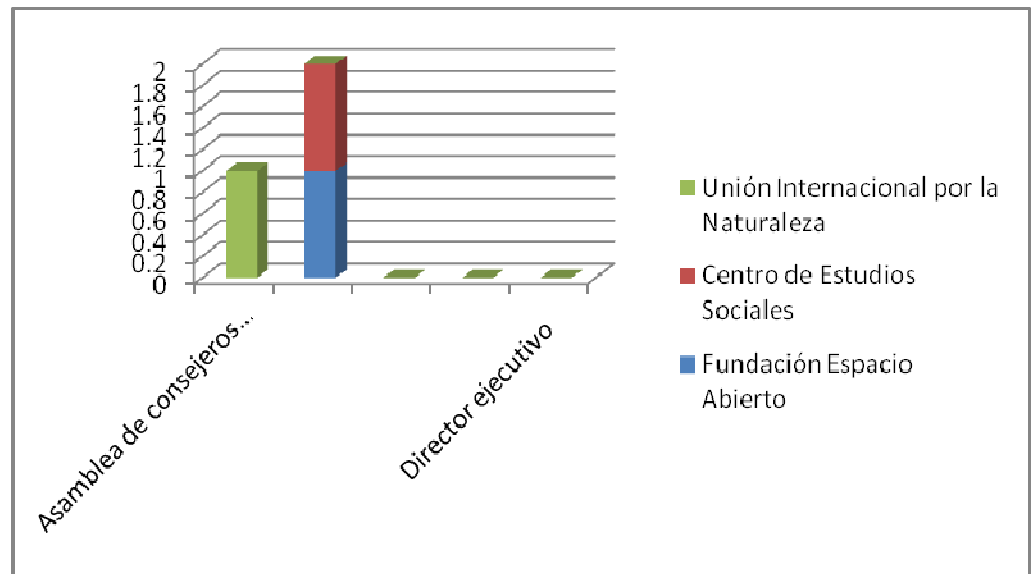
En los casos mexicanos existe una tendencia mayor a la permanencia o "reelección" del presidente como "líder natural" de la organización, lo cual no implica en lo más mínimo que sea la tendencia con las organizaciones en México, pues existen casos en los que si hay una clara rotación de liderazgos, tal como ocurre con la red internacional.



2	¿Quién y cómo se elige al representante?	Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
	Asamblea de consejeros y miembros	0	0	1
	Consejo Directivo	1	1	0
	Presidente de la organización	0	0	0
	Todos los integrantes	0	0	0
	Director ejecutivo	0	0	0
	Otro(s) _____			

COMENTARIOS

El poder en las organizaciones de la sociedad civil, sin embargo no se concentra en un solo liderazgo, pues es de destacarse que ya sea el consejo directivo en los casos mexicanos o la asamblea de miembros, tienen un poder fáctico real, y que hace de las estructuras de éstas organizaciones mucho más flexibles y con un verdadero contrapeso de fuerzas.



DIFUSION DE ACTIVIDADES Y PROGRAMAS DE LA OCS'S

¿Qué tipo de medios utiliza la Organizaciones para información hacia los socios, trabajadores, patrocinadores, miembros y/o voluntarios?

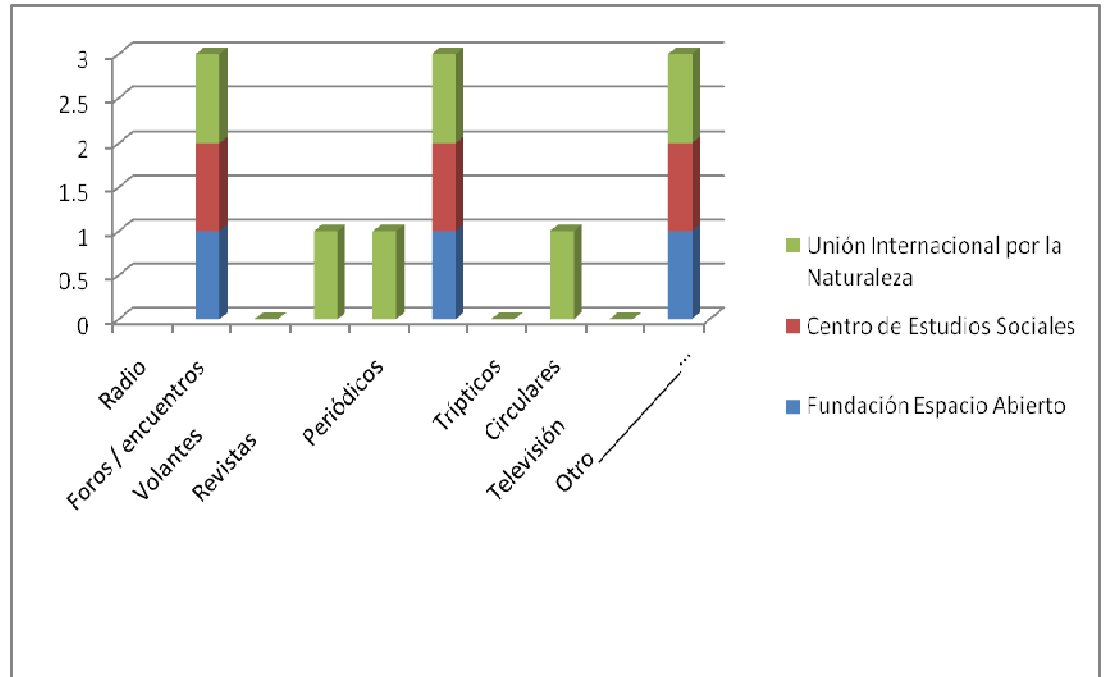
3		Fundación Espacio Abierto	Centro de Estudios Sociales	Unión Internacional por la Naturaleza
	Radio			
	Foros / encuentros	1	1	1

Volantes	0	0	0
Revistas	0	0	1
Periódicos	0	0	1
Reuniones de trabajo	1	1	1
Trípticos	0	0	0
Circulares	0	0	1
Televisión	0	0	0
Otro _____			

Página en Internet	1	1	1

COMENTARIOS

De nuevo una limitante como en otros renglones es la falta de recursos, por lo que la mayoría de las organizaciones organiza foros o participa en encuentros para difundir sus actividades a todos los actores con los que participa además de agendar constantes reuniones de trabajo y traducir los avances en evaluaciones "intermedias" de sus mismos proyectos. Internet también ha sido una herramienta de gran utilidad para difundir el trabajo de dichas organizaciones, sin embargo aún las organizaciones de la sociedad civil están muy lejos de "masificar" su comunicación.



PUNTOS DE OBSERVACIÓN

1

Grupos informales y su relación con la estructura formal de la organización.

Fundación Espacio Abierto

La organización es pequeña y existen gran apoyo de grupos informales, o que se

organizan de acuerdo al proyecto gestionado.

Centro de Estudios Sociales

Prometeo

La estructura del trabajo al interior de la organización no permite el desarrollo de grupos informales, la estructura formal pesa más.

Unión Internacional por la

Naturaleza

Existe una organización formal a nivel mundial, y con orientación a la organización por área geográfica, sin embargo como comento esta organización pueden formarse grupos ajenos a la Red que promuevan proyectos de forma independiente, sin que ello deteriore su relación con la Red internacional.

2

Relación de directivos con

**los voluntarios y
trabajadores de la
organización.**

Fundación Espacio Abierto

Existe una excelente relación entre el voluntariado los trabajadores y los directivos, sin embargo no existe una adecuada integración debido a la alta rotación de personal.

Centro de Estudios Sociales

Prometeo

Existe una alta rotación de personal, lo que dificulta el establecimiento de relaciones a largo plazo.

Unión Internacional por la

Naturaleza

No se pudo corroborar, pues no se efectuó visita a su sede regional, sin embargo institucionalmente se comentó que cada trabajador o asociado es tratado con dignidad y tiene excelentes oportunidades de crecimiento al interior de la organización.

3

**Práctica empírica de la
administración.**

Fundación Espacio Abierto

Práctica empírica y de acuerdo a directivos y presidente.

Centro de Estudios Sociales

Prometeo

Práctica empírica y de acuerdo a directivos y presidente.

Unión Internacional por la

Naturaleza

Existe una mayor sofisticación administrativa, principalmente porque de ello depende la coordinación mundial y regional de todas las sedes en el mundo.

4

**Medios y canales formales
e informales de
comunicación.**

Fundación Espacio Abierto

Existe una comunicación abierta en todos los niveles de la organización y hacia el exterior. La comunicación se establece como un valor fundamental de la organización y se promueve en todo momento.

Centro de Estudios Sociales

Prometeo

La comunicación es más formal y sigue canales específicos sin embargo se promueve la comunicación vertical a través de sugerencias y propuestas de mejora para los proyectos gestionados por la organización.

Unión Internacional por la

Naturaleza

La organización sigue caminos formales, a través de la estructura organizacional. No se corroboró con exactitud los modelos de comunicación.