



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGIA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA CREACIÓN Y
FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES DE LA
SOCIEDAD CIVIL: UN CASO PRÁCTICO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

ALMA LORENA GARCÍA RODRÍGUEZ

DIRECTOR DE TESIS:

DRA. ERIKA ROSALIA VILLAVICENCIO AYUB



CD. DE MÉXICO

SEPTIEMBRE 2018



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.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por la oportunidad de terminar este proyecto y poder cerrar un ciclo en mi vida.

A mis padres por nunca dudar de mí, su paciencia y su amor fueron mi motivación para no rendirme a pesar del tiempo.

A mis hijos por formar parte de este logro el cual espero no sea un modelo a seguir si no un ejemplo para no perder el rumbo, llegar a sus metas y cumplir siempre sus sueños.

Un agradecimiento especial a la Dra. Ma. Del Carmen Gerardo Pérez, por su apoyo, en la elaboración de este trabajo, sus conocimientos, experiencia y orientación fueron parte fundamental.

A todos los Maestros por su comprensión y confianza me permitió continuar y concluir un trabajo que parecía estancado del cual aprendí mucho.

A la Organización Civil e Instituciones públicas y privadas por su colaboración en el desarrollo de la presente tesis.

INDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPITULO 1. QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL	
1.1 Historia de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en México	4
1.1.1. Conceptos Básicos	6
1.2 Clasificación de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México	10
1.3 Aspectos Legales y Fiscales Generales para Formar una Organización de la Sociedad Civil.	11
1.3.1 Procedimiento legal para Constituirse como Asociación Civil	13
1.3.2 Elementos y Obligaciones Fiscales que deben cumplir las Organizaciones de la Sociedad Civil.....	17
CAPITULO 2 FORMACIÓN ORGANIZACIONAL DE UNA ASOCIACIÓN CIVIL	19
2.1 El Proceso Administrativo de una Organización Civil	21
2.2 Formulación de la misión, visión y valores organizacionales	22
2.2.1 Identificación de las Fortalezas y Debilidades de la Organización	23
2.2.2 Elaboración de Políticas Institucionales	26
2.3 Aspectos Generales para la Administración de Recursos Humanos	27
2.4 Importancia del Análisis de Puestos	30
2.5 Proceso de reclutamiento y selección de personal	33
2.6 Administración financiera; aspectos generales contables	37
2.6.1 Elaboración Presupuestal	39
CAPITULO 3. ORGANIZACIÓN SUSTENTABLE.....	42
3.1 Elaboración de Proyectos Sociales para la organización.	45
3.2 Fases para el diseño de proyectos sociales a partir del Marco Lógico (ML)	46

CAPITULO 4. ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	53
4.1 Elementos principales para elaborar un Manual de Procedimientos.	55
CAPITULO 5	
METODO.....	61
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: UN CASO PRÁCTICO.....	64
CONCLUSION.....	97
ANEXOS Y FORMATOS.....	102
REFERENCIAS.....	116

RESUMEN

Hoy en día las Organizaciones de la Sociedad Civil o Asociaciones civiles tienen una de las funciones más importantes en nuestro país, desarrollan actividades a favor de alguna causa o población vulnerable, las dirigen principalmente mujeres amas de casa, jóvenes estudiantes, algunos actores y también deportistas, entre otros; todo este movimiento altruista tiene gran valor entre las comunidades, sin embargo existen grandes dificultades para desempeñar su trabajo entre los principales es la falta de recursos económicos, materiales y humanos, la desorganización interna, falta de personal adecuado y la desinformación en aspectos legales y administrativos provocan la desaparición de dicha Asociación y como consecuencia no dar seguimiento a la labor social y provocar un rezago en nuestra sociedad. El presente trabajo es un Manual de procedimientos para la creación y funcionamiento de una Organización de la Sociedad Civil, a partir del cual se busca la institucionalización, y desarrollo de habilidades en aquellas personas dispuestas a formar o trabajar en una OSC y generar herramientas de gestión a fin de lograr el buen funcionamiento que los lleve a la sustentabilidad. Estructurar una Organización de la Sociedad Civil (OSC), forma parte de un campo laboral cuya actividad toma tiempo, dedicación y esfuerzo, se requiere de incluir al personal profesional necesario como lo es la participación del Psicólogo para el diseño e implementación de procesos en una organización para un funcionamiento eficaz donde el contexto principal es fomentar participación ciudadana y la corresponsabilidad entre instancias de Gobierno y Sociedad.

Palabras clave: Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), manual de procedimientos, institucionalización, sustentabilidad, corresponsabilidad.

INTRODUCCIÓN

Actualmente vivimos en un país dinámico donde generar proyectos estratégicos e innovadores fortalece a la organización, dichos términos son parte de un lenguaje en constante cambio y actualización es aquí donde la participación del psicólogo es cada vez más activa en diferentes ámbitos, uno de ellos es la intervención oportuna dentro de las Organizaciones de la Sociedad Civil, sus aportaciones como profesional favorece desde la organización interna con acciones para favorecer el crecimiento y permanencia dentro de éste campo. A pesar del surgimiento de nuevas Organizaciones Civiles y su desarrollo durante los últimos treinta años, no es suficiente para lograr acciones políticas y administrativas flexibles para quienes dirigen y colaboran en ellas.

Siempre han existido personas o grupos de personas con el propósito de ayudar a favor de alguna causa social con la intención de generar cambios dentro de su comunidad con los sectores más vulnerables, sin embargo solo algunas Organizaciones logran sus objetivos y alcanzan la sustentabilidad para incidir en su población objetivo, estos grupos se conocen como Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), son “personas morales, legalmente constituidas, sin fines de lucro ni proselitismo religioso o político partidista, realizan actividades de beneficio social.”¹

En México las Organizaciones Civiles son una fuente de empleo, su contribución con las comunidades promueven cambios sociales los cuales inciden en la calidad de vida de muchas personas. Hay diferentes acciones para lograr dichos cambios directos o indirectos como son los asistenciales, educativos, culturales, en salud, seguridad pública, medio ambiente y científicas, donde se promueve también la participación ciudadana en conjunto con instituciones públicas y privadas.

La búsqueda de información mediante talleres y curso para la capacitación de las Organizaciones sociales forman parte del empoderamiento como actores sociales, este proceso es parte de un fortalecimiento institucional el cual es sin duda un reto constante, donde la finalidad es tener una sustentabilidad, refiriéndose a esto como el contar con los recurso materiales y

¹ (Ley Federal de Fomento a las Actividades realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, 2012)

humanos requeridos para llevar a cabo acciones necesarias donde la misión y el objeto social permanezcan a través del tiempo.

Lograr la estabilidad y la permanencia se debe partir también de una integración en la estructura jurídica y fiscal en conjunto con el capital humano y los recursos económicos de la Asociación, esto nos va a permitir reconocer la importancia en el funcionamiento de la estructura organizacional y su reconocimiento formal dentro del campo laboral.

Con base en la experiencia dentro de una Organización Civil, me permitió observar las deficiencias en la estructura, las cuales se convirtieron poco a poco en factores de fracaso ante el costo económico y los recursos humanos requeridos para dar continuidad a los programas asistenciales. Cuando las necesidades son detectadas en una Organización, la reestructura del sistema operacional es la mejor opción, el interés del presente trabajo es realizar una herramienta sistematizada como referencia para las personas que requieran información en Organizaciones Civiles, con el propósito de intervenir en el proceso desde su creación partiendo de la Constitución legal con las bases para la implementación y sustentabilidad, como para aquellas organizaciones ya constituidas puedan contar con un apoyo en su reestructuración y desarrollo de programas sociales para los cuales fue creada para el cumplimiento de su objeto social.

Cabe resaltar la importancia del rol del psicólogo dentro de este campo laboral, su contribución profesional a partir del diseño y la implementación de técnicas en el desarrollo de tareas para lograr la productividad y el éxito de la organización son fundamentales y requiere de una instrucción y experiencia basadas en conocimientos adquiridos en su formación académica.

En el presente trabajo la temática está diseñada como una referencia a las necesidades de iniciar o reorganizar una Organización Civil. Capítulo 1 nos habla de la Historia de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) en México, se señalan conceptos básicos, aspectos legales y fiscales. El capítulo 2 se refiere a la Estructura Organizacional de una Asociación Civil, describiendo el proceso administrativo, recursos humanos y financieros. El capítulo 3, nos habla de cómo lograr una Organización sustentable a través del desarrollo de proyectos sociales. El capítulo 4 es la referencia para el desarrollo del Manual de Procedimientos y El capítulo 5 es la integración de información en un Manual de Procedimientos.

CAPITULO 1

Qué es una Organización de la Sociedad Civil

1.1 Historia de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en México

El surgimiento de las Organizaciones Civiles se remonta desde el siglo pasado, donde el término de “organización” surgió como una función para apoyar principalmente al Gobierno, este concepto se mantuvo hasta los años 70, a partir de 1967 el movimiento masivo en la migración hacia Estados Unidos desencadena una serie de eventos significativos, en el año de 1968-1971 hay movimientos estudiantiles a nivel mundial, sin embargo en México es donde hay mayor presencia de violencia lo cual desencadena la inconformidad de muchas acciones por parte del gobierno hacía los jóvenes, involucrando a la sociedad, en 1972-1981 surge la presencia de guerrillas en Centro y Sudamérica, estos hechos generan la creación de nuevos partidos políticos así como nuevos grupos de apoyo en su mayoría populistas es decir, ejecutan acciones de manera informal para minimizar la consecuencias provocadas ante los cambios, de 1982-1985 la crisis hace la reestructuración del sistema neoliberal, en 1985 hay un terremoto, donde a partir de este momento se crean más grupos de apoyo para tratar de subsanar parte de las afectaciones a través de apoyos nacionales e internacionales tomando en cuenta grupos específicos para derechos humanos, de género, medio ambiente y jóvenes, da inicio a la reconstrucción de viviendas afectadas por el temblor de 1985.

En 1988 se crea un Fondo de coinversión social, dirigido por el Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL), con el fin de entregar recursos a los llamados grupos de apoyo, sin embargo es difícil el cumplimiento de sus objetivos, en 1993 el asesinato de un candidato presidencial genera una mayor observación electoral y hay un incremento de ciudadanos organizados para realizar esta labor, a partir de 1995 hay un auge de Organizaciones No Gubernamentales (ONG), es decir realizan actividades sociales independientes y surgen un mayor número de acciones dirigidos a la atención de niños y niñas en situación de calle , asistencia a movimientos indígenas. En 1997 con el impulso del medio de comunicación principal y el Consejo Coordinador Empresarial se realiza el 1er Teletón, con el cual se hace público el trabajo a favor de los grupos vulnerables y el desarrollo de políticas públicas

involucrando no solo a la ciudadanía sino también al sector privado las cuales inician un proceso para la creación de más Fundaciones altruistas.

Hasta el año 2000, se rescata el concepto de corresponsabilidad y se renombra como Programa de Coinversión Social en INDESOL donde comienza a trabajar formalmente la gente de la sociedad civil.

En 2001 se crea la organización de Vamos México, dirigida por la esposa del presidente en ese momento (Vicente Fox Quezada) considerada como una competencia para el sector de la sociedad civil, pero al mismo tiempo se realiza un mayor impulso a formar alianzas con Instituciones de Gobierno.

En ese mismo año bajo el modelo de Empresa Socialmente Responsable (ESR), son reconocidas las empresas y organizaciones comprometidas con el cumplimiento de una serie de criterios específicos como la sustentabilidad y compromiso con la comunidad beneficiaria otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) a partir de la declaratoria de principios de la Alianza por la Responsabilidad Social en México, donde diecinueve empresas se unen para realizar la promoción en un solo concepto de Responsabilidad Social y generar en todas las empresas afiliadas valores para un bien común para el beneficio tanto de mis miembros como del país.

A partir de este momento se fortalece el trabajo de fundaciones, asociaciones y grupos de apoyo, donde cada uno de los sucesos en México formaron parte en la creación y fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil, este movimiento dio inicio a una propuesta legislativa la cual fue aprobada con la Promulgación de la Ley de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFAROSC), publicada en el Diario Oficial de la Federación el 9 de febrero de 2004, donde a partir de este momento se reconoce formalmente el trabajo de las Organizaciones Civiles y la transparencia en el uso de fondos públicos y privados.

Conforme se regula el movimiento cada vez mayor al trabajo de las OSCs, se comienza una búsqueda en el diseño e implementación de cursos, talleres y herramientas para la capacitación y empoderamiento de los actores sociales para así mantenerse al día con los nuevos Gobiernos, las leyes e incluso con en el uso de la tecnología.

Sin embargo el trabajo en la relación de las OSCs con el Gobierno hoy en día es fundamental, para crear alianzas y evitar conflictos de interés como en el pasado debido a la criminalización de actividades en contra del gobierno, la observación y crítica pueden ser percibidos como competencias que dificulten el trabajo en conjunto.

En el Distrito Federal, hoy Ciudad de México, aprovechar la relación política y sociedad civil permitió la aprobación de Leyes y se crearon instituciones para impulsar y formalizar el trabajo de las OSCs, así como la aprobación de la Ley de Participación Ciudadana, y la Ley de Fomento a las Actividades de Desarrollo Social de las OSC del Distrito Federal y en el periodo del 2003.

Con la aprobación de estas Leyes se trabajó para el reconocimiento a los grupos más vulnerables del país, y la ley contra la Discriminación, ésta desencadena una serie de sectores como son: población en pobreza extrema y marginación, equidad de género, la población indígena y campesina, y se precisaron los ya establecidos como los derechos humanos, salud, niños, jóvenes y medio ambiente. Esto ha favorecido en la creación de políticas públicas donde el trabajo en conjunto se fortalece cada día más a través de redes de acción y de intervención directa donde el resultado es el impacto social y la participación tanto de las organizaciones como de la población beneficiaria donde deja de ser pasiva, para ser proactiva.

Pese a los cambios ocurridos y los logros para las OSCs, en la actualidad su principal desafío se dirige hacia la participación ciudadana, y la corresponsabilidad con instancias gubernamentales y privadas para fortalecer alianzas estratégicas de acción y dar continuidad a programas que generen un impacto social.

Dichas organizaciones trabajan en condiciones financieras difíciles, la mayoría no cuentan con los recursos suficientes para su operación a pesar de esto existe la búsqueda de una formación continua, la cual es sin duda un reto constate.

1.1.1 Conceptos Básicos

Para este estudio sobre las Organizaciones de la Sociedad Civil es necesario hablar sobre los conceptos principales, se refiere a una organización social por ser una asociación de personas para el aprovechamiento de un negocio con un determinado objetivo, puede ser el lucro o sin fines de lucro refiriéndose a la atención de una necesidad social. (Chiavenato I. 1993)

El término de organización ha existido desde siempre como “un sistema de actividades conscientemente coordinadas formadas por dos o más personas”. Se crean a partir de tener un propósito definido, sin embargo se redefinen de acuerdo a los objetivos cumplidos. (Chiavenato, 2001, p.7)

Reyes, P. (1994, p. 277) la define como una estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los recursos materiales y humanos, con el fin de lograr su máxima eficiencia.

Se refiere a la importancia en la integración de los recursos con que cuenta cada empresa, a partir de la especificación en las funciones y actividades será fundamental para incrementar la eficiencia en los procesos y procedimientos.

Para definir las actividades dentro de la organización se definirá una constitución legal, existen las organizaciones sin ánimo de lucro o llamadas Asociaciones civiles (AC), donde el objetivo principal es no obtener ganancias y sus actividades se relacionadas para un beneficio social, y las organizaciones con ánimo de lucro siempre buscarán obtener ganancias a través de alguna inversión.

Este trabajo se enfoca principalmente en las actividades de una Asociación sin ánimo de lucro, donde la definición nos dice “cuando varios individuos convinieran en reunirse, para realizar un fin común, que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderadamente económico, constituye una asociación.”²

Mientras en la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC), nos habla de las Organizaciones como personas morales, legalmente constituidas, sin fines de lucro ni proselitismo religioso o político partidista³. este concepto empieza a reemplazar al de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) propuesto por la ONU.

La Organización para las Naciones Unidas (ONU) las denomina como Organizaciones No Gubernamentales (ONG), por las actividades realizadas con diferentes instituciones del sector

² Artículo 2670. Código Civil Federal, México, enero 2010, p.247)

³ Artículo 3. Ley Federal de Fomento a las Actividades realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil, México, 2012, p.2

privado y otras organizaciones similares, hoy en día trabajan en redes con los diferentes gobiernos por lo tanto empieza a desaparecer el concepto de No Gubernamentales.

Cuando hablamos de responsabilidad social existen diferentes definiciones, sin embargo la mayoría coincide en aspectos como el uso de valores, principios y compromisos éticos. El concepto surge en Estados Unidos a partir del conflicto Bélico a partir de los años cincuenta, donde los ciudadanos se interesaron en comprar productos con el fin de ayudar al mantenimiento de regímenes políticos, la inconformidad de la sociedad empieza a exigir cambios junto con un involucramiento en los problemas sociales. En los años ochenta surge el concepto del stakeholder (grupo de interés), nos habla de los grupos específicos como trabajadores, clientes, proveedores y sociedad deben ser considerados por igual. A finales de la década de los noventa se inicia la promoción del respeto al medio ambiente, los derechos laborales, higiene y seguridad en el ambiente de trabajo generando así el desarrollo de la ética empresarial como parte del modelo de trabajo. Por lo tanto hablar de responsabilidad social es referirse al deber de responder a cada una de las acciones realizadas en la empresa.

Poco a poco surgen nuevas iniciativas para incorporar la responsabilidad social en las diferentes empresas, con éste concepto se adquiere un compromiso para generar cambios dirigidos a un desarrollo sustentable. Actualmente en la gestión de recursos humanos el compromiso se genera a partir del nivel más alto, mientras en los procesos y procedimientos de reclutamiento y selección practicar la responsabilidad social implica implementar programas de atención específica por ejemplo la contratación de personas de la tercera edad, desempleados o grupos de población con alguna característica especial, la inclusión a partir de la generación de empleos tiene un impacto significativo en los altos índices de desempleo y la exclusión laboral en grupos vulnerables.

En los Artículos 3ero y 5to de la LFFAROSC (última Reforma publicada 2012) nos da los lineamientos necesarios para elaborar un concepto de Organización de la Sociedad Civil:

Son todas las agrupaciones u organizaciones mexicanas legalmente constituidas que realicen alguna actividad referente al artículo 5° de la LFFAROSC, y no persigan fines de lucro ni de proselitismo partidista, político-electoral o religioso, y cumplir las obligaciones legales señaladas en dicha Ley.

El Artículo 5° de la LFFAROSC menciona “Para efectos de esta Ley, las actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) el objeto de fomento son las siguientes: ⁴

- I. Asistencia social, conforme a lo establecido en la Ley sobre el Sistema Nacional de Asistencia Social y en la Ley General de Salud.
- II. Apoyo a la alimentación popular
- III. Cívicas, enfocadas a promover la participación ciudadana en asuntos de interés público.
- IV. Asistencia jurídica
- V. Apoyo para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas
- VI. Promoción de la equidad de género
- VII. Aportación de servicios para la atención a grupos sociales con capacidades diferentes
- VIII. Cooperación para el desarrollo comunitario
- IX. Apoyo en la defensa y promoción de los derechos humanos
- X. Promoción del deporte
- XI. Promoción y aportación de servicios para la atención de la salud y cuestiones sanitarias
- XII. Apoyo en el aprovechamiento de los recursos naturales, la protección de ambiente, flora y fauna, la preservación y restauración del equilibrio ecológico, así como la promoción del desarrollo sustentable a nivel regional y comunitario de las zonas urbanas y rurales.
- XIII. Promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico.
- XIV. Fomento de acciones para mejorar la economía popular
- XV. Participación en acciones de protección civil
- XVI. Prestación de servicios de apoyo a la creación y fortalecimiento de organizaciones que realicen actividades de fomento
- XVII. Las que determinen otras leyes.

⁴ Todas las actividades se describen en el Artículo 5°, Ley Federal de Fomento a las Actividades realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil, México, 2012, p.2,3

1.2 Clasificación de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México

Existen varias denominaciones para el término de Organizaciones de la Sociedad Civil, todas se pueden utilizar:

- ✓ Sociedad Civil Organizada, la definición se basa en el nombre, como una ordenación.
- ✓ Tercer Sector, se refiere al señalar un orden en las instituciones, como primer sector al Estado o el Gobierno en general, el segundo sector serían las Empresas privadas y el tercer sector se refiere a las Organizaciones sin fines de lucro.
- ✓ Organizaciones No Gubernamentales (ONG), es un término usado por la Organización de Naciones Unidas por no forman parte del Gobierno, actualmente trabajan en conjunto y reciben donativos públicos.
- ✓ Sociedad Civil (SC), Asociación Civil (A.C) concepto legal general, se refiere tanto a ciudadanos como a las organizaciones de la sociedad civil.

La denominación utilizada en este trabajo es el de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), toda organización tiene una finalidad o el porqué de su existencia, y su figura legal puede ser:

Asociación Civil	Instituciones de Asistencia Privada
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son regidas por el Código Civil ▪ Cuenta con un patrimonio propio ▪ Para la constitución, disolución o modificaciones se puede realizar solo ante Notario Público ▪ La Secretaría de Relaciones Exteriores expide una autorización para su constitución legal. ▪ Su representación y administración es la realiza el Consejo Directivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Su constitución y cualquier modificación debe ser informada y autorizada por la JAP ▪ Su patrimonio debe ser propio y solo es utilizado para el cumplimiento de sus objetivos ▪ Su representación y administrativo es por el Patronato ▪ Toda actividad, gasto y donativo debe ser reportado

Figura 1. Características Asociativas para denominar a las OSCs.

A. Instituciones de Asistencia Privada (IAP)

Se forman a partir de dos o más, son regidas por la Junta de Asistencia privada de cada estado (JAP), el patronato es su órgano de administración y representación, cuentan con un patrimonio propio, las actividades son de asistencia social, pueden ser tanto fundaciones como asociaciones. Son investigadas y supervisados para el cumplimiento de los objetivos de acuerdo a los programas de trabajo entregados. Todos los donativos deben ser reportados y es una obligación pagar una cuota para la Junta así como establecer cuota de recuperación para los servicios asistenciales así como llevar un libro de registro contable, pueden tener apoyo de voluntariado y otras instituciones siempre y cuando se reporte a la Junta, para efectos de formación o disolución es recomendable revisar directamente la ley de Instituciones Privadas del estado requerido.⁵

B. Asociaciones Civiles (AC)

Son regidas por el Código Civil, deben estar constituidas legamente, son no lucrativas, y a diferencia de las IAP no es necesario reportar mensualmente tanto programas de trabajo como la aprobación presupuesta mensual y el control de donativos recibidos son para cumplir con el objeto social de la Organización, sin embargo puede ser utilizado para pagar salarios y honorarios de acuerdo a la ley fiscal para la correcta aplicación de los recursos públicos y privados obtenidos.

1.3 Aspectos Legales y Fiscales Generales para Formar una Organización de la Sociedad Civil.

El objetivo de este tema es empoderar a los involucrados en las Organizaciones de la Sociedad Civil paso a paso para la articulación de los recursos legales y fiscales a partir de la constitución. Para entender el marco jurídico y fiscal es importante mencionar algunos conceptos generales regidos por las OSCs.

El marco legal de una OSC, se refiere principalmente al cumplimiento de normas jurídicas necesarias para su constitución, los documentos más importantes para su regulación son:

⁵ Artículo 2, Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el Distrito Federal, 2014.

- ✓ La Constitución Política de los estados Unidos Mexicanos en su artículo 9° habla del derecho a la libertad de reunión y libertad de asociación.
- ✓ El Código Civil regula las Asociaciones Civiles (AC)
- ✓ La Ley de la Junta de Asistencia Privada, regula actividades y funcionamiento de las Instituciones de Asistencia Privada (IAP).
- ✓ La Ley Federal de Fomento a las actividades realizadas por las OSC, las Organizaciones civiles y a las Asociaciones de Asistencia privada.

El marco fiscal, se refiere a las leyes fiscales las cuales forman parte de los derechos y obligaciones en relación a los impuestos para una Organización Civil.

Realizar un buen manejo de la contabilidad es fundamental, diseñar instrumentos para el registro permite organizar la información sobre gastos e ingresos de dinero para una aplicación transparente de los recursos económicos en actividades de la organización.

Una actividad principal a realizar es la administración, para el aprovechamiento de los recursos de la empresa, Chiavenato (2004, p.10) la define como “una función bajo el mando de alguien, o sea, aquél que presta un servicio a otro. Administrar es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar”.

Reyes P. (1994, p.14) habla de la administración como una forma de coordinar las actividades y la forma de como estructurar y manejar una empresa, la definición parte de una serie de conceptos integrados por diversos autores “es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia, en las formas de coordinar un organismo social”.

Por lo tanto el administrador debe repartir las actividades y tareas, implementar métodos de trabajo para el cumplimiento de metas y objetivos,

A continuación se presentan de manera sencilla los principales trámites en el marco legal y fiscal para crear una Organización de la Sociedad Civil (OSC), donde a partir de la publicación de la Ley Federal de Fomento de las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC), las dependencias de Gobierno se han visto obligadas a apoyar mediante la presentación de proyectos de coinversión, para esto las organizaciones deben cumplir con un marco legal. En base al artículo 6° de la Ley de Sociedades Mercantiles en Correlación con el Código Civil local de la OSC analizaremos paso a paso la Constitución de una Asociación Civil.

1.3.1 Procedimiento legal para Constituirse como Asociación Civil

De acuerdo a la figura legal como Asociación Civil (AC), los trámites a seguir son:

I. Ante Secretaría de Relaciones Exteriores (SER)

Se debe obtener el permiso para la Constitución de Sociedades para reservar el derecho al uso del nombre, esto se debe realizar antes de elaborar el Acta Constitutiva, y entregar los requisitos solicitados directamente en instalaciones de la Secretaría.

II. Ante Notario Público

Se deben protocolizar los estatutos de la Organización, el Acta Constitutiva es un documento legal redactado y firmado por los socios, sin embargo el notario público puede ayudar en la redacción, los elementos básicos, necesarios y fundamentales para su elaboración se describen en el siguiente cuadro:

Elementos	Descripción
1.-Nombre, domicilio de la persona física o moral que constituye la Asociación.	Son los datos generales de los asociados a la Asociación Civil son: nombre completo, domicilio, fecha de nacimiento, lugar de nacimiento, ocupación, estado civil, identificación.
2.-Objeto social	Son las actividades a realizar de la Asociación
3.-Razón social o denominación	Es el nombre que llevará la Asociación Civil.
4.-Cláusula de extranjeros	Hacer referencia de ser una organización mexicana y en caso de contar con asociados extranjeros se obligan a someterse a las Leyes Mexicanas
5.-Patrimonio	Las Asociaciones Civiles no se constituyen con patrimonio propio, se integrará con los bienes y aportaciones de los asociados o de terceros.

6.-Tipos de asociados	Definir a los asociados activos, son los que cuentan con voz y voto; y los Asociados por honorarios los cuales por su conocimiento y ética solo tienen voz pero no voto; mientras los Benefactores son personas físicas o morales que realizan contribuciones en efectivo o especie, tienen voz pero no voto.
7.- Definir dirección y administración de la Asociación	Quien estará a cargo de un Consejo Directivo, Mesa Directiva, Administrador o Director, integrado por un mínimo de tres personas: Presidente, Secretario y Tesorero y los vocales que la Asamblea determine y como órgano principal puede confirmar o negar cualquier acción de dicha asamblea.
8.- Actividades y funciones	Se deben definir claramente las funciones del Presidente, Secretario, Tesorero y Vocales.
9.-Tipo de poderes	Contar con un apoderado jurídico y representante legal, un poder para pleitos y cobranzas y poder general para para el responsable de administración.
10.-Cuando realizar asambleas ordinarias y extraordinarias.	En la asamblea ordinaria la reunión es al menos una vez al año para revisar y aprobar informes financieros; la asamblea extraordinaria se realiza a través de una convocatoria y se tratan aspectos en la modificación de estatutos sociales.
11.-Para el momento de la disolución.	La falta de recursos económicos provoca la disolución, se debe especificar la forma de liquidación de los bienes obtenidos, los cuales se pueden otorgar a otra asociación con los mismos fines.
12. Archivo y documentos	Contar con libros de contabilidad al día, y archivo con el registro de asociados, así como actas y minutas de la asamblea o consejo directivo.

Figura 2. Elementos básicos de apoyo para el contenido del Acta Constitutiva

A partir del conocimiento de estos elementos se puede elaborar o revisar de manera puntual el contenido del Acta a fin de cubrir los objetivos por los cuales fue creada la Organización, es de suma importancia conocer los derechos y obligaciones legales al momento de firmar, para cumplir con lo establecido en la Ley.

En el rubro número dos en la tabla anterior se encuentra el Objeto Social, en este apartado se especifican aspectos de la población beneficiaria y actividad específica.

Para la definición se debe describir a los beneficiarios, son hombres, mujeres, niños y niñas, se pueden clasificar por edades, y por las características específicas de la población, como es la diferencia en relación a la población en general, como: situación vulnerable, discapacidad, zonas marginadas, comunidades indígenas, etc.

Se debe mencionar también el rubro y actividad general de la organización, se definen de acuerdo a la Ley de Impuesto sobre la Renta (LISR), las cuales incluyen actividades Asistenciales, Educativas, de Investigación Científica, Culturales, de Becante, Ecológicas, Reproducción de Especies en Peligro de Extinción, Apoyo Económico, Obras o Servicios Públicos, Museos y Bibliotecas Privados. (Anexo 2)

La LFFAROSC incluye actividades similares, las cuales deben ser tomadas en cuenta para solicitar el permiso de donataria autorizada (se menciona en el paso IV). Todas las actividades son sin fines de lucro.

III. Inscripción de Acta Constitutiva en Registro Público de la Propiedad

Es un trámite legal donde se registran los títulos de posesión y derechos de la solicitud, este procedimiento permite a la sociedad en general tener acceso al acta constitutiva de la organización, de acuerdo a los fundamentos jurídicos de la Ley de Registro para el Distrito Federal Artículo 30 y 41 y en el Código Fiscal del Distrito Federal Artículo 38.

IV. Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes (RFC) ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)

Una vez finalizado el procedimiento legal, se debe hacer el procedimiento fiscal tal como darse de alta ante la Secretaría de Administración Tributaria (SAT). Este procedimiento lo realizan todas las personas físicas o morales con actividades y con ingresos.

Las Organizaciones Civiles se registran como personas morales no lucrativas, de acuerdo a las características ya mencionadas se hace el registro en base a las actividades establecidas en el acta constitutiva, cuando se realiza este trámite se deben cumplir con las obligaciones que la Ley fiscal requiere, informar todos los movimientos de ingresos y egresos, en este caso los colaboradores pueden ser remunerados si no se cuenta con recursos económicos se hace el procedimiento interno solicitar personal no remunerado, los cuales pueden ser voluntarios independientes o de alguna institución educativa para realizar servicio social o prácticas profesionales.

V. Solicitud de Donataria Autorizada

Ser una Donataria Autorizada es un beneficio fiscal para obtener donativos deducibles de impuestos de personas físicas y morales nacionales o internacionales, pueden ser en efectivo o en especie, como una ventaja fiscal para la Asociación es no pagar Impuestos Sobre la Renta (ISR). Sin embargo para poder acceder a este beneficio es necesario cubrir todos los requisitos ante la Secretaria de Administración Tributaria (SAT) de la Secretará de Hacienda y Crédito Público (SHCP), esta modalidad se puede prestar para cometer actos ilícitos por parte de empresas para evadir el pago de impuestos a través de la entrega de donativos. A pesar de esto, en todo el país existen más de 20,000 Organizaciones de las cuales alrededor del cincuenta por ciento son formales y registradas como Donatarias Autorizadas (CEMEFI, 2014),⁶

VI. Inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil

El Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL), es una instancia federal encargada de inscribir a las Organizaciones Civiles mediante la expedición de un documento oficial con una Clave Única de Inscripción (CLUNI), dicho documento permite a la Organización social participar en convocatorias de la Administración pública y recibir apoyos económicos para el diseño, desarrollo e implementación de programas sociales y así cubrir actividades de su objeto social. La ventaja de las Organizaciones al inscribirse demuestra tener un aval en el cumplimiento de las obligaciones legales. A partir del 2005 inscribirse en el Registro y contar con la CLUNI se convirtió en un requisito necesario para acceder también a donativos de empresas particulares.

⁶ Para mayor orientación de donatarias autorizadas así como de requisitos fiscales puede revisar www.sat.gob.mx

Con la inscripción realizada se obtienen grandes beneficios pero también obligaciones para mantener la CLUNI actualizada mediante la presentación de un informe anual durante el mes de Enero de cada año, en un formato donde se describen y especifican las actividades realizadas, principalmente las realizadas con recursos públicos, a fin de garantizar la transparencia en funciones del objeto social, se realiza en línea en la página www.corresponsabilidad.gob.mx, siguiendo las indicaciones del programa, se debe imprimir y guardar el acuse de recibo del informe enviado vía electrónica, mensajería, u otro medio como comprobante de haber cumplido con el requisito solicitado. En caso de No haber recibido ingresos de ningún tipo, se debe presentar el informe en ceros y en caso de no presentarlo el Registro Federal de OSC, notificará el incumplimiento conforme a la Ley y se deberá subsanar el incumplimiento lo antes posible y evitar sanciones innecesarias.

1.3.2 Elementos y Obligaciones Fiscales que deben cumplir las Organizaciones de la Sociedad Civil

Las Instituciones de Asistencia Privada y Asociaciones Civiles con el estatuto de Donataria Autorizada deben cumplir con una serie de obligaciones, entre los cuales se encuentra dar aviso de cualquier cambio legal realizado, por ejemplo: cambio de RFC, cambio de domicilio fiscal, cambio denominación o razón social, suspensión o reanudación de actividades, liquidación o disolución de la organización o modificación de algún estatuto del acta; mediante un escrito libre durante los primeros diez días de haber realizado dicho cambio. Como trámite legal y fiscal es indispensable realizarlo y no perder beneficios con que cuenta. (Anexo 6)

Para las obligaciones fiscales se debe contar con un profesional en el tema como lo es un Contador dedicado a realizar estas actividades, sin embargo también es indispensable conocer los procesos a seguir como parte de la profesionalización en el tema. De aquí se resalta la importancia de contar con el personal adecuado para desempeñar acciones que favorezcan a la organización.

La revisión de conceptos teóricos, aspectos históricos y la información general presentada en este capítulo son parte de una referencia sobre las Organizaciones de la Sociedad Civil, conocer la estructura legal para su constitución forma parte de un proceso formal y un recurso necesario para el desarrollo de estrategias que permitan un desempeño laboral a largo plazo.

Los aspectos legales y fiscales son el primer paso del procedimiento para la formación de una Organización de la Sociedad Civil, contar con esta información contribuye en facilitar la participación profesional, actualmente las OSCs toman cada vez más fuerza gracias a la labor realizada en conjunto con la sociedad, Gobierno e iniciativa privada, estar informado y actualizado es una ventaja de un psicólogo profesional en el área para desempeñar su labor en éste ámbito.

El siguiente capítulo contempla aspectos generales para integración de la estructura administrativa y cultura organizacional como base del funcionamiento y optimización de recursos materiales y humanos.

CAPITULO 2

Formación Organizacional de una Asociación Civil

La base de la Psicología laboral nos habla sobre el estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones a través de diversas técnicas de observación, se refiere también a una ciencia de carácter social por estar formadas por un grupo de personas con un objetivo en común.

Este capítulo es la segunda parte para organizar el funcionamiento de una Asociación Civil, donde el psicólogo laboral debe seguir una serie de procesos basados en los principios de la organización, como de reclutamiento, evaluación, selección, capacitación, análisis de puestos y condiciones de trabajo etc., así como del comportamiento del personal, Kossen S. (1991) nos habla sobre la importancia de la relación del comportamiento humano del personal y las organizaciones basado en las necesidades y objetivos. Es decir, cuando las metas del personal son similares a los de la organización es sencillo crear un ambiente favorable para el cumplimiento de objetivos sin embargo, cuando se difieren opiniones el psicólogo debe desarrollar técnicas para prevenir y resolver problemas de comportamiento dentro de la organización.

El estudio de una Asociación Civil de nueva creación o de reestructuración inicia a partir de la planificación para la identificación de la problemática a resolver, diseñar y responder una serie de preguntas como pueden ser: ¿Cómo surgió esa problemática?, ¿a quién afecta?, ¿Cuál es el problema?, entre otras, sirve para especificar cada una de las respuestas de esta manera se realiza un diagnóstico del problema observado, de esto resulta una idea más clara para empezar el diseño de herramientas y estrategias para trabajar sobre dicha problemática. Trabajar sobre la construcción de la misión, visión y objetivos son la base de la Organización donde se busca un ambiente laboral propicio para alcanzar los fines de la misma.

Una función importante de los objetivos consiste en dar orientación y dirección en las actividades para evaluar el éxito, son una unidad de medida para verificar y comprobar la productividad de la empresa y de sus integrantes, la eficacia puede medirse en función de los objetivos logrados, sin embargo cuando los objetivos son intangibles, los resultados son difíciles de medir.

Toda organización debe considerar la eficiencia y la eficacia de manera paralela, sin embargo no siempre se relacionan. “La eficacia es una medida normativa del logro de resultados y la eficiencia es una medida preceptiva de la utilización de recursos”. (Chiavenato, 2001, p.34) de acuerdo con esto se deben tomar en cuenta los recursos de la organización para medir la eficiencia, mientras la eficacia es la forma o el método para realizar una actividad basada en el cumplimiento de objetivos.

Para el desarrollo de la estructura organizacional Rodríguez F. (1998) contempla tres etapas fundamentales: la formulación, la implementación y la evaluación:

a) Etapa de Formulación

Consiste en la identificación de un objetivo claro y preciso, con la definición de las iniciativas para determinar la manera de lograr dicho objetivo. Para esta etapa es indispensable:

- ✓ Conocer el proyecto social de la organización
- ✓ Identificar las debilidades y fortalezas
- ✓ Analizar el contexto social, político, económico y cultural de la organización

El conocimiento de la organización es indispensable para dar inicio a esta etapa, sobre todo para el planteamiento de un objetivo realista. Se debe conocer el entorno y estar informados de la vida política, social, cultural, demográfica, ambiental, legal y tecnológica del país e inclusive del mundo para contar con información básica sobre los riesgos que implica para lograr el objetivo.

b) Etapa de Implementación.

Se refiere a la ejecución de las actividades formuladas para el cumplimiento de los objetivos, se debe definir el rol de cada integrante, de acuerdo a sus competencias personales y profesionales.

c) Etapa de Evaluación

La evaluación permite demostrar si las decisiones tomadas en equipo fueron las mejores, de no ser así se deberán formular nuevas acciones con un análisis de Fortalezas y Debilidades de la organización.

2.1 El Proceso Administrativo de una Organización Civil

La construcción del proceso administrativo permite estructurar las actividades de la empresa, y para esto se debe tener un control y hacer una planificación y asignación de recursos para el logro de los objetivos.

La planeación estratégica se refiere a realizar un proceso metodológico a partir de la identificación del problema, la sistematización de las causas, planteamiento de estrategias, identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, definición de políticas y formas de evaluación para hacer un diseño de la organización sustentable. Una buena planeación tiene como beneficios: mejorar el desempeño de los colaboradores, ver claramente la dirección tomada, dar solución a problemas internos y promoción del trabajo en equipo.

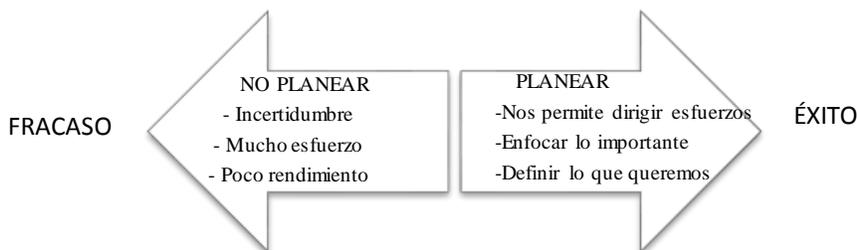


Figura 3. El éxito de la planeación

Una planificación eficaz se basa en el conocimiento específico de la Organización, y en valorar opciones y posibilidades para cada acción

La planificación es esencial para tener procesos establecidos, sin embargo es importante dar seguimiento y actualizar la información para cubrir fácilmente las vacantes De acuerdo con Guevara, R. “la planificación de recursos humanos es: pronosticar las necesidades de personal de una empresa para un periodo determinado y satisfacerlas con el personal apropiado y en el momento adecuado para obtener el máximo beneficio”. (Citado por Guth, A., 1994, p.17)

De acuerdo con las definiciones de los diferentes autores es fundamental identificar las necesidades para definir funciones y cubrir una vacante en específico, contar con un área de Recursos Humanos organizada es más productiva.

2.2 Formulación de la misión, visión y valores organizacionales

En este apartado entenderemos la importancia de definir la estructura organizacional, donde a partir de la planeación se inicia la construcción de la misión, visión, valores, objetivos, organigrama, fortalezas y debilidades (FODA).

Misión, la podemos definir como la razón de ser de la organización. Las características para elaborar la misión son:

- Definir claramente para ser entendida por todos los miembros de la organización
- Ser sencilla, concreta y motivadora
- Incluir al grupo que se atenderá

Visión, es la imagen de la organización y de cómo se puede ver en el futuro.

- Es el ideal y como pretende llegar
- Contener las metas a futuro.
- Se puede redactar en una oración o extender en varios puntos.

Cada Organización tiene un propósito único, cuando se definen claramente se convierte en una ventaja de comunicación eficaz para transmitirla.

Una vez establecida la misión y la visión se puede hablar de dar sentido y dirección moral, esto se refiere a definir los valores éticos de la organización.

Valores; se definen a partir de las normas de conducta que tiene cada persona durante el transcurso de su vida, se combinan valores familiares y socio-culturales, en la organización cada miembro debe estar convencido de trabajar bajo ciertas normas de conducta para beneficio de él y la empresa, el objetivo principal es motivar al personal para mejorar su desempeño y en consecuencia mejorar su productividad.

La organización desarrolla su propio sistema de valores, es importante establecerlos para una sana convivencia entre todos. Algunos valores usados por las OSC son:

- Responsabilidad social nos habla de responder ante situaciones de la sociedad, es desarrollar e implementar tareas a favor de un grupo en específico.⁷

⁷ Conceptos de Responsabilidad, Responsabilidad Social y Responsabilidad Social Empresarial son conceptos utilizados en empresas privadas para gestionar proyectos sociales en OSCs, consultar (Cajiga C. s.f) El concepto de Responsabilidad Social Empresarial, CEMEFI, recuperado de <http://www.cemefi.org>

- Solidaridad: es una relación entre seres humanos, se fundamenta en la igualdad, en el aspecto laboral. Yarce, (2004, citado en Pelekais, 2008, p. 71)
- Respeto, se entiende cuando se procura tratar a los demás de la manera en que se desea ser atendido (Hellriegel y Yarce, 2004, citado en Pelekais,2008, p. 72)
- Trabajo en equipo, corresponsabilidad, honestidad, etc...

La definición de misión facilita la identificación de los valores, cuando todos los empleados conocen la misión y valores, es más fácil comprender su función incluso hay una participación más activa esta contribución genera nuevas ideas para llegar a la sustentabilidad mientras su conducta se ve reflejada en una actitud de servicio a favor de los demás.

2.2.1 Identificación de las Fortalezas y Debilidades de la Organización

A partir del análisis de las fortalezas y las debilidades de la organización se puede tener una clara idea para el diseño e implementación de estrategias para un buen funcionamiento.

Para dicho análisis FODA se deben definir:

- a) Los Factores Externos ayudan a identificar: Las **Amenazas**, éstas se refieren a los obstáculos o peligros ajenos a la organización que dificultan su labor. Mientras las áreas de **Oportunidad**, son la identificación de factores externos positivos o que pueden beneficiarla para realizar su trabajo.
- b) Los Factores Internos se identifican dentro de la organización: Las **Fortalezas**, son la ventaja de la organización sobre otras, por ejemplo contar con recursos suficientes. Y las **Debilidades**, son las desventajas ante otras organizaciones, con lo que no cuenta para cumplir sus tareas.

Algunas organizaciones sociales desconocen cuanto pueden influir los factores internos y externos en el diseño de los objetivos, muchas de ellas los descartan para el diseño de su base organizacional, donde la consecuencia principal sería una falta de coordinación entre misión, visión y objetivos lo cual dificultaría el cumplimiento de los mismos desencadenando una serie de problemas internos, en la solicitud de apoyos económicos y por lo tanto no ser sustentable y corre el riesgo de desaparecer.

El sistema FODA se elabora en un plano cartesiano para observar mejor los factores analizados. En el siguiente cuadro se presentan las características principales del análisis FODA para la definición en relación al cumplimiento de la misión de la organización.

	Factores Internos	Factores Externos	
	<u>F</u> ortalezas	<u>O</u> portunidades	
Facilitan el logro de misión	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las ventajas sobre otras organizaciones • Son factores controlables por el personal • Tener beneficio de la fortaleza para la Organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estos factores se pueden aprovechar del medio • No depende totalmente del personal las condiciones para aprovechar las oportunidades • Identifica el beneficio que dará a la Organización 	Positivos
	<u>D</u> ebilidades	<u>A</u> menazas	
Área de Oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar factores a resolver para cumplir con la misión y visión ▪ Reconocer la importancia de atender esta debilidad ▪ Deben ser controlables 	<ul style="list-style-type: none"> • Factores que indirectamente afectan el cumplimiento de la misión y visión • Solo se pueden disminuir los riesgos, no se eliminan • Reconocer el impacto en la reducción del riesgo de una amenaza. 	Negativos

Figura 5. Elementos para realizar el Análisis FODA en un plano cartesiano

Identificar las fortalezas y debilidades de la organización facilitará la definición de los objetivos, y por lo tanto el cumplimiento de la misión, los objetivos pueden ser a corto o a largo plazo y en su definición, se toman en cuenta preguntas específicas: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Para qué?, ¿En dónde?, esto nos ayuda a dar respuestas cada vez más concretas deben ser cuantitativos es decir usar factores medibles, realistas y congruentes con la misión, una vez construidos los objetivos se elaboran estrategias dirigidas al propósito de la organización.

Las estrategias se refieren a las acciones dirigidas al cumplimiento de los objetivos, indican los recursos necesarios de acuerdo a lo establecido en la planificación. En las OSCs, establecer alianzas con otras asociaciones son parte de una estrategia funcional para formar redes de acción esto fortalece organizaciones y se suelen hacer con diferentes instancias por ejemplo con otras

OSC cuando se tienen objetivos o actividades similares esto permite trabajar en función de la misma causa social y así fomentar la creación de políticas públicas.

La relación con Instituciones Académicas busca la posibilidad de incluir a los jóvenes de servicio social, prácticas profesionales y voluntariado como una fuente de profesionales con ideas innovadoras, una ventaja de contar con estudiantes es de no aumentar el costo de su plantilla laboral. Las empresas privadas a través de programas de responsabilidad social buscan apoyar mediante elaboración de proyectos productivos, asistenciales, de investigación, culturales, etc. de acuerdo a las temáticas de la empresa y solicitar recursos necesarios. Mientras con el Gobierno la relación se realiza a través de programas de coinversión para acceder a recursos públicos, también ofrecen cursos de capacitación y apoyo para realizar vínculos en otros países, a su vez el Gobierno busca fortalecer su agenda con la sociedad civil. Todas estas redes se buscan con el fin de contar con diferentes opciones y medios de acción para cumplir con la misión de la Organización.

Por lo general se deben formular y ejecutar a corto plazo, de lo contrario se corre el riesgo de no cumplir con lo establecido, esto puede resultar contraproducente a la hora de medir el impacto social y sistematizar los resultados.

En el siguiente cuadro se muestra un ejemplo de una serie de estrategias donde también se debe tomar en cuenta el Análisis de Fortalezas y Debilidades de la organización antes realizada.

Estrategias
✓ Crear alianzas con instituciones de Gobierno
✓ Fomentar la participación de la población beneficiaria
✓ Alianzas con otras Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs)
✓ Incremento o disminución del número de beneficiarios según sea el caso
✓ Integración de nuevos programas de acción
✓ Disminución del área geográfica de intervención social
✓ Diseño de un proyecto de recaudación de fondos

Figura 4. Ejemplos de estrategias para la OSC

2.2.2 Elaboración de Políticas Institucionales

Se refiere elaborar lineamientos para regular el comportamiento de los recursos humanos dentro de la organización las cuales la hacen más ordenada. (Álvarez T. s.f.), deben ser diseñadas para facilitar a todos los colaboradores internos y externos realizar correctamente las cosas, las políticas bien definidas, ayudan a no tener un caos interno, mientras las mal elaboradas interfieren en el funcionamiento de la organización puesto que no hay nada establecido en su cumplimiento. Una política afecta positiva o negativamente directamente a las actividades y procesos, por lo tanto su diseños es en base a los criterios de todo el personal, iniciando por la dirección.

Una política funcional tiene como resultado positivo ser aceptada y efectuada, para esto se involucra directamente al personal con conocimiento en los procedimientos, para llevarlas a cabo de manera oportuna y eficaz. Es necesario dar seguimiento de las políticas para conservar la congruencia entre lo establecido y lo ejecutado, esto lo podemos verificar a través de una encuesta de opinión de los usuarios, esto permite visualizar un camino claro y seguro en actividades cotidianas.

Álvarez T. (S.F) nos habla de cómo surgen las políticas de acuerdo a las actividades donde las personas se desenvuelven dentro de una organización como pueden ser:

- a) Procesos de: planeación, recepción, pagos, entregas, contratación y evaluación de personal, planes, estrategias, proyectos, etc.
- b) Sistemas de calidad de: trabajo, control, investigación, etc.
- c) Planes para: controlar y reducir costos, eliminar desperdicios, mejorar la comunicación, impartir capacitación, etc.
- d) Conflictos con la población beneficiaria, proveedores, dependencias Gubernamentales, sindicatos, etc.

Como parte de las características de las políticas implican apoyar a las personas de nivel operativo a tomar decisiones firmes y adecuadas con respecto a lo establecido por parte de la Dirección, de esta manera los ejecutivos y mandos medios evitan tomar decisiones sobre actividades rutinarias, esto ayuda en agilizar procedimientos.

La forma de asegurar el cumplimiento de una política es establecer una serie de criterios para vigilar el cumplimiento en todos los niveles jerárquicos sobre todo en el área directiva, se debe tener la disciplina para ejecutar y respetar, implementar las más adecuadas mediante un análisis de pros y contras, el personal involucrado directamente debe estar informado tanto de los procesos como de los beneficios, a través de los manuales, esto permite comprender la razón de ser de cada política y a su vez ayuda para medir y difundir resultados de dicha política.

Contar con políticas bien diseñadas favorece la eficiencia y consistencia en el trabajo realizado, facilita soluciones rápidas y evita repetir información o instrucciones, por ejemplo los conflictos producidos por diferencia de criterios. Con base en las políticas se pueden definir los procedimientos a seguir en el desempeño de las actividades a fin de lograr los objetivos planteados y un trato justo a los miembros y a las situaciones que se puedan presentar.

Para elaborar las políticas se debe revisar cada procedimiento implementado, y responder a las preguntas: ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Cuándo? Y ¿Dónde?, donde las respuestas lleven a una serie de ideas en la forma de proceder a partir de los criterios y normas de la organización, para llevarlos al cumplimiento de los objetivos.

2.3 Aspectos Generales para la Administración de Recursos Humanos

Como se mencionó anteriormente, la administración es una forma de coordinar, por lo tanto la administración de recursos humanos (ARH), se refiere a la importancia de coordinar el capital humano en la organización.

Dessler (2001, p. 2) define la administración de recursos humanos (ARH) como “las políticas y las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo que se ocupa”

Mientras, Chiavenato señala: “planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar son técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal y que al mismo tiempo la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionadas directa o indirectamente con el trabajo.” (Chiavenato, 2000)

Lo anterior nos habla de la ARH como un proceso con diferentes técnicas para resaltar la importancia de las personas dentro de la organización y puedan desempeñar sus funciones, el presente trabajo retoma principalmente los procesos internos de la organización las cuales se refieren al reclutamiento, la selección y análisis de personal para cubrir los puestos o vacantes.

El concepto planteado sobre capital humano, se refiere principalmente en contar con el personal con la capacidad de producción de trabajo, esta capacidad se puede obtener de la preparación, educación y experiencia. Theodore Schultz y Gary Becker (1983) plantearon el concepto de capital humano para explicar el crecimiento económico a partir de la productividad del personal especializado, cuyas habilidades se ven reflejadas en el aumento de la eficiencia y por lo tanto al crecimiento de la organización.

En las OSCs el capital humano se percibe como un aumento en sus gastos, sin embargo, debe ser visto como una oportunidad para acceder a nuevas experiencias y tecnología en el desempeño de funciones específicas de la planificación de la organización, con el desarrollo de herramientas teóricas y metodológicas en el proceso de reclutamiento, selección e integración permite aprovechar al máximo el potencial del personal, es importante dar seguimiento y desarrollar programas de capacitación continua tanto para los de nuevo ingreso como para los de base, este trabajo en conjunto beneficia a la organización como al trabajador reflejándolo en la calidad de los servicios a un costo adecuado.

Para tomar en cuenta al personal necesario se establece la estructura organizacional, ésta se refiere principalmente a formar áreas y un esquema con las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones, la autoridad y los canales de comunicación. Una vez formada dicha estructura se debe definir el perfil y descripción de puestos⁸, para poder distribuir al personal en cada área establecida en el organigrama diseñado, así mismo puntualizar la asignación de responsabilidades al equipo de trabajo; cuando existe una misión bien establecida será más fácil

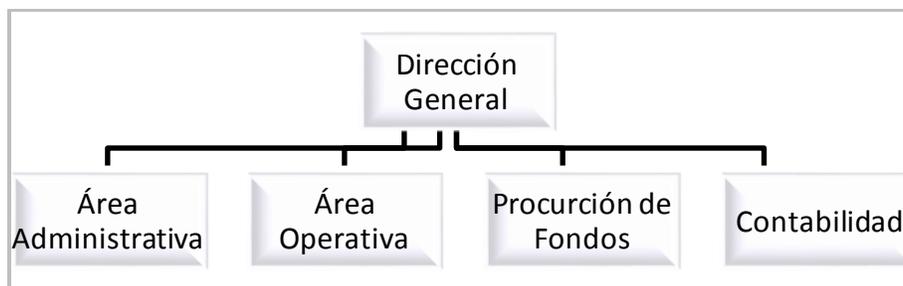
⁸ Ver concepto Guth, A.A (1994, p.10)“ un puesto es un conjunto de funciones, responsabilidades y características que conforman una unidad de trabajo específica, los objetivos se deben lograr entre varias personas, cada división es un puesto”

toda la integración de la información, si no se cuenta con una estrategia clara, será difícil diseñar una estructura organizacional efectiva.

Reyes, P. (2005, p. 226) menciona: “Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas”. Dicho organigrama debe ser fácil de entender y utilizar, para esto pueden ser representados de diferentes formas: vertical, horizontal, circular o escalar, sin embargo la información contenida debe ser solo la indispensable.

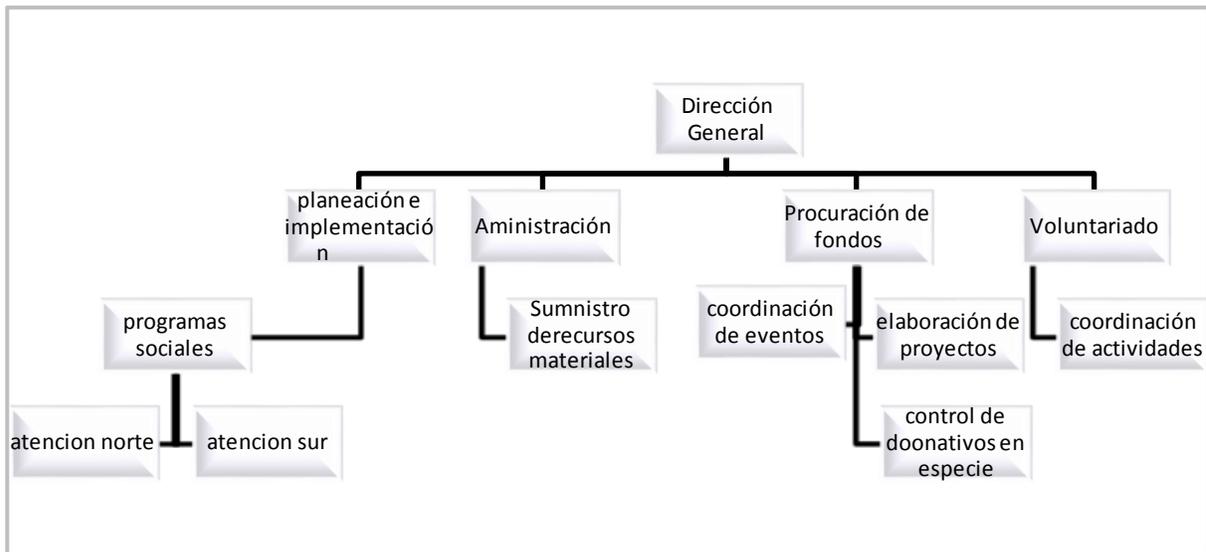
A continuación se describen dos tipos de diseño del organigrama, para la representación de la estructura de la Organización, donde se muestran los puestos con las jerarquías; pueden ser de una estructura funcional o estructura divisional, el diseño es basado en los objetivos por lo tanto puede variar la estructura de acuerdo a las necesidades de cada una.

A) Estructura Funcional.- Para las OSCs nuevas o pequeñas, usar la estructura funcional no requiere de grandes especificaciones, solamente contiene actividades y tareas de manera general, es menos costosa, en ésta no hay mucha oportunidad de crecimiento lo cual es una desventaja.



Cuadro 6. Diseño de Estructura Funcional de la Organización

B) Estructura Divisional.- Se especifican las responsabilidades o se pueden organizar de acuerdo a las necesidades, puede ser por áreas geográficas, programas sociales, procesos, etc., al contrario de la E. Funcional, la definición de cada puesto permite la posibilidad de crecimiento dentro de la organización. Sin embargo su costo puede ser mayor por necesitar de mayores detalles y especialistas para cubrir vacantes



Cuadro 7. Diseño de Estructura Divisional de la Organización

2.4 Importancia del Análisis de Puestos

Una vez definida la estructura y el desarrollo de estrategias para el cumplimiento de objetivos y metas planteadas en la misión y visión, se continua con la definición de cada área y puesto de trabajo mediante la descripción de las actividades a realizar, concretas a cada responsabilidad, esto se refiere a realizar un Análisis de puestos, es la base de las actividades a realizar en la ARH, para Reyes, P. (2005) significa separar y ordenar, nos dice: “separar los elementos del puesto y acomodarlos de manera lógica y secuencial.” Dicho análisis debe ser siempre actualizado al inicio se realiza cuando se crea una organización, puede hacerse otro análisis cuando se tienen modificaciones en los puestos para adecuarse a las necesidades demandadas en la organización.

La situación económica de las Organizaciones de la Sociedad Civil dificulta el contar con la descripción de las funciones y los requerimientos del puesto lo cual complica el proceso de reclutamiento, se contrata a personal sin tener una base clara lo cual perjudica el cumplimiento de objetivos. Para realizar un Análisis de puestos existen muchos métodos, sin embargo la organización debe evaluar sus necesidades para recopilar la suficiente información a través de la

observación, aplicación de cuestionarios y entrevistas para la descripción de actividades y la integración de la información más relevante.

Este análisis señala la relación entre la organización, el cargo y el personal, lo cual permite realizar evaluaciones, catalogar los puestos, fijar sueldos, elaborar formatos como solicitudes, requisiciones, etc., y se realiza la descripción de puestos.

Descripción del puesto

En la administración de recursos humanos la descripción es de gran importancia, para su desarrollo se inicia con un listado de actividades generales, descripción de los objetivos, elegir al personal de cada puesto es clave para un funcionamiento eficaz aquí el candidato conoce las expectativas del puesto, contiene también las habilidades requeridas, las condiciones de trabajo y en las especificaciones se establecen las cualidades mínimas del candidato para desempeñar el trabajo. Se puede ser tan específico en la información como se requiera, algunas características para realizar la descripción concisa son:

- Definir exactamente las tareas principales a desempeñar
- Establecer un tiempo aproximado para realizar cada tarea
- Condiciones y riesgos
- Material y equipo necesario
- A quien reporta y quien le reporta

Todas las descripciones y perfiles de puestos del organigrama se integran en un solo documento llamado catálogo de puestos, esta integración forma parte de la base de datos de la organización para usarlos cuando existan vacantes, de esta manera es más sencillo orientarse cuando son necesarios, es importante contar con las políticas de personal para no cometer errores en la realización del procedimiento.

Werther y Davis (2000), hablan de elementos básicos para formar parte del formato de la descripción de puestos: Tener un Código, como parte de una identificación, puede ser el área a la que pertenece o número de empleado. Colocar la Fecha de realización o última modificación. Y la Identificación de la persona que lo elaboró.

Perfil del puesto

Para realizar el perfil del puesto se definen las características necesarias del candidato para desempeñar las actividades requeridas en la descripción de puestos. Werther, W. y Davis, K. (2000) mencionan como determinar las responsabilidades del puesto.

La descripción de puestos proporciona las funciones y responsabilidades básicas de la vacante, mientras el perfil de puesto se refiere a las características, habilidades, aptitudes y cualidades de la persona para desempeñar dichas actividades. A partir de los datos proporcionados la persona encargada de realizar el análisis de puestos tiene la suficiente información para hacer la selección de personal más adecuada para cubrir el puesto. Los elementos más importantes del perfil de puesto⁹ son:

La escolaridad y/o áreas de conocimiento.- El nivel, grado y/o área de estudios requeridos para alcanzar los objetivos específicos del puesto.

Experiencia.- Conocimientos y habilidades generados a través del tiempo, el orden y duración de los puestos desempeñados en el sector público, privado o social, el nivel de responsabilidad, de remuneración y la relevancia de las funciones o actividades encomendadas.

Condiciones de trabajo.- disponibilidad para viajar o laborar en horarios, lugares o situaciones especiales.

Capacidades.- conocimientos, habilidades, actitudes, valores descritos de manera general.

Entre otras especificaciones para elaborar el formato del perfil son:

- ✓ Nombre del puesto
- ✓ Edad, sexo, estado civil
- ✓ Nivel de manejo de información tecnológica: computadora, equipo de oficina, y programas específicos.
- ✓ Manejo o dominio de idiomas
- ✓ Manejo de personal
- ✓ Cualidades o valores personales deseados como: responsabilidad, tolerancia a la frustración, comunicación asertiva, etc.

⁹ De conformidad con el Reglamento de la Ley del servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (2010)recuperado de <http://www.usp.funcionpublica.mx>

2.5 Proceso de reclutamiento y selección de personal

Existen muchas definiciones de reclutamiento y selección, como: “el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de forma que la organización pueda seleccionar aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo” (Dolan, 2003, p.77)

Grados, J.,(2013, p.209) menciona el reclutamiento como una técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

Mientras Shamil, (2001) también lo menciona como un proceso de los recursos humanos para llenar una vacante, donde incluye la examinación del puesto, la valoración de las fuentes de las cuales captar candidatos, el contacto con los candidatos y la atracción de aspirantes.

Estas definiciones nos hablan de un proceso para contratar a los candidatos mejor calificados y con la capacidad de desempeñar funciones específicas requeridas en la vacante. Para una organización de nueva creación es indispensable contar con una buena estructura en la administración de recursos humanos, los elementos básicos para su desarrollo e implementación se basan en los objetivos planteados inicialmente, así como tomar en cuenta aspectos legales se sugiere revisar la Ley del Impuesto sobre la Renta (ISR), Ley del Seguro Social y la Ley Federal del trabajo para conocer las obligaciones patronales adquiridas.

El proceso de reclutamiento se inicia a partir del requerimiento de personal, la cual puede ser solicitada para cubrir de manera urgente o en un lapso de tiempo determinado, cuando se tienen los requisitos se identifican las fuentes de reclutamiento para encontrar quien cubrirá la vacante. Dichas fuentes se refieren a los medios utilizados para difundir la información sobre las vacantes, los más comunes son: radio, televisión, periódico y bolsas de trabajo en este caso específicamente en páginas especializadas de sociedad civil, y redes sociales. Contar con un programa de reclutamiento significa tener un procedimiento para captar personal de calidad, mediante la elaboración de la solicitud de la vacante con la descripción de los requerimientos del puesto a cubrir, los formatos se realizan en base a las necesidades de la organización.

➤ Fuentes de Reclutamiento

En este proceso se realiza la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes de reclutamiento para facilitar a los candidatos de acuerdo a la necesidad. Para su realización se

debe considerar el mercado de recursos humanos el cual está constituido por candidatos ocupados y desocupados o disponibles, los cuales pueden ser reales, es decir los cuales buscan trabajo, o, potenciales, quienes no están interesados en cambiar de trabajo. De esta forma el reclutamiento se realiza basándose en fuentes internas, externas o en ambas. (Dolan, 2003)

- a) Fuentes internas, se pueden encontrar aspirantes dentro de la misma organización ya sea trabajadores, familiares o recomendados de los trabajadores.
- b) Fuentes externas, se debe mantener actualizada la información sobre la vacante, se busca cubrir la vacante con personas fuera de la organización es decir se busca en lugares como: bolsas de trabajo, asociaciones, organizaciones, internet, oficinas de colocación o público en general.

Cuando una fuente de reclutamiento es eficaz se utiliza mientras cumpla con las expectativas requeridas, para cubrir las vacantes disponibles de la Organización. Los medios de comunicación como radio, televisión, periódico, redes sociales de Facebook, twitter, sirven para difundir la vacante, cuando se usan éstos medios se deben tomar las precauciones necesarias al momento de solicitar datos personales o dar información extra sobre la organización, se debe elaborar el Aviso de Privacidad, es un documento sencillo donde se especifica que todos los datos personales recopilados tendrán un uso adecuado¹⁰ se puede elaborar de manera electrónica, física o hacer una grabación, la Organización lo debe exhibir para hacer saber a todos los colaboradores y a solicitantes de dicho aviso.

Los anuncios publicados deben ser cortos y concisos con la información de la vacante, existen muchos tipos de publicaciones sin embargo el diseño se elabora en base a la necesidad del personal solicitado, es decir seleccionar al grupo al que va dirigido el anuncio, sin olvidar los beneficios, datos de contacto y logotipo.

➤ Proceso de Selección

La selección de recursos humanos es el proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se comparan con las de otros para elegir de entre ellos el mejor para cubrir la vacante. (Guth, A. 1994, p.35)

¹⁰ El Aviso de Privacidad es un texto para explicar el uso de datos recopilados, puede ser Integral, Simplificado o Corto según su aplicación. Revisar, Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares (DOF, 2010)

La selección es el siguiente paso del reclutamiento, el cual inicia cuando existe la vacante, y finaliza cuando se realiza la contratación del personal, como se menciona anteriormente el reclutamiento es una actividad donde se atraen a candidatos con los requisitos solicitados a través de diferentes medios de comunicación y promoción mientras la selección es la actividad donde se escogen a los candidatos reclutados con más probabilidades de adecuarse al puesto. (Chiavenato 2007); es decir, se seleccionarán con las especificaciones de la vacante, para esto se debe considerar reunir la mayor información necesaria de los candidatos, a través del currículum, solicitud de empleo y entrevista la cual nos permitirá tener un contacto directo con el candidato.

Las fuentes para obtener información son: la solicitud de empleo, el currículum y la entrevista la cual es la herramienta clave para la selección efectiva:

- *Solicitud de empleo* es un formato impreso donde el candidato proporciona información de datos personales, tipo de documentos oficiales con los que cuenta, estado de salud, escolaridad, conocimientos generales, empleo actual y anteriores, datos económicos y referencias personales y laborales, para ser parte del proceso de selección, sirve de herramienta para estructurar la entrevista con el candidato.

- *Currículum vitae*, es un documento elaborado por el solicitante principalmente es la información de la experiencia laboral, áreas de interés profesional y descripción de las actividades desarrolladas comenzando por las más recientes, puede llevar o no fotografía del candidato.

- *Entrevista*, es la mejor técnica para llevar a cabo una interacción y comunicación directa con el candidato, tiene a finalidad de observar el comportamiento del entrevistado así como saber si está capacitado para realizar el puesto vacante, su duración puede ser de 30-45 min., sin embargo si se requiere de más tiempo se puede continuar.

Se pueden realizar tres tipos de entrevista:

Entrevista directa; se realiza a partir de un cuestionario ya estructurado para conseguir datos específicos del candidato.

Entrevista indirecta; se realizan preguntas abiertas para dar oportunidad al candidato de expresarse mientras el entrevistador observa las actitudes, movimientos y reacciones durante la entrevista.

Entrevista mixta; es una combinación de la directa e indirecta.

De acuerdo con Grados, J. (2001) las Fases de la Entrevista son:

- A) Apertura; es la fase donde se presenta el entrevistado se genera la primera impresión del candidato.
- B) Rapport; se refiere a establecer un clima de confianza, a través de la comunicación esto disminuye la ansiedad del candidato y su comportamiento es más natural, esta fase permite obtener la información sobre el candidato.
- C) Desarrollo de la entrevista; es la parte central, la información es de tipo cuantitativa es decir se hacen preguntas son directas.
- D) Cima; se realizan preguntas abiertas para obtener información cualitativa, sobre todo el concepto que tiene de sí mismo, metas, objetivos y actitudes.
- E) Cierre; se anuncia la conclusión cinco o diez minutos antes de terminar, se pregunta las dudas o comentarios finales por parte del candidato.

El propósito de la entrevista es obtener información suficiente del candidato tanto de datos específicos desde los datos generales (nombre, edad, estado civil, domicilio, etc.) datos del área escolar, área ocupacional (referencias, trabajos y sueldos anteriores, logros, responsabilidades) área familiar, pasatiempos y salud. Todos estos datos ayudan a determinar si tiene las características necesarias para ocupar la vacante, en el proceso de la entrevista no se deben perder los objetivos de la entrevista para no caer en errores como realizar un interrogatorio o una simple conversación y no obtener información relevante.

Con estos datos se hace un filtro para elegir a los candidatos más sobresalientes, para continuar con el siguiente paso donde se realiza una evaluación psicológica y a partir de los resultados se pueda seleccionar al candidato idóneo para ocupar el puesto dentro de la Organización.

Las pruebas psicométricas permiten conocer conocimientos teóricos del candidato en relación con el puesto solicitado, identificar las habilidades del candidato, capacidad de resolver problemas y aprender las funciones del puesto.

Los resultados de las pruebas permiten verificar la experiencia reportada y sirven de base para comparar de una manera objetiva los resultados con los de otros aspirantes. Existen muchos

tipos de pruebas psicológicas para la evaluación de los candidatos, deben ser aplicadas por personal profesional en el área.

Se evalúan aspectos socioeconómicos, así como las referencias laborales y personales para comprobar la veracidad de los datos proporcionados. Una vez obtenidos los datos se deberá evaluar y analizar la información de los últimos candidatos y hacer la selección de personal, sin olvidar el reporte final para la base de datos.

Finalmente se hace la contratación del candidato y se deberá solicitar documentación oficial para la integración del expediente, estos son: acta de nacimiento, identificación oficial con fotografía actualizada, comprobante de estudios, etc. se pueden solicitar otros documentos de acuerdo a los requerimientos del puesto. El contrato es elaborado en base a la Ley Federal del Trabajo, y debe contener los derechos y obligaciones adquiridos en su relación empresa-empleado. Una vez firmado se cubre la vacante y se termina el proceso de reclutamiento y selección y se realiza la inducción de los servicios de la Organización, entrega de manual de políticas, reglamentos y procedimientos.

2.6 Administración financiera; aspectos generales contables

En este apartado se presenta un panorama general sobre el uso de la información financiera donde a partir de los conceptos generales sobre contabilidad se puede conocer y participar con el equipo contable para un mayor aprovechamiento de los recursos económicos, materiales y humanos y así definir el presupuesto anual de la Organización, control de presupuestos y seguimiento en la sustentabilidad de la Organización.

La “contabilidad es una técnica que se utiliza para el registro de operaciones” (Moreno, F. 2012) es utilizada para registrar y controlar la información financiera con operaciones sistemáticas y estructuradas, es decir se hace una recolección de datos y un registro de los ingresos y gastos generados por la organización, lo cual sirve como base para tomar decisiones financieras. Para fines legales y fiscales hay leyes que obligan a llevar una contabilidad como son el Código Fiscal de la Federación (2018) la cual señala en su Art. 28 llevar libros, sistemas y registros contables, papeles de trabajo, estados de cuenta, control de inventarios, medios de almacenamiento de datos, electrónicos, documentación comprobatoria y toda la documentación

relacionada con el cumplimiento a las disposiciones fiscales. A partir de la actualización de las leyes fiscales en 2014 la contabilidad se realiza de forma electrónica lo cual permite realizarlo en tiempo y forma.

Se puede llevar el registro de las operaciones económicas de la Organización las cuales se mencionan el Código Fiscal de la Federación (2013):

- A) Contabilidad General, se llevan a cabo registros analíticos, sistematización en un software contable preferentemente para la emisión de estados financieros, integrado por:
- i. Libro diario, donde se registran todas las operaciones
 - ii. Libro mayor, se concentran por cuentas
 - iii. Estados financieros, se presenta la situación financiera, acumulando las diferentes cuentas donde se registraron las operaciones económicas de la OSC.

B) Contabilidad simplificada, se llevan los libros de ingresos, egresos y deducciones, se registra la compra de bienes muebles e inmuebles.

Las organizaciones de reciente creación, con operaciones anuales inferiores a cincuenta mil pesos, sin autorización como donataria y sus actividades se basan en solo un proyecto de inversión social, no presentar requieren estados financieros. Mientras para las OSCs, con más de un proyecto de inversión social, su operación anual es mayor a 50 mil pesos y son donatarias autorizadas, necesita presentar estados financieros.¹¹

La contabilidad general aporta información para la sustentabilidad de las organizaciones de la sociedad civil, permite analizar y tomar decisiones sobre los recursos y el control financiero, influye en todas las áreas, es información cuantitativa sobre fuentes de financiamiento, costo operativo de los proyectos, costo administrativo, toda esta información se requiere para llevar la administración financiera. Diseñar el sistema contable de la organización, debe ser útil, para tomar decisiones desarrollo de herramientas y políticas de contabilidad.

Con apoyo del contador se realiza el catálogo de cuentas, formato mediante el cual se registran datos de acuerdo a las operaciones específicas de la organización, se describe cada una

¹¹ (Ley Federal de Fomento a las Actividades realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, 2012)

para hacer más confiable el uso específico de caja chica, cuentas de banco y donativos en efectivo y en especie.

Podemos concluir que la Administración financiera es la forma para las OSCs distribuyen los recursos para operar sus programas. La herramienta clave para la administración financiera es el presupuesto, documento en el cual se definen las fuentes de ingresos y egresos donde se aplican los recursos económicos obtenidos.

Para efectuar todos los requisitos contables se debe consultar directamente con un Contador Público profesional para desempeñar funciones para el cumplimiento de las Leyes fiscales correspondientes.

2.6.1 Elaboración Presupuestal

La elaboración del presupuesto de una Organización de la Sociedad Civil parte de la planeación anual y la planeación estratégica, se define el número de miembros remunerados, pueden ser asalariados, honorarios por servicios profesionales los cuales son contratados por proyecto, aún si son voluntarios se incluyen en el personal no remunerado, con respecto a los recursos materiales es importante contar con un inventario de lo que se tiene y lo requerido como parte del desarrollo en el presupuesto anual.

Una vez desarrollados los programas sociales y actividades administrativas se pueden identificar los recursos humanos y materiales requeridos para cada una de ellas.



Figura 7. Elementos para la planeación del presupuesto.

Se debe incluir todo el material requerido en cada actividad para hacer la cotización correspondiente, una vez contemplado el equipo humano, se asignan honorarios mensuales.



Figura 8. Costos y presupuestos de la planeación del presupuesto.

Revisado y aprobado el cuadro de planeación anual de cada área de la organización, se debe incluir un cronograma mensual para especificar cuándo se realizan las actividades planteadas, se incluyen los costos y honorarios definidos anteriormente con ajustes necesarios de acuerdo al calendario.



Figura 9. Cronograma de planeación presupuestal

Se realiza una matriz por cada área de la Organización, y así empear actividades para la validación, permitiendo así una mayor posibilidad de captar recursos necesarios para cada actividad, de esta manera será más fácil la elaboración del presupuesto anual. Como responsable para el cumplimiento en la asignación de recursos

Una vez aprobados y presupuestados los programas, los servicios, capital humanos y recursos materiales de cada una de las áreas de trabajo y se conocen todos los gastos de la organización se desarrolla el procedimiento en materia de financiamiento para la Organización esto es el plan de procuración de fondos y tiene como resultado la planeación anual de ingresos y egresos, se debe incluir todos los rubros necesarios.

PRESUPUESTO ANUAL						
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio ...
Cuotas de recuperación	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Campaña de donación mensual	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Subastas	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Donativos empresas privadas	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Recursos federales ...	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Total de ingresos						

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio ...
Administración	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Equipo humano	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Recursos materiales	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Programa asistencial	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Equipo humano	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Recursos materiales...	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Total de egresos						

Figura 10. Ejemplo Presupuesto anual de ingresos y egresos

Una vez definidos todos los elementos para la organización de los recursos humanos, se realiza un seguimiento, evaluación para el funcionamiento de la organización además de ayudar al crecimiento de la asociación involucra también al personal remunerado a través de una constante capacitación y desarrollo de habilidades, esto permite proveer a la institución de talento para formar el equipo de trabajo.

El proceso administrativo en una OSC es un área de servicio para el cumplimiento de la misión, donde el buen funcionamiento nos va a permitir estructurar adecuadamente toda la organización para tener una mayor eficacia y eficiencia de los recursos humanos y materiales.

A través de la participación en la construcción del sistema contable y elaboración de presupuesto anual nos da pie para contar con una base financiera. En los capítulos anteriores se fue integrando la organización a partir de la constitución, el desarrollo e implementación de las diferentes áreas para la formación de una OSC, el siguiente capítulo contiene información teórica para sumar gradualmente como una ventaja sustentable y un fortalecimiento institucional donde los miembros formen parte de una profesionalización constante con el fin de consolidar y generar confianza en el desarrollo de los procedimientos para ser una Organización transparente y regulada para el desarrollo de proyectos para la procuración de fondos y la aplicación de los mismos.

CAPITULO 3

Organización Social Sustentable

Para investigadores en Psicología es un área de desarrollo de instrumentos basados en la responsabilidad social y sustentabilidad, la evaluación en la rentabilidad, imagen e impacto social puede influir en el éxito de la empresa.

El concepto de sustentabilidad¹² se retoma desde las conductas a favor del medio ambiente, estas se aprenden desde la casa y se van extendiendo al trabajo y así sucesivamente llegan hacia la comunidad. Los recursos naturales se deben aprovechar siempre y cuando se asuma la responsabilidad de conservarlos, y en algunos casos trabajar para regenerar los ya sobreexplotados, sin embargo no solo son los recursos ambientales, se involucran también los factores económicos, sociales e institucionales los cuales influyen en el desarrollo de un modelo sustentable y proponen soluciones integrales para generar cambios positivos.

Cuando la Organización establece o continúa en el proceso de la estructura administrativa también se inicia el desarrollo de estrategias de procuración de fondos para el mantenimiento de las actividades principales hacia el cumplimiento de la misión. Por lo general se buscan donativos para cada programa social, sin embargo en la actualidad estos donativos son cada vez más escasos.

Demostrar la importancia de atender la causa social, dar la atención adecuada y transparente de la problemática, demostrar resultados del impacto social son aspectos a tomar en cuenta por parte del equipo de trabajo para el diseño de programas sustentables a fin de incidir en soluciones efectivas.

El reto de las OSCs es la integración adecuada de la información desde la identificación del problema hasta la evaluación de resultados, el trabajo se realiza a partir del análisis y planteamiento de estrategias. Una vez organizada la información se inicia la búsqueda de recursos económicos para la implementación de proyectos sociales.

¹² “El desarrollo sustentable hace referencia a la capacidad que haya desarrollado el sistema humano para satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer los recursos y oportunidades para el crecimiento y desarrollo de las generaciones futuras” Organización de Naciones Unidas Calvente, A. M., (junio 2007). El concepto moderno de sustentabilidad. Obtenido el 25/02/2017, desde <http://www.sustentabilidad.uai.edu.ar>



Figura 11. Proyecto sustentable

Se debe llamar la atención de donantes tanto de su tiempo como su aportación económica e involucrarlo un fin determinado. Realizar un plan de procuración de fondos, presupuestos anuales y llevar al corriente los aspectos fiscales vistos en capítulos anteriores, son bases para la construcción de proyectos sustentables, recordemos que las personas morales no lucrativas con servicios a terceros tienen la facultad de obtener recursos públicos y privados a fin de cumplir con su objeto social.

Construir proyectos y programas sustentables con estrategias de alianzas públicas y privadas, no solo beneficia para obtener recursos económicos, a nivel político incide en el crecimiento económico lo cual favorece la situación de la población beneficiada, mientras a nivel cultural se mantiene la relación con los usos y costumbres con nuestro medio ambiente con una intervención pacífica.

Exponer la situación de la problemática, razones para intervenir, el plan de trabajo, los recursos con que se cuenta forma parte del caso Institucional, todas las organizaciones deben contar con este instrumento para el diseño de material, procuración de fondos, planeación y diseño de programas de intervención y análisis.

Para organismos multilaterales como el Banco Mundial, considera “El buen gobierno y las instituciones sólidas y responsables son fundamentales para reducir la pobreza y el impacto en el desarrollo”, (Banco Mundial, 2016), nos habla de una gobernabilidad asertiva, tiene la capacidad económica de influir de manera indirecta en el trabajo de una organización, realizar un trabajo en coordinación influye en la participación constante y generar políticas públicas.

El fortalecimiento implica procesos de organización, planeación, administración, y evaluación de los recursos de la organización, para tener un equilibrio en los programas de intervención y la transparencia en el uso de los recursos.

La sustentabilidad no solo es captar fondos, se encarga de buscar inversionistas sociales, y fomentar el crecimiento de la organización tanto del personal remunerado a través de una

constante capacitación y desarrollo de habilidades, como de los donantes con la entrega de resultados e impacto social y avances de la misma organización donde se incluya a todos los donantes.

La procuración de fondos es un trabajo profesional, donde el compromiso y la transparencia son elementos para una buena gestión, se pueden tomar en cuenta los siguientes puntos:

- La Organización debe estar legalmente constituida y en cumplimiento del marco fiscal
- El órgano de gobierno debe ser participativo, representativo y democráticos
- Organización estructurada; Misión, visión, objetivos claros, metas y valores auténticos
- Equipo operativo capacitado y comprometido
- El voluntariado es participativo y motivado.
- Elaborar programas sociales para distribución de recursos materiales, humanos y técnicos.
- Brindar servicios de calidad
- Elaborar estrategias viables para la procuración de fondos
- Obtener, entregar y exhibir resultados tangibles y de alto impacto social.
- Tener eficiencia y transparencia en el uso de recursos públicos y privados.

Todos estos elementos integrados en una Organización son el punto de partida para lograr la sustentabilidad, la participación de todos los colaboradores es fundamental para tener resultados positivos, y lograr un cambio social.

El esfuerzo de un grupo de personas comprometidas con una causa, con un trabajo organizado y eficiente, para alcanzar metas económicas definidas, en un periodo de tiempo determinado. La forma de prever la adquisición de recursos para las actividades que logran el cumplimiento del objeto social de la organización es la gestión y administración de recursos.

La procuración de fondos es responsable de formar una base de datos de donantes, desarrolla la habilidad de crear proyectos e identifica las necesidades de los donantes para involucrarlos de manera efectiva.

3.1 Elaboración de Proyectos Sociales para la Organización.

Crear herramientas de uso cotidiano bien elaboradas, aumenta la calidad en las intervenciones, significa un mayor impacto en la población beneficiaria, esto genera un mayor número de recursos para fortalecer programas sociales.

Una de estas herramientas es la elaboración de proyectos sociales específicos, se define proyecto al “conjunto ordenado de recursos materiales y humanos que se combinan para hacer posible la realización de una serie de actividades, en un tiempo y costo determinado con el objetivo de alcanzar resultados de un objetivo específico”¹³. Cuando se identifica la problemática se coordinan los recursos, son encaminados a resolver dicha necesidad y generar cambios en la población.

Cuando se habla de gestionar un proyecto, se refiere a coordinar al equipo de trabajo, las actividades deben ser desarrolladas en tiempo y con los recursos obtenidos. Cuando se identifica claramente una problemática en una población específica, se comienzan a plantear diferentes alternativas posibles, es decir se inicia la elaboración de un proyecto, se buscan las causas del problema y las soluciones más adecuadas.

Cabe destacar la diferencia entre niveles de planificación: plan-proyectos-programas, a partir de su identificación se detecta claramente la misión y objetivos. De acuerdo con Ander-Egg (2005), un plan está compuesto por programas y proyectos relacionados entre sí, la finalidad es definir la dirección de los objetivos. La diferencia entre programa y proyecto radica en la magnitud y en las especificaciones planteadas, un programa está constituido por un conjunto de proyectos. El programa es el elemento principal operativo donde se administra y desarrolla un plan, éste se refiere al conjunto de actividades y servicios ordenados. Mientras las actividades son el medio para lograr metas y objetivos específicos, se describen de manera secuencial.

¹³ Fundación Luis Vives, (s.f.), Manual de Ayuda para la Formulación de Proyectos Sociales. (Cap. 2) Obtenido desde <http://www.solucionesong.org/recurso/manual-de-ayuda-para-la-formulacion-de-proyectos-sociales/100>

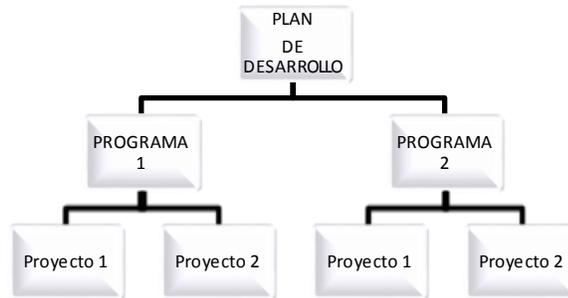


Figura 11. Elaboración de proyectos y programas

Como se muestra en la F.11, los proyectos derivan de los programas, la implementación de un proyecto se da cuando todos los elementos están definidos claramente. Este trabajo se enfoca a los proyectos sociales, relacionados con las necesidades de una población vulnerable, como son las mencionadas en el capítulo 1, en la LFFAROSC, relacionadas a la educación, salud, cultura etc. Entre las metodologías para el diseño de proyectos está el Enfoque de Marco Lógico (EML), es la metodología más utilizada a nivel internacional para el diseño de proyectos por objetivos.

3.2 Fases para el diseño de proyectos sociales a partir del Marco Lógico (ML)

El Enfoque de Marco Lógico (ML) es un instrumento de análisis lógico y pensamiento ordenado en la planificación de proyectos, se construye en una secuencia de pasos, sin embargo se pueden combinar métodos para tener proyectos mejor estructurados.

EL ML es una herramienta metodológica para estructurar los elementos principales de un proyecto, este método tiene diferentes fases siempre se relacionan entre sí: el diseño, la ejecución y evaluación, permiten ver toda la información de forma resumida y así facilitar la planeación.

Para iniciar con el proceso para la elaboración de un proyecto social se contestan una serie de preguntas para identificar lo que se pretende hacer:

- ¿Cuál es el problema?, se identifica claramente la problemática a solucionar
- ¿Por qué se quiere hacer?, se refiere a la justificación, se explica la importancia de atender dicha problemática, especificando las causas y efectos.

- ¿Para qué se va hacer?, es la visión general.
- ¿Qué se hará?, son propuestas para solucionar la problemática y de donde se derivan las metas.
- ¿Cómo se va a desarrollar?, se describen las actividades.
- ¿Quiénes son los beneficiarios?, se especifica a la población beneficiaria directa e indirecta.
- ¿Cuándo y cuánto tiempo?, se estima el tiempo para la ejecución del proyecto y elaboración de cronograma.
- ¿Con que cuento y que necesito?, se refiere a todos los recursos materiales, humanos y financieros con los que se cuenta y se estiman todos los recursos necesarios para la implementación del proyecto.

Con las respuestas se integra un cuadro donde representan los componentes del ML, en la siguiente figura se muestran las fases en un diagrama de ciclo del proyecto¹⁴:

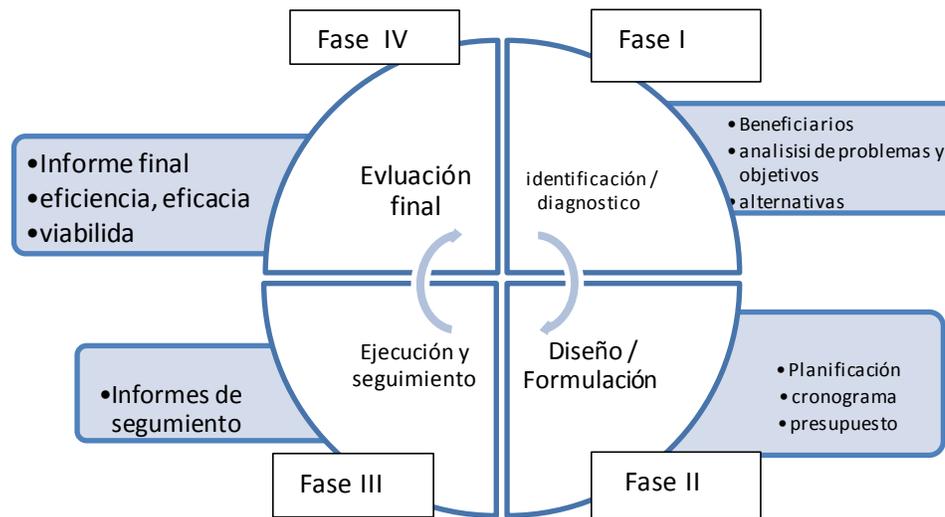


Figura 12. Ciclo de vida del proyecto

Los proyectos sociales tienen un ciclo de vida, se registran todos los datos como guía para saber en cual proceso nos encontramos, toda la información recabada es sistematizada para hacer el

¹⁴ Ciclo de vida del proyecto basado en: García J.J., (2012), Elaboración de Proyectos de Desarrollo para Organizaciones de la Sociedad Civil. Secretaría de Desarrollo Social Estado de Nuevo León.

análisis y evaluación correspondiente del proyecto implementado. A continuación se describen los principales elementos del ML para el diseño de un proyecto social.

Fase I. Identificación /Diagnóstico, cuando se observa una necesidad en una población específica se investiga para saber con exactitud cual es la problemática real esto permite intervenir en lo que se quiere cambiar para esto se debe identificar a la población:

a) Análisis de participación

Se integran datos sobre la participación de todos los involucrados ya sea directos como indirectos y tomando en cuenta los intereses sobre la problemática, mediante un cuadro de registro para identificar la duración de su participación en cada proceso del proyecto.

- Beneficiarios directos: identificar quien tiene mayor necesidad y mayor beneficio.
- Beneficiarios indirectos: registrar quien puede aprovechar los beneficios durante la implementación del proyecto.
- Actores sociales: se registran las actividades y funciones de todos los involucrados tanto el personal que interviene en el proyecto como los financiadores y otras Organizaciones.

b) Identificación del problema central, a través del análisis de las causas y efectos, se enlistan de mayor a menor importancia para identificar el problema principal y se elabora un árbol de problemas y árbol de objetivos.

Un árbol de problemas, es un recurso para detectar las necesidades a partir de una lluvia de problemas, se desglosan poco a poco hasta lograr un orden, esto permite identificar las causas y efectos de esos problemas hasta llegar al principal. Es importante darnos cuenta que el problema principal no es igual a la necesidad prioritaria de la organización, una clave para llegar a determinar el problema principal es usar la pregunta: ¿Para qué?, a cada respuesta esto claridad para llegar a la respuesta que buscamos.

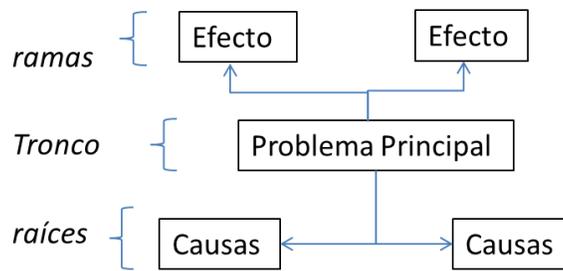


Figura 13. Árbol de problemas

Fase II. Diseño-Formulación, en esta fase de planificación se describe los objetivos generales, específicos e indicadores, a partir de aquí se desarrollan las actividades a realizar con presupuesto y cronograma para así llegar a los resultados esperados usando los medios de verificación.

a. El objetivo general es la razón principal del proyecto se toma de la elaboración de un árbol de objetivos, se refiere generalmente a lo que se quiere, y para que se quiere. Los objetivos específicos también se formulan del árbol de objetivos, y se refieren a los fines.

Para desarrollar el árbol de objetivos de manera simple se retoma el anterior árbol de problemas con situaciones negativas y se transforma en soluciones positivas, especificando situaciones realistas a futuro convirtiéndose en los fines o en objetivos específicos.

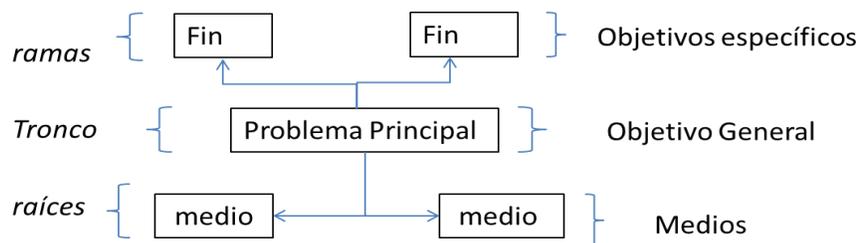


Figura 14. Árbol de objetivos

La descripción de los objetivos específicos debe ser coherentes en la redacción, realistas y con un tiempo concreto para lograrlo. Por cada objetivo específico se deben definir los resultados que se esperan obtener y redactarlos en presente para ser medidos a corto plazo mediante los indicadores establecidos.

A través del desarrollo del árbol de problemas y de objetivos, se delimitan las opciones para crear alternativas de un proyecto viable, es decir, se puede involucrar a la población beneficiada y tomar decisiones para proponer acciones e implementar la mejor estrategia.

b. Se elabora la Matriz de planificación de proyectos, permite identificar claramente los objetivos, indicadores, resultados esperados, medios de verificación, presupuesto y cronograma, el modelo de la matriz puede ser modificada en el transcurso de la ejecución del proyecto siempre incluyendo los datos necesarios de forma horizontal y vertical ejemplo:

		LOGICA HORIZONTAL			
		Nivel de Objetivo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
LOGICA VERTICAL	Fin (objetivo general)				
	Propósito (objetivo específico 1)				
	Componentes (resultados de o.e 1)				
	Actividades (Que se necesita)				

Figura 15. Matriz de Marco Lógico

c. Los Indicadores, permiten medir el logro de un objetivo, son los resultados, pueden ser cualitativos o cuantitativos, sus características principales: ser objetivos, medibles y válidos, es decir medir de acuerdo a la definición de la actividad. Establecer indicadores, facilita vigilar y evaluar de manera sistemática las fases de los programas sociales, ayudan a definir de forma más precisa el impacto y los objetivos que se han alcanzado. Es importante tomar en cuenta los medios de verificación, los cuales se refieren a las fuentes de información para verificar los indicadores, abarca desde fuentes estadísticas, publicaciones, fotografías etc.

d. Los supuestos presentados en la tabla anterior son situaciones importantes presentadas para poder desarrollar el proyecto, esta fuera del control de quien implementa el proyecto, son hipótesis.

e. El cronograma, permite llevar un control en el tiempo para desarrollar las actividades ya sea semanales, mensuales o anuales se hace un vaciado de datos dependiendo la duración del proyecto específico ejemplo:

	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Actividad																

f. El presupuesto por proyecto, se elabora uno parecido al anual de la organización, (pag.40), sin embargo aquí se especifica solamente los recursos utilizados para la realización del proyecto a ejecutar, se hace un presupuesto especificando los gastos financiados con recursos públicos y privados para transparentar el uso de donativos. Se puede realizar un cronograma con los gastos a realizar por mes, o semana para un control del recurso.

g. La viabilidad, se refiere a la posibilidad real de ejecutar el proyecto, la congruencia entre objetivos, actividades y metas.

Fase III. Ejecución y Seguimiento, es la parte operativa del proyecto, una vez terminados los formatos y diseño de la planeación, en esta fase se ejecutan las actividades, descritas en procesos anteriores y su desarrollo deberá lograr los resultados esperados.

Para llevar un control en el cumplimiento de actividades, metas y objetivos, se pueden elaborar formatos con la información necesaria para hacer un seguimiento ya sea semanal o mensual con el propósito de contar con los documentos verificables necesarios para el análisis, evaluación cualitativa y cuantitativa y entrega de resultados.

Fase IV. Evaluación, una vez finalizada la ejecución del proyecto se pueden elaborar herramientas donde a partir de la efectividad y eficacia de los logros alcanzados, se hace la evaluación del impacto social del proyecto ejecutado se realiza el informe final con los resultados obtenidos en relación a las metas, objetivos e indicadores, así como reporte financiero a partir de uso de recursos económicos públicos y privados para la rendición de cuentas.

La evolución en las organizaciones sin fines de lucro ha motivado a transformar el concepto de área de procuración de fondos, no solo para realizar su trabajo requieren de dinero, en realidad necesitan obtener más recursos para destinarlos al bien común, es también crear estrategias para involucrar a más personas para ser donantes, es decir, crear cultura de la donación, donde una persona no solo puede donar dinero, también tiene la posibilidad de donar tiempo (voluntario) y su talento profesional y formar parte del cambio. Una institución bien organizada es capaz de fortalecer los recursos de cada colaborador para integrar y trabajar en la

sustentabilidad de la Asociación. Además de conocer la técnica de procuración de fondos, es importante fortalecer la habilidad desarrollar proyectos e identificar las necesidades de los donantes para involucrarlos en forma más efectiva.

Un área en crecimiento para estudio dentro de la psicología es la sustentabilidad, concepto aplicado desde un nivel personal hasta el empresarial, influye principalmente en el desarrollo de estrategias a partir de la interacción positiva entre factores sociales, culturales y ambientales. Las empresas participan cada día más sobre este concepto con el diseño de programas de responsabilidad social sin embargo debe ser integrado desde la construcción de la misión y objetivos, tomar en cuenta las buenas prácticas inciden no solo en una población si no en la misma imagen de la empresa.

Lograr sustentabilidad en la organización implica compromiso, no solo las estrategias económicas y administrativas sino también cambios de conducta y actitudes positivas para identificarse con la Organización, una OSC es exitosa cuando aprende a conseguir donativos para lograr la sustentabilidad, siempre y cuando se integren claramente las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas de la organización a través del manual de procedimientos.

El siguiente capítulo aborda la elaboración de un manual de procedimientos como parte de la base estructural administrativa de la Organización como una referencia en el aprovechamiento de los recursos.

CAPITULO 4

Elaboración de un manual de procedimientos

El objetivo de este capítulo es integrar la información en un documento sistematizado contar con un manual de procedimientos adaptado a las necesidades de la OSC, es una herramienta administrativa la cual transmite conocimientos y experiencias, existen diferentes tipos de manuales, los podemos encontrar en la vida diaria desde la cocina o cuando compramos algún aparato electrónico incluye un manual o instructivo para el usuario, o pueden ser manuales muy especializados y sirven de base para formalizar el sistema de trabajo de una Organización.

Todas las funciones, actividades, recursos y el proceso en cada área se integran en un manual, el uso de las preguntas ¿Qué se hace? y ¿Cómo se hace? Son un apoyo en la identificación de los procedimientos.

Cada uno de los colaboradores desempeña una función valiosa en el funcionamiento de la Organización, con la aportación de su experiencia se fortalece el desarrollo de los procesos así como la integración del personal de nuevo ingreso y contribuyen al fortalecimiento, estabilidad y sustentabilidad lo cual la hace una Organización competitiva.

De acuerdo al concepto de manual, Chiavenato (2006) menciona “el manual es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas que proporciona información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas.” (p.494)

Para Münch (2005) “Los manuales son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa” (p.123)

Así como para Gómez Ceja (2002) lo define como: “un documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa. Incluye además los puestos precisando su responsabilidad y participación”. (p.385)

Como se puede observar las definiciones concuerdan en definir detalladamente los pasos a seguir de cada una de las personas con una función específica, y formar un documento sistematizado de las diferentes áreas de la estructura administrativa.

Las OSC de reciente creación, por lo general llevan sus procedimientos de uso cotidiano de manera verbal sin estar documentadas, lo cual provoca una falta de información y modificación del procedimiento, esto influye en el estado de ánimo o estrés de los colaboradores para realizar su trabajo, las actividades se vuelven informales y se pueden ver más como una costumbre o un hábito provocando un desequilibrio en la operación y funcionamiento. Cuando los procedimientos se desarrollan en un documento formal, el personal desempeña sus funciones de manera cordial, esto favorece el ambiente laboral y los servicios hacia los beneficiarios.

Las políticas son un complemento de los procedimientos, para llevarlos a cabo correctamente, son definidos claramente, revisados y analizados para utilizar las más viables, es importante señalar la fecha de elaboración y modificación o de ser necesaria la actualización dependiendo de las áreas de trabajo.

Iniciar la elaboración del Manual conlleva la descripción de las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas de la Organización, lo ideal es elaborar un manual por área, sin embargo para una OSC de nueva creación la cual suele ser pequeña se pueden definir los elementos de manera general, conforme crece la Organización se conforman nuevas áreas de trabajo y puestos específicos para cada tarea por lo tanto se puede modificar o desarrollar el manual de procedimientos.

Hay diferentes tipos de Manuales de procedimientos, depende de los requerimientos de cada organización, puede ser para tener una certificación, mejorar su operación o definir mejor su cultura organizacional, depende de las necesidades y el tipo de negocio, contar con un manual permite controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo o las modificaciones, así tanto el empleado como el jefe son conscientes del trabajo a realizar, llevar un control interno efectivo facilita la evaluación del personal y los procesos.

El siguiente cuadro muestra una breve descripción de algunos tipos de manuales¹⁵:

¹⁵ Alvarez, T. (s.f.) Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos, Panorama Editorial.

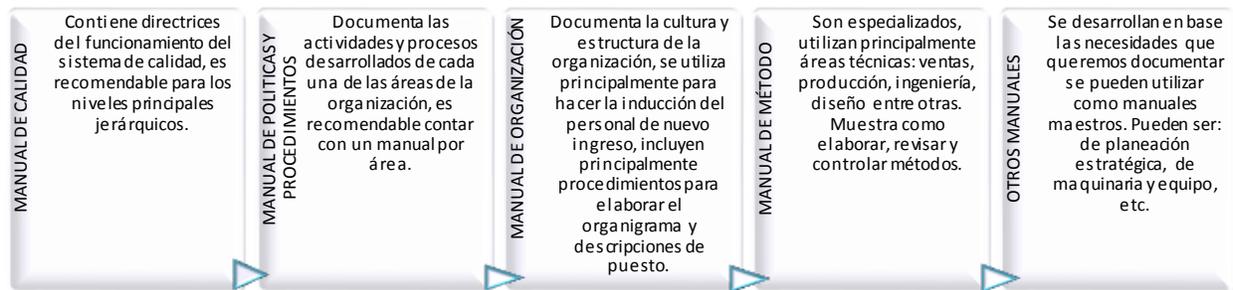


Figura 16. Manuales de Procedimientos

Elaborar un manual de procedimientos requiere recopilar la información necesaria con apoyo de las personas familiarizadas en desempeñar cada función, esto permite ser precisos, sin embargo cuando no se cuenta con el personal en el área, se pueden desarrollar una serie de preguntas concretas para obtener información:

- ¿Qué trabajo realiza?, ¿Dónde describe actividades?, ¿Quién lo realiza?
- ¿Cómo realiza el trabajo? Se describen las actividades de manera ordenada.
- ¿Cuándo se realiza? Se refiere a los horarios o periodos de trabajo
- ¿Dónde se realiza? Ubicación
- ¿Por qué se realiza? Objetivo de la actividad

Cada Organización elabora sus formatos dependiendo de la información requerida, en un borrador las respuestas son analizadas y modificadas de ser necesario, se quitan, agregan o simplifican la redacción de las actividades se realiza cualquier corrección hasta documentar en el formato definitivo y aprobado.

A partir del diseño de la Organización se recopila la información la cual es clave para el diseño del manual, parte fundamental en el desempeño de las funciones y en la elaboración de las políticas para un desempeño adecuado.

4.1 Elementos principales para elaborar un Manual de Procedimientos.

A continuación se describe el contenido general de un Manual de Procedimientos, como una guía técnica, cada manual puede variar de acuerdo al tipo de Manual y a los objetivos de cada organización.

- I. Portada; es la identificación de la organización, se coloca el logotipo, nombre de la empresa, título de manual de procedimientos y fecha de elaboración.
- II. Índice; se desglosa de manera ordenada los apartados principales.
- III. Introducción; explicación de la importancia del manual, la utilidad en la empresa, objetivos, su uso y autorización.
- IV. Misión, visión de la organización
- V. Objetivos del Manual
- VI. Políticas
- VII. Descripción del procedimiento, a partir de la información recopilada, con cuidado de no duplicar procedimientos en un solo rubro, para la redacción podemos considerar los siguientes puntos:
- VIII. Revisiones y Modificaciones. La fecha de actualizaciones y revisiones con observaciones.

A continuación se explican los rubros para realizar el Manual de Procedimientos:

1) Políticas y lineamientos

Son una guía para desempeñar las actividades de manera adecuada, pueden prevenir y evitar situaciones negativas o conflictos entre el personal y la forma de brindar servicios, indican la forma de actuar en cada caso, se incluyen descripciones de casos esporádicos para una correcta toma de decisiones sobre todo con el personal de nuevo ingreso, también se considera la parte negativa, para proceder en situaciones de conflicto y las consecuencias tanto para el procedimiento como para el personal, las personas responsables en aplicar los procedimientos deben estar autorizadas.

2) La descripción de las actividades

Se realiza la narración cronológica de cada función desempeñada, se describe y especifica cómo es la relación con otras áreas y los responsables.

La descripción de las actividades cotidianas deben llevar una numeración consecutiva, se colocan varias actividades en un solo paso siempre y cuando sea clara la redacción, cuando se finalice el procedimiento a seguir usar la leyenda “Termina Procedimiento”.

Cada Organización puede diseñar sus formatos con toda la información mencionada anteriormente. El siguiente cuadro muestra un ejemplo de formato:

Logo de Organización	Procedimiento (título)		Clave PR-DO-01 (PR=procedimiento DO=Dirección de Organización, 01=número consecutivo del procedimiento)
	Nombre del procedimiento		Fecha: dd/mm/año
			Página: 1 de 5
Área Administrativa		Área Responsable	
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo (clave)
(anotar número consecutivo de las actividades)	(persona o área responsable de la actividad)	(narración de la actividad)	(documento/formato utilizado para la actividad)

Figura 17. Descripción de actividades, ejemplo.

3) Elaboración de diagramas de flujo

Son herramientas de apoyo gráfico para observar los procedimientos de un área en forma consecutiva, la secuencia nos explica cómo se ejecutan las actividades, pueden parecer elementos muy complicados sin embargo conforme se usan se descubre la utilidad para aprovechar las ventajas las principales funciones son:

- Señalan las etapas de un proceso
- Se observa el seguimiento a los servicios de un procedimiento
- Se identifican a los involucrados (beneficiarios y personal)
- Son un apoyo para rediseñar procedimientos
- Facilitan el entrenamiento a los nuevos empleados

Para elaborar los diagramas se utilizan diferentes símbolos, los cuales ayudan en la identificación de la información, en la figura 18 se muestran los principales símbolos para realizar un diagrama de flujo, conforme al procedimiento se van integrando los símbolos para especificar las actividades.

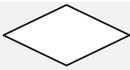
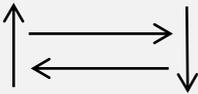
	inicio / término	Señala donde inicia y donde termina
	actividad	Se describe cada actividad
	decisión	Marca las opciones que podemos seguir en cada caso necesario
	conector	Se usa cuando el diagrama abarca más hojas y se hace referencia a la actividad anterior, se usan letras o números consecutivos
	documento	Representa un documento que se utiliza en este proceso
	línea de flujo	Conecta elementos de proceso, solo se usan horizontales y verticales

Figura 18. Símbolos básicos para diagrama de flujo

La ventaja de realizar diagramas de flujo incide en facilitar la comunicación y la integración para establecer límites entre actividades. Se recomienda en la medida de lo posible elaborar el diagrama en una sola hoja mediante una correcta distribución del procedimiento, para lograrlo la descripción debe ser breve y sencillo.

Todos los símbolos se unen con flechas las cuales indican la dirección del proceso, solamente se usan líneas de flujo en horizontal y vertical, por lo tanto se deben evitar los cruces de líneas y todas deben ir conectadas hasta llegar al símbolo de término.

4) Elaboración de formatos

La Organización elige los formatos, pueden obtenerse de diferentes fuentes, sin embargo diseñarlos puede ser sencillo y la información está basada en las necesidades de la organización

Los formatos son diseñados para recolectar datos para fines laborales, dependiendo de la información requerida se asigna una clave o número de identificación, esto permite tener un control en la base de datos y en la información obtenida.

Para el diseño de los formatos es importante tomar en cuenta los siguientes requisitos:

- Definir el objetivo del formato para diseñar los espacios necesarios
- Asignar una clave de identificación del formato por ejemplo, PR-DO-01 “Formato para procedimientos”, donde PR=procedimiento, DO=Dirección de Organización, 01=número consecutivo del procedimiento)
- Asegurar la utilidad del formato en cada una de las áreas
- Solicitar de forma clara y sencilla solamente información útil, nos podemos dar cuenta cuando las personas no llenan por completo algunos cuadros o ponen información adicional, indica la falta de claridad en las preguntas sin embargo cuando los contestan por completo y sin dudas, indica ser un formato claro el cual nos da mayores resultados.
- Analizar claramente donde será archivado cada formato, un error frecuente es tener copias duplicadas o en exceso, esto provoca gastos innecesarios así como un archivo saturado.
- El analizar la información de cada formato, evita realizar formatos similares o repetitivos.
- Se pueden asignar colores a los formatos dependiendo de la importancia del procedimiento.
- Siempre depurar la papelería para evitar confusiones con formatos viejos de preferencia destruir lo obsoleto.

Todos los formatos utilizados deben formar parte de los manuales como anexos, se puede trabajar en base a uno lleno como ejemplo o con las instrucciones de llenado.

Como parte importante de este trabajo se presenta el desarrollo de un manual de procedimientos para una organización de reciente creación o no necesariamente nueva, es una orientación y guía para quienes tienen bajo su responsabilidad la elaboración del manual dentro de una OSC para facilitar el buen funcionamiento de la organización.

La utilidad de un manual de procedimientos radica en contar con un solo documento, con la información básica de antecedentes, marco jurídico-administrativo, objetivos, funciones y descripción de procedimientos, para facilitar el aprovechamiento de los recursos y desarrollar las funciones encaminadas a cumplir la misión de la organización, así como en la veracidad de la información para esto es necesario mantenerlo actualizado y realizar revisiones cuando hay alguna modificación.

CAPITULO 5

Método

Justificación

En México tenemos el derecho de asociarnos bajo diferentes criterios de acuerdo a la Ley de Sociedades Mercantiles y El Código Civil Federal, el cual nos permite constituir como persona moral no lucrativa, como se señala en el artículo 2670, “Cuando varios individuos convinieren en reunirse de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico, constituye una asociación”¹⁶

Las asociaciones deben ser legales y no solo económicas, por lo tanto una sociedad civil desarrolla actividades sociales, presta servicios de asistencia a necesidades de acuerdo a su objeto social y adquiere una responsabilidad por la defensa de los derechos económicos, culturales, educativos o ambientales de una población específica.

Hacer un cambio en un sector vulnerable, genera un impacto social significativo sin embargo cuando no se cumplen los procedimientos dificulta continuar con su objeto social, su creación son resultado del trabajo de personas con actividades altruistas con la intención de hacer cambios positivos de una problemática, la cual realizan de manera informal, sin embargo en México la regulación de las OSC es muy extensa en procesos legales y fiscales pero no imposible.

La participación de las Organizaciones civiles en México ha sido fundamental desde su auge en 1985, esta incidencia permitió una transformación social en el desarrollo del país. Sin embargo a pesar de esta importante participación, los sistemas no son muy flexibles o accesibles para las personas que tienen la intención de formalizar su trabajo.

Es todo un reto formar un equipo de colaboradores, se requiere de orientación en el desarrollo de técnicas efectivas para un mejor funcionamiento y fortalecimiento de las Organizaciones. La elaboración de este manual lleva temas desde lo básico en temas legales, fiscales, recursos humanos y administración integrando la sistematización, el impacto social y la

¹⁶ (www.diputados.gob.mx, 2013)

sustentabilidad. Refiriéndose a planeación estratégica al desarrollo de un modelo basado en el análisis de recursos e identificación de las áreas de oportunidad dirigidas a los objetivos particulares.

Objetivo General de la tesis

Elaborar un manual de procedimientos para la creación y funcionamiento de una Organización de la Sociedad Civil, con un caso práctico para ejemplificar cada uno de los pasos a seguir a fin de ser utilizado por el psicólogo laboral como referencia a éstas en su ejercicio profesional.

Objetivos Específicos

- Brindar herramientas legales y fiscales para la Constitución de una OSC, así como el procedimiento para el cumplimiento oportuno de obligaciones.
- Desarrollar una guía con cada uno de los elementos a considerar para el funcionamiento de una organización civil.
- Mostrar una serie de formatos, los cuales son necesarios para el registro, funcionamiento y recaudación de fondos de una organización de la sociedad civil.

Procedimiento

En este capítulo se aborda el análisis de la información de manera práctica, es decir basado en la información documental para la elaboración de un manual de procedimientos para que la Organización de la Sociedad Civil que lo requiera, y cuente con herramientas útiles para llevarla paso a paso desde su constitución hasta el desarrollo de funciones internas como un apoyo en el control de actividades y fortalecimiento de la institución hasta lograr la sustentabilidad.

A continuación se citan los pasos a seguir para lograr este propósito:

Paso #1. Procedimiento para la Constitución legal de una Organización de la Sociedad civil

Paso #2. Procedimiento para cumplir con Obligaciones fiscales de una Asociación Civil

Paso #3. Procesos Administrativos

Paso #4. Recursos Humanos

Paso #5. Gestión de Proyectos Sociales para la procuración de fondos

Paso # 6. Gestión de Proyectos Sociales para la procuración de fondos

Paso # 7. Descripción de Actividades de la Organización

Paso # 8. Elaboración de Diagramas de Flujo

Anexos y Formatos

**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS:
un caso práctico**

Pasos Fundamentales para ir de la Constitución de una Asociación
Civil hasta la Organización Administrativa

CONTENIDO

Introducción

Objetivos del manual

I. Paso #1. Procedimiento para la Constitución legal de una Organización de la Sociedad civil

1.1 Nombre de la Organización

1.2 Registro ante la Secretaría de Relaciones Exteriores (SER)

1.3 Elaboración y Protocolización de Acta Constitutiva

1.4 Registro Público de la Propiedad

1.5 Alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)

1.6 Elaboración de Recibos fiscales

1.7 Registro como Donataria Autorizada para recibir donativos nacionales e internacionales.

1.8 Registro en Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) para acceso a convocatorias públicas.

II. Paso #2. Procedimiento para cumplir con Obligaciones fiscales de una Asociación Civil

2.1 Derechos y obligaciones de acuerdo a la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC)

III. Paso #3. Procesos Administrativos

3.1 Misión, visión, valores

3.2 Objetivo general y objetivos específicos

3.3 Estructura organizacional

3.4 Áreas de Organización

3.5 Proceso de arranque para la implementación del centro

IV. Paso # 4. Recursos Humanos

4.1 Proceso de Reclutamiento

4.1.1 Análisis y Descripción de puestos

4.1.2 Perfil del puesto

4.1.3 Solicitud de la vacante

4.1.4 Políticas de reclutamiento

4.1.5 Fuentes y medios de reclutamiento

- 4.2 Proceso de Selección de personal
 - 4.2.1 Evaluación del candidato
 - 4.2.2 Contratación
- 4.3 Elaboración de Políticas Institucionales
- V. Paso # 5. Administración financiera
 - 5.1 Elaboración de Presupuesto anual
 - 5.2 Contabilidad general
- VI. Paso # 6. Gestión de Proyectos Sociales para la procuración de fondos
- VII. Paso # 7. Descripción de actividades de la Organización
- VIII. Paso # 8. Elaboración de Diagramas de Flujo
- IX. Anexos y Formatos
 - Anexo 1 Solicitud de registro de la Secretaría de Relaciones Exteriores
 - Anexo 2 Actividades de acuerdo a la Ley de Impuesto sobre la renta (LISR) para diseño de objeto social
 - Anexo 3 Entidades Gubernamentales que acreditan actividades de acuerdo al objeto social
 - Anexo 4 Elementos de recibo fiscal
 - Anexo 5 Solicitud de Donataria Autorizada
 - Anexo 6 Obligaciones jurídicas de acuerdo al Artículo 7 de la LFFAROSC
 - Anexo 7 Cuadro de Derechos jurídicos de acuerdo al Artículo 6 de la LFFAROSC
 - Anexo 8 Calendario de Obligaciones fiscales
 - Anexo 9 Formato para Análisis y Descripción de Puestos
 - Anexo 10 Formato de solicitud de donativo
 - Anexo 11 Diagrama de flujo

INTRODUCCIÓN

El Manual de Procedimientos presentado a continuación se desarrolla a partir del caso de una Institución dedicada a la atención a personas con VIH/SIDA, de escasos recursos, sirve de guía general e integral de los pasos a seguir desde la constitución de una Asociación Civil hasta la organización en su funcionamiento, en capítulos anteriores se menciona la teoría general aplicada en los procedimientos.

Información General de la Institución

Esta Fundación se ha propuesto, desde el inicio, abatir el abandono y el rechazo de las personas seropositivas, a través del reconocimiento de su dignidad como seres humanos. Este reconocimiento se traduce en acciones concretas, propuestas dentro de programas de acción enfocadas hacia un apoyo integral para los enfermos y superar las grandes desventajas impuestas por su estado de salud.

Para lograr esto, no basta con generar canales de recursos materiales, sino además, es necesario impulsar una profunda formación humana basada en los valores universales y en una sensibilización cada vez mayor hacia los problemas de nuestros semejantes. Es urgente forjar alianzas impulsoras de valores y de calidez humana para contribuir a encontrar soluciones de fondo al problema representado por el VIH-SIDA en nuestro país y en el mundo.

Dadas las características del cuadro clínico presentado por las personas infectadas por el VIH-SIDA y sus consecuencias sobre el estado emocional afectivo, el Centro dedicado a la atención de estos pacientes se caracteriza por ser un lugar de máxima interacción social individual, personal directamente empleado, los terceros interesados, los asistidos y los familiares que los acompañan.

Tiene como eje fundamental de su razón de ser la aplicación del Sistema Integral, consiste en una atención de las personas infectadas con el VIH-SIDA, tanto en los aspectos médico-nutricionales, apoyo psicológico y desarrollo social.

La calidad máxima se logra si las personas realizan la asistencia cuentan con los conocimientos adecuados y si los aplican correctamente, para lo cual necesitan disponer de tecnología suficiente y adecuada, deben realizarlo poniendo al enfermo como centro de toda

actuación, recordando en especial a una persona infectada con el VIH-SIDA está angustiada y necesita ser tratada con tacto y paciencia.

Objetivo General

Proporcionar una visión global, general e integrada de los pasos a seguir para la formación y funcionamiento de una Organización de la Sociedad Civil.

Objetivos Específicos del Manual de Procedimientos

- Mediante el uso de un caso práctico ejemplificar cada paso a seguir con la finalidad de hacerlo más entendible y apegado a la realidad.
- Facilitar las labores de toma de decisiones, evaluación, control interno y de supervisión.
- Facilitar y mejorar la comunicación entre las áreas de trabajo
- Proporcionar una guía sobre las diferentes actividades, responsabilidades, trámites, políticas, etc. para una adecuada creación y funcionamiento de una Organización de la Sociedad Civil.

PASO #1. CONSTITUCIÓN LEGAL DE UNA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL

1.1 Asignar nombre a la organización

Se deben construir por lo menos 3 opciones de posibles nombres, no debe coincidir con alguna otra organización ya registrada. Por ejemplo:

Opción 1. Fundación VIH
Opción 2. Casa de apoyo VIH
Opción 3. Organización de VIHDA

1.2 Registro ante la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE)

Llenar solicitud o un oficio libre con tres opciones de nombre, realizar el pago de derechos, una vez otorgado el permiso se tienen noventa días hábiles, después quedara sin efectos dicho permiso para protocolizar e inscribir el acta en el Registro Público de la Propiedad y por último dar aviso a la Secretaría de Relaciones Exteriores dentro de los seis meses siguientes. (Anexo 1)

A fin de establecer las actividades requeridas para el objeto social de la organización se debe tomar en cuenta las actividades establecidas en la Ley de Impuesto sobre la Renta (Anexo 2).

1.3 Elaboración y Protocolización de Acta Constitutiva

Estos trámites deben hacerse ante un Notario Público, el costo de los servicios varía de acuerdo a la Notaría, aproximadamente de diez a quince mil pesos para organizaciones sin fines de lucro, se puede buscar algún convenio con notarios con experiencia en OSC, a veces el costo incluye el trámite ante a SER, la elaboración de estatutos del Acta y el registro público de la propiedad lo cual facilita los trámites, para el caso de realizar modificaciones se debe considerar las actualizaciones o modificaciones tienen costos extras. Se puede consultar los formatos en la página www.sre.gob.mx/tramites/sociedades

1.4 Registro Público de la Propiedad

Se realiza a través del portal www.indaabin.gob.mx/directorios/registros_públicos.htm se agenda una cita vía electrónica, el trámite lo puede realizar el representante legal o las personas encargadas en la notaría correspondiente. Es importante solicitar una carta de registro como comprobante para realizar otros trámites mientras se entrega la oficial, se cubren los requisitos como el pago de derechos, solicitud llena y permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores. Para este paso se solicita una Constancia de Actividades, este documento valida las actividades de la Organización y la debe entregar una Instancia de Gobierno. (Anexo 3)

Documentos requeridos original y copia:

- Acta Constitutiva protocolizada
- Formato de solicitud de registro
- Pago de derechos
- Identificación oficial

1.5 Alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)

Para este proceso se ingresa directamente en la página www.sat.gob.mx, mediante las opciones para darse de alta con las instrucciones a seguir, el documento final se imprime como comprobante del trámite, al momento de solicitar una cita se deberán llevar los documentos requeridos físicamente (mismos del rubro anterior) y se informa mediante un cuestionario sobre las actividades realizadas como Asociación sin fines de lucro. Con la impresión del alta y la entrega del Registro Federal de Contribuyentes (RFC), se elaboran los recibos en la entrega de donativos a través de un portal autorizado por el SAT, es recomendable consultar con un contador para una asesoría en cuestiones fiscales y desglose de IVA y el pago de impuestos.

1.6 Elaboración de Recibos fiscales

Ser una Donataria Autorizada se refiere a cumplir legal y fiscal con requisitos para solicitar y recibir donativos públicos y en algunos casos los privados. Una vez obtenidos el alta y el RFC, se realizan los recibos fiscales electrónicos con el SAT o bien con una empresa particular autorizada por el SAT, los cuales son deducibles de impuestos para los donantes. Para su diseño e impresión deben contener los siguientes datos: (Anexo 4)

- Razón social de la Organización
- Domicilio fiscal y clave del RFC de la organización
- Lugar y fecha de expedición
- El número de folio
- Cédula de identificación fiscal
- La leyenda “la reproducción no autorizada de este comprobante constituye un delito en los términos de las disposiciones legales”
- La fecha de la autorización para realizar recibos fiscales

Para ser deducible de impuestos se llenan correctamente con los datos del donante y otras especificaciones del donativo como son los siguientes:

- Nombre o denominación social, domicilio fiscal y RFC
- Monto del donativo o descripción de los bienes donados
- Señalar que la donataria está obligada a destinar los bienes a los fines de su objeto social
- El número o fecha del oficio constancia de autorización y la última fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación.

1.7 Trámites para Registrarse como Donataria Autorizada para recibir donativos nacionales e internacionales.

Una vez realizados los trámites de alta y RFC (mencionados en punto anterior) se realiza una solicitud o escrito libre especificando los motivos de dicha solicitud y las actividades realizadas se puede consultar la Ley de impuesto sobre la renta, en www.diputados.gob.mx/leyesbiblio, donde están clasificadas las Organizaciones de acuerdo a su objeto social, (tema 1.3.1 en los Aspectos Legales para la Constitución de una Asociación civil). Anexo formato 5.

- Documentos requeridos:
- Oficio de Solicitud
- RFC (Registro Federal de Contribuyentes)
- Copia Certificada de acta constitutiva y últimas modificaciones
- Copia de representante legal
- Poder notarial de representante legal
- Constancia de actividades de una Instancia Gubernamental *

1.8 Registro en Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) para acceso a convocatorias públicas.

Este registro se realiza para obtener el CLUNI (pag.16). Se realiza vía electrónica en la página www.corresponsabilidad.gob.mx, en la opción de Trámite del Registro Federal, se capturan los datos y documentos requeridos, para generar un usuario y contraseña, se recomienda guardarla bien para evitar problemas al ingresar al sistema, la recuperación suele ser tardado y no recomendable. El documento final se imprime y firma por el representante legal y anexan documentos en original y copia, para entregar cuando lo soliciten, el aviso de trámite finalizado es en treinta días hábiles, el trámite es gratuito y los documentos requeridos son:

- Acta Constitutiva
- Última modificación del acta.
- Poder notarial del representante legal
- Identificación dl representante legal
- Alta ante el SAT
- RFC

Para efectos de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC) las Organizaciones al obtener su Clave Única de Inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad civil tiene Derechos y Obligaciones que se deben cumplir. (Anexo 6, cuadro de derechos y Anexo 7 cuadro de obligaciones). Uno de los deberes de contar con el CLUNI es presentar el informe anual en el mes de Enero de cada año, se hayan o no recibido estímulos públicos a fin de garantizar el uso correcto de recursos públicos en las actividades de la Organización. En caso de no presentarlo se notifica el incumplimiento el cual deberá ser corregido lo antes posible.

El formato de informe anual lo integran dos secciones:

- Sección I se refiere a los apoyos y estímulos federales recibidos
- Sección II, se refiere a la situación financiera, contable y patrimonial de la Organización.

Este trámite se puede realizar vía electrónica o mediante la impresión del formato en la

página de www.corresponsabilidad.gob.mx; con letra de molde y firmado por el representante legal, se entrega en el Módulo de INDESOL correspondiente a su localidad.

PASO # 2. CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES FISCALES DE UNA ASOCIACIÓN CIVIL

2.1 Derechos y obligaciones de acuerdo a la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC)

Por lo general este procedimiento se deberá solicitar a un profesional de la Contabilidad, sin embargo en este manual se concentra la información básica para conocer los requisitos y trámites a realizar personalmente por el representante legal de la Organización. Elaborar un calendario anual facilita el cumplimiento de dichas obligaciones y así evitar costos extras por obligaciones no cumplidas. Cada organización puede diseñar su propio calendario .(Ver ejemplo, Anexo 8 de Calendario de obligaciones fiscales).

PASO # 3. PROCESOS ADMINISTRATIVOS.

3.1 Redacción de Misión, Visión y Valores

La construcción de la misión se inicia por definir cada una de los componentes siguiendo las preguntas principales:

Organización	¿Qué hace? Actividad principal	¿Para quién? Población beneficiaria y principal característica	¿Cómo se hace? Descripción de la metodología
Fundación VIH	Brindar atención integral que incluye atención médica, psicológica y nutricional	Personas con el virus de inmunodeficiencia humana (VIH) / SIDA, y a sus familiares de escasos recursos	A través de consultas médicas, psicológicas y nutricionales.

Se hace la integración de las respuestas, de manera clara y sencilla. La misión genera una integración emocional entre la organización y los colaboradores por lo tanto facilita establecer objetivos y asignación de recursos para dar cumplimiento a las actividades.

Misión de la Organización

Desarrollar y aplicar el modelo de atención integral para mejorar las condiciones de vida de personas con VIH.

La Construcción de la visión responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser y hacer?, es una descripción objetiva y alcanzable en plazos definidos, se puede tomar en cuenta como queremos ser vistos, se incluye la ciudadanía, autoridades, donantes y la población beneficiaria y así establecer una buena relación. Para su definición se toman en cuenta elementos como:

Establecer la relación con la población beneficiaria, y los colaboradores es decir ¿cómo queremos que las personas perciban a la organización?

Para la redacción de la visión puede ser en una oración o en varios incisos tratando de incluir los diferentes grupos de interés, por ejemplo:

Visión 1	Visión 2
Replicar el modelo en diversas partes de la República, a la vez incidir en planes y programas públicos, privados y sociales para prevenir y brindar atención a personas con VIH/SIDA.	Ser una organización replicable en diferentes partes de la Republica. Incidir en planes y programas públicos, privados y sociales. Mejorar la calidad de vida de las personas con VIH/SIDA y sus familiares.

La definición de los valores organizacionales tiene la intención de ser considerables para todos los integrantes de la organización y ser claros en el significado para la misión. Como ejemplo se mencionarán los valores de la organización:

Valores organizacionales	Definición
Respeto	Atender apropiadamente a cualquier persona que asista al centro sin discriminar.
Igualdad	Convivir con las diferentes comunidades sin distinción alguna.
Tolerancia	Respetar a las personas sin importar sus preferencias e ideas.
Profesionalismo	Cumplir con las obligaciones laborales y propias de cada actividad.
Responsabilidad Social	Respetar los valores éticos de las comunidades para lograr un impacto positivo en nuestra sociedad.

3.2 Redacción de objetivos y estrategias

Con la misión y visión establecida se definen los objetivos y las estrategias para cumplir con la meta. El diseño del objetivo es para establecer un fin, puede ser a corto o largo plazo, en este caso el diseño a largo plazo tienen el propósito de brindar herramientas para la sustentabilidad, se toman en cuenta las características de los objetivos los cuales deben ser: cuantitativos, realistas, y congruentes con la estructura organizacional. Una vez establecidos se definen las estrategias a seguir para cumplirlos.

<p>Redacción de objetivo general, ejemplo:</p> <p>Apoyar a personas con VIH/SIDA mediante su atención integral para brindarles mejor calidad de vida.</p> <p>Objetivos específicos de la Organización ejemplo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar estrategias de atención psicológica grupal con los pacientes y sus familiares • Desarrollar programas de prevención para información acerca del VIH • Brindar atención integral que incluya apoyo médico-nutricional, para llevar un control de la enfermedad

En este apartado cada organización debe definir la estrategia de acuerdo a sus objetivos y acciones a realizar con el fin de elegir cuidadosamente una combinación de ellas. Un ejemplo de estrategias sugeridas para alcanzar el logro de los objetivos de la organización son:

- Capacitar al equipo de colaboradores en administración estratégica para el aprovechamiento máximo de los recursos.
- Contar con un modelo de voluntariado para aprovechar al máximo la participación de la gente involucrada directa e indirectamente.
- Diversificar las fuentes de financiamiento que incluya la autogeneración de recursos.

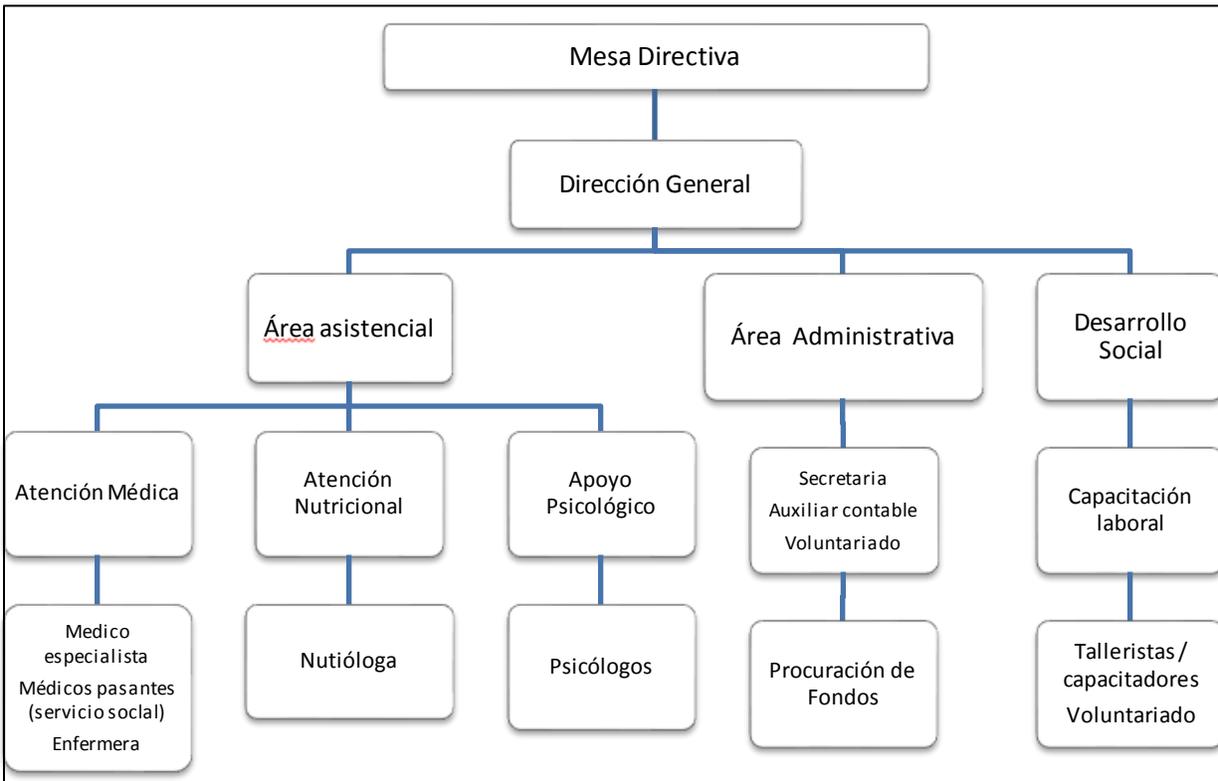
Otro ejemplo para el diseño de alianzas estratégicas es el siguiente cuadro:

INSTITUCION	Objetivo o Beneficio
Centro Ambulatorio para la Atención y Control de SIDA e Infecciones de Transmisión Sexual (CAPASITS)	Canalización para tratamiento Integral de las personas con VIH/SIDA
Voluntariado de la Secretaría de Salud	Apoyo con Voluntariado
Secretaría de Relaciones Exteriores	Apoyo en la difusión y presencia a nivel internacional
Departamento de Información de Naciones Unidas con ECOSOC	Apoyo en la participación activa y presencia internacional.
Universidad Nacional Autónoma de México	Apoyo de Servicio Social de la Facultad de Medicina
Universidad Iberoamericana	Apoyo de Servicio social variado.
Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)	Como institución afiliada para apoyo en capacitaciones y procuración de fondos
Red con otras Instituciones	Juntas mensuales informativas en diversos temas para fortalecimiento institucional

3.3 Estructura Organizacional

El siguiente paso es definir la estructura y organización del personal, cuya dirección debe recaer en el Director Operativo o máximo responsable de la gestión del Centro. Se definen los puestos, funciones y responsabilidades, ya se debe contar con una misión y estrategias claras, aunque puede haber modificaciones en la estructura.

Ejemplo: En el siguiente diagrama se muestra el organigrama base de la organización, con los puestos en el momento de la realización de este trabajo.



3.4 Definición de Áreas de Organización

Con la definición y establecimiento de los objetivos de la organización todos los involucrados están enterados de sus funciones. El funcionamiento de la organización genera un flujo de comunicación con una clara definición y cumplimiento de responsabilidades.

La organización de áreas, responde a la necesidad de crear una estructura de las actividades realizadas dentro del Centro, donde se integren y se adapten los recursos humanos y materiales con los que se cuenta. La estructura diseñada ofrece una atención y servicios de

calidad. No se debe olvidar responder al cumplimiento de los objetivos señalados en el Acta Constitutiva de la Fundación como base para la organización en el funcionamiento.

Ejemplo de áreas principales de organización del Centro de apoyo VIH:

Área organizacional	Definición
Administración	Es el soporte eficiente de toda la organización. Gobierna la estructura general, los recursos humanos y materiales, las finanzas y la organización operativa. Equipo de profesionales con intervenciones en acciones y programas encaminados a la atención integral, rehabilitación y reinserción de las personas infectadas con el VIH-SIDA. Da apoyo a la gerencia, gestiona los sistemas de información y las políticas de comunicación. Responsable de vigilar el buen funcionamiento del Centro en general.
Asistencial	<p>Área Clínica: Realiza el seguimiento y control médico del paciente infectado por el VIH-SIDA que acude a la Institución, así como de las enfermedades oportunistas que pueda ir presentando.</p> <p>Área Nutricional: Hace una evaluación y seguimiento de la nutrición, actividad física y ejercicio que realiza el paciente, como parte de una estrategia preventiva.</p> <p>Área Psicológica: Proporciona al paciente información adecuada y correcta de lo que implica ser portador del VIH. Ayuda al paciente a permanecer en un estado de ánimo óptimo para mantener en lo posible estable su sistema inmunológico. Realiza programas de prevención del VIH-SIDA. Intervenciones con pacientes y familiares</p>
Desarrollo Social	Capacitación laboral: Contribuye en forma práctica a la rehabilitación de los enfermos y su reinserción como individuos productivos dentro de la sociedad. Abate el abandono y el rechazo que sufren las personas seropositivas, a través del reconocimiento de su dignidad como seres humanos.

3.5 Proceso de arranque para la implementación del centro

Cuando ya se cuenta con las áreas de trabajo, se debe hacer una lista de todos los requerimientos necesarios para realizar las actividades en cada una de ellas, así como la descripción u observaciones pertinentes para su uso a fin de cumplir con el objeto social de la

Organización. Toda esta información se integra en el manual de la organización es muy importante incluir todo lo necesario para ejecutar las actividades aun cuando no se cuente con ellos, esto servirá de referencia para elaborar el presupuesto anual.

Ejemplo de material requerido para las áreas de la organización:

Requerimiento	Equipamiento	Observaciones
Sala de Recepción	escritorio teléfono computadora sillones de espera	Uso exclusivo del personal que labora en la Organización. Limpieza general del mobiliario
Consultorio Médico	cuarto exclusivo con puerta, ventilación e iluminación mesa de exploración escritorio, 2 sillas vitrina con llave archivero con llave bote de basura especial para material infeccioso Material y equipo médico.	La luz no debe ser bloqueada a la hora de la consulta. La posición de la cama de exploración debe de ser de forma que permita al doctor revisar al paciente por el lado izquierdo. El material médico es de uso exclusivo del médico y enfermera. La cama debe tener sábanas quirúrgicas, las cuales deben de cambiarse diariamente o cuando el paciente revisado tiene una infección potencialmente contagiosa por contacto o haya sido contaminada con material biológico.
Cubículo de Atención nutricional	Báscula Equipo de signos vitales.	El registro de peso, talla y signos vitales lo debe realizar la enfermera o la nutrióloga. El peso debe actualizarse cada mes Dar prioridad y especial atención a personas con enfermedades oportunistas y con efectos secundarios de medicamentos.
Farmacia	mostrador mueble con puertas y llave bodega refrigerador	Los medicamentos deben estar ordenados, ya sea por familia, función u orden alfabético, pero principalmente con un orden de fechas de caducidad. Se debe llevar un registro de los medicamentos,

		<p>tanto en la cantidad que se recibe, fecha de caducidad, y fecha de salida.</p> <p>Medicamento que necesita refrigerarse: se debe contar con un refrigerador exclusivamente para ellos, y no poner alimentos.</p> <p>Medicamento psicotrópico: debe guardarse en un estante bajo llave y llevar un control aparte. No debe estar a la vista de la gente.</p>
Closet	<p>artículos de limpieza</p> <p>enseres de baño</p>	<p>Todo el local debe ser barrido y trapeado diariamente. El agua con la que se trapea debe contener cloro.</p> <p>Se puede agregar otro tipo de producto de limpieza, siempre y cuando se desinfecte antes con cloro.</p>

PASO # 4. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

4.1 Proceso de Reclutamiento

Llevar a cabo un sistema de reclutamiento y selección de personal nos va a permitir tener al personal adecuado, facilita la integración en pro de los objetivos de la organización. Para tener un proceso de reclutamiento efectivo podemos seguir los siguientes pasos:

Realizar el análisis y descripción de puestos; éste documento especifica funciones, habilidades y actitudes del personal recopila la información necesaria para elegir a la persona adecuada. (Ejemplo anexo 9)

- I. Solicitud de vacante; puede ser un puesto de nueva creación o uno ya establecido, debemos contar con los requerimientos basados en las funciones y habilidades que requiere la vacante. Lineamientos para vacantes ejemplo, vacante para enfermera:



Todos los formatos llevan Logotipo de la Organización

REQUISICION DE PERSONAL

Nombre del puesto: Enfermera

No. de vacantes: 1

Edad requerida del candidato	25-40 años
Grado mínimo de estudios	Licenciatura en enfermería o carrera técnica terminada c/reconocimiento
Experiencia requerida	Mínimo 2 años de experiencia de trabajo directo con pacientes
Salario que se puede pagar	De \$3,000 a \$ 5, 000 pesos mensuales
Forma de pago	Honorarios profesionales
Otras especificaciones	Documento que avalen estudios, currículum

II. Desarrollo de Políticas de Reclutamiento; es una guía con las reglas generales para implementar el proceso de reclutamiento y evitar cometer errores. Un ejemplo de redacción son:

- a) El proceso de reclutamiento debe estar basado en requerimiento específicos de trabajo, autorizados por la organización, y que establezcan claramente los objetivos, tareas y actividades a realizar, así como los conocimientos y experiencia que se necesita par buenos resultados.
- b) Las actividades de reclutamiento deben realizarse en un plan que indique los pronósticos anuales de necesidades de recursos humanos previamente autorizados por el comité de la organización.
- c) El reclutamiento debe realizarse de forma especializada y centralizada por área de personal.
- d) Etc...

III. Identificar fuentes y medios de reclutamiento; ya sea internas o externas, se deben mantener actualizadas.

Fuentes Internas	Fuentes Externas
Trabajadores de la propia organización Familiares o recomendadas por los propios trabajadores	Bolsas de trabajo académicas, asociaciones www.hacesfalta.org www.computrabajo.com bumerang.com

Los medios de reclutamiento son las diferentes formas o conductos utilizados para enviar el mensaje e interesar a los candidatos, usualmente se utilizan:

1. Radio y televisión, son los medios más costosos sin embargo se pueden hacer alianzas para buscar apoyo en los anuncios.
2. Periódico y algunas revistas especializadas, se coloca el nuncio diseñado.
3. Anuncios en bolsas de trabajo o en su caso páginas de internet especializadas.
4. Redes sociales como Facebook, twitter y redes de organizaciones de la sociedad civil, en estos casos se debe tener cuidado con la información utilizada y los datos proporcionados por el solicitante.



Logotipo de la Organización

¿Qué necesito?

¿Qué requisitos necesita el puesto?
(funciones para realizar actividades del puesto)

¿Qué ofrezco como organización?

Datos de contacto

El tipo de anuncio a publicar en los medios impresos y electrónicos deben ser cortos, precisos y concretos, algunas características es ser interesante una vacante, la redacción y el diseño debe generar la respuesta esperada, para esto debemos considerar:

The diagram shows a job advertisement for 'Fundación VIH' with several callouts pointing to specific elements:

- Logotipo:** Points to a blue star icon next to the organization's name.
- El tipo de letra, debe ser variada, el nombre del puesto comúnmente va en mayúsculas o resaltadas.** Points to the job title 'ANALISTA'.
- Fondo claro para resaltar el contenido.** Points to the light blue background of the advertisement box.

Fundación VIH
Puesto ofrecido: **ANALISTA** Área: administración Ciudad: Toluca Escolaridad mínima requerida: **Profesional Carreras solicitadas: Administración de empresas** tareas y responsabilidades: Análisis, integración y resguardo de documentación Habilidades: creatividad, trabajo bajo presión, conocimientos en computación, software 80% **Interesados presentarse en: San Fernando #30 tel:55677889/32456576 Reclutador: Javier Méndez Horario 9-6 L-V**

→ Ser selectivos, los requisitos son dirigidos a un grupo en particular.

→ Información concreta, lenguaje claro y sencillo, evitar abreviaturas.

→ Mencionar la oferta laboral.

→ datos de contacto y horario de entrevistas.

3.2 Procedimiento de Selección de Personal

La selección de personal forma al equipo de trabajo de profesionales para desempeñar funciones en las áreas requeridas, para los encargados de la toma de decisiones es indispensable tomara en cuenta todas las especificaciones definidas anteriormente (tema 2.5), las habilidades, destrezas, conocimientos y sobre todo la actitud para desempeñar las funciones necesarias de la vacante, son elementos esenciales para la selección.

Como ejemplo de fuentes para obtener esta información son: la solicitud de empleo, currículum y la entrevista, para hacer una selección asertiva.

a) Solicitud de empleo

SOLICITUD DE EMPLEO

- Datos personales: nombre, edad, sexo, lugar de nacimiento, domicilio, nacionalidad, estado civil.
- Documentación oficial: identificación oficial, seguridad social, licencia, registro federal de contribuyentes (RFC) entre otros.
- Estado de salud, con el objetivo de conocer si es apto o no para desempeñar las tareas del puesto.
- Datos familiares, como referencia
- Escolaridad, se refiere a la trayectoria académica
- Conocimientos generales; son las habilidades que tiene como idiomas que domina, programas computacionales etc.
- Empleo actual y anterior; este rubro nos ayuda para verificar que tiene las habilidades que se mencionaron antes y como se ha desenvuelto en sus funciones.
- Datos económicos; es para saber si cuenta con otros ingresos, datos socioeconómicos, deudas importantes etc.

b) Evaluación del candidato

La entrevista tiene la finalidad de comprobar y evaluar los conocimientos, capacidades y datos generales del candidato, se puede aplicar cualquier tipo de entrevista para llegar a el mismo resultado, siempre y cuando se obtenga a información requerida para los fines de la organización.

En este punto la evaluación es fundamental para hacer la selección solamente de cinco candidatos, los cuales continuarán con el proceso de reclutamiento.

Lo siguiente es la aplicación de pruebas psicológicas las cuales solamente un profesional las puede realizar para dar un resultado confiable.

Las más utilizadas son:

- Pruebas de aptitud: miden habilidades y capacidades potenciales para desempeñar una tarea.
- Pruebas de actitud: se refiere a las características que posee la persona.
- Pruebas de oficio: miden el conocimiento en determinada actividad.

Adicionalmente se puede solicitar una evaluación médica, es un requisito legal, su finalidad es conocer y confirmar la salud óptima del candidato para desempeñar el trabajo. Una vez recopilada la información incluyendo cartas de recomendación, comprobación de referencias telefónicas, se realiza el análisis de los candidatos mediante un reporte de resultados los cuales formaran parte de la base de datos de la Organización.

Ejemplo de formato de resultados de evaluación:

Nombre de la organización		
Reporte de resultado de pruebas		
Nombre: _____	fecha _____	
Puesto a ocupar: _____	escolaridad _____	Sueldo pretendido _____
Resultado de pruebas prácticas _____		
Resultado de pruebas psicológicas _____		
Áreas de interés _____		
Conclusiones: _____	Aceptado ()	Rechazado ()
Nombre y Firma de Evaluador _____		

c) Contratación

Se selecciona a un solo candidato para ocupar la vacante de la organización y se autoriza para realizar la contratación, donde se integra el expediente con una serie de documentos necesarios para la organización del personal, algunos documentos oficiales solicitados como son:

- Acta de nacimiento
- Registro Federal de Contribuyentes (RFC)
- CURP
- Identificación oficial
- Comprobante de estudio

Es necesario realizar un contrato para formalizar la relación con la organización, donde se mencionan las funciones y forma de pago, para esto se puede solicitar el apoyo de un abogado o revisar la Ley Federal del trabajo, específicamente en los artículos 20, 21 y 25.

Se continúa el proceso con el nuevo integrante, para su adaptación al ambiente laboral, contar con un programa de inducción facilitará la integración al equipo de trabajo esto ahorra tiempo y esfuerzo, dicho programa de inducción se puede integrar en una carpeta con los siguientes documentos: un discurso de bienvenida, manual de organización (historia, filosofía, misión, valores, organigrama, políticas etc.), servicios de la organización y reglamento interno.

Una vez entregada la carpeta al nuevo empleado se ha terminado con el proceso de reclutamiento y selección de personal.

3.3 Elaboración de Políticas Institucionales

Las políticas utilizadas tienen un propósito bien definido para ser comprendida por todos los miembros de la Organización, cada área cuenta con políticas específicas para facilitar la toma de decisiones, cualquier modificación se autoriza previamente únicamente por la persona asignada.

Ejemplo de Políticas de Fundación VIH:

 Logo de Organización		Políticas de la Organización	Formato F1
			Área : ____
No.	Personal involucrado	Política	
I.	Enfermera Recepcionista Secretaria Mantenimiento	Políticas Administrativas	
		<p>a. Toda el área Administrativa comenzará labores a partir de las 10:00 am con hora y media de comida, y terminarán labores a las 7:00pm.</p> <p>b. Deberán llevar una bitácora de actividades diarias para un control interno.</p> <p>c. Todo el personal de la organización deberá mantener datos de los pacientes de manera confidencial, para respetar el acuerdo de confidencialidad entre el paciente y la organización y firmar el F5 de Privacidad de datos.</p> <p>d. Todos los pacientes que asistan al Centro deberán firmar una carta responsiva del apoyo otorgado. (F6-Carta).</p> <p>e. Únicamente se mostrarán expedientes dentro de la organización a personas que realicen algún donativo o auditorías que lo soliciten, aclarando la confidencialidad existente.</p> <p>f. Para cualquier donativo recibido para el Centro, se entregará una carta de agradecimiento y, en caso de solicitarlo, se entregará un reporte de los recursos donados.</p> <p>g. Cualquier donación en especie deberá entregarse a los pacientes que asistan al Centro, firmando de recibido con un seudónimo o siglas de su nombre y apellidos, para un control interno de entrega de donativos.</p> <p>h. Todos los productos recaudados por el Centro se entregarán a los pacientes que sean constantes o, en caso de no poder asistir, se entregarán a un familiar cercano.</p>	
		Políticas de atención	
II.	Médico Nutrióloga Psicóloga	<p>a. Se le dará apoyo a cualquier persona que sea portadora del VIH-SIDA, para que reciba una atención integral para él y sus familiares cercanos.</p> <p>b. A todos los pacientes se les otorgará un carnet individual para control de citas.</p> <p>c. Bajo ninguna circunstancia se deben entregar y utilizar nombres y expedientes de pacientes para fines lucrativos.</p> <p>d. Ningún material de trabajo ni documentos legales de la organización pueden salir de la oficina central sin autorización previa.</p>	
		Políticas para personal de atención	
	Deberes del	<p>a. El personal deberá manejar un control de horarios y fechas en de consultas, anexando un reporte individual del seguimiento del paciente.</p> <p>b. El Personal de Atención Integral laboran cuando tengan programado un horario de trabajo de acuerdo con las citas programadas.</p> <p>c. Todo el personal de la organización deberá mantener datos de los pacientes de manera</p>	

III.	Paciente	confidencial, para respetar el acuerdo de confidencialidad entre el paciente y la organización y firmar el F5 de Privacidad de datos.
IV.	Derechos del paciente	<p>d. Las personas que tienen acceso directo a expedientes son exclusivamente el médico, la enfermera, el nutriólogo y el psicólogo.</p> <p>Deberes y Derechos del paciente y familiares</p> <p>a. El paciente tiene la obligación de firmar una Carta responsiva de Aceptación al ingresar al Centro.</p> <p>b. Debe aportar todos los datos que se le soliciten</p> <p>c. El paciente debe acudir quincenalmente al Centro para su control de peso y signos vitales.</p> <p>d. El paciente debe dar aviso, con tres días de anticipación, en caso de</p> <p style="padding-left: 40px;">Todo paciente tiene derecho a:</p> <p>e. Recibir una atención sanitaria integral de sus problemas de salud, dentro de un funcionamiento eficiente de los recursos disponibles.</p> <p>f. El respeto a su personalidad, dignidad humana e intimidad, sin ser discriminado por razones de tipo social, económico, moral o ideológico.</p> <p>g. La confidencialidad de toda la información relacionada con su proceso, incluido el secreto de su estancia en centros y establecimientos sanitarios, salvo por exigencias legales que lo hagan imprescindible.</p> <p>h. Recibir información completa verbal y escrita, de todo lo relativo a su proceso, incluyendo diagnóstico, alternativas de tratamiento y sus riesgos y pronósticos, que será facilitada en un lenguaje comprensible. En caso de que el paciente no quiera o no pueda manifiestamente recibir dicha información, ésta deberá proporcionarse a los familiares o personas legalmente responsables.</p>
V.	Familiares del paciente	<p>i. Negarse al tratamiento, debiendo para ello solicitar el alta voluntaria.</p> <p>j. Que quede constancia por escrito de todo su proceso. Esta información y las pruebas realizadas constituyen la Historia Clínica.</p> <p>k. Presentar reclamaciones, quejas, y sugerencias en general.</p> <p>l. Causar alta voluntaria en todo momento tras firmar el documento correspondiente.</p> <p style="padding-left: 40px;">De los familiares:</p> <p>m. Los familiares tienen derecho a acudir a las actividades y a las terapias psicológicas y espirituales.</p> <p>n. Acompañar al paciente a sus citas.</p>

PASO # 5. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

5.1 Elaboración de Presupuesto Anual

En la planeación anual es indispensable contar con los programas sociales y actividades administrativas a desarrollar para identificar los recursos materiales y humanos requeridos. Ejemplo del presupuesto solamente dos puestos de la Fundación VIH.

Programa	Actividad	Recursos Materiales	Presupuesto	Recursos Humanos	Remuneración mensual
1. Administración	Contabilidad	-Programa de contabilidad	\$6,000	Contador Auxiliar contable	\$12,000
		-computadora	\$8,000		\$5,000
		-escritorio	\$3,000		
		-papelería	\$1,000		
2. Asistencia Médica	Consultas médicas		\$5,000	Médico especialista	\$8,000
			TOTAL \$		TOTAL \$

5.2 Elaboración de la Planeación Anual

El siguiente cuadro muestra el ejemplo del cronograma anual, se tomaron dos áreas con las actividades que realizan durante todo el año, sin embargo se debe mencionar los meses que se realizan las actividades de todas las áreas.

Programa	Actividad	Enero	Feb.ero...	Diciembre	Recurso humano	Honorario mensuales	Recursos materiales	Costo	Total
Administración	Contabilidad	X	X	X	Contador Auxiliar contable	\$12,000	Programa Computadora Papelería	\$6,000	\$150,000
Asistencia	Consultas médicas	X	X	X	Médico especialista	\$8,000	Material médico	\$10,000	\$130,000
	Consultas nutricionales	X	X	X	Medico pasante Enfermera Nutriólogo	Servicio social \$5,000 \$6,000	----- Material	---- \$1,000	----- \$ 60,000 \$ 73,000

PASO # 6. GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIALES

6.1 Plan de recaudación de fondos

En México se pueden recaudar fondos de diversas fuentes, pueden ser públicos, privados, nacionales o internacionales, aunque cada organización puede elaborar un plan de recaudación de fondos comerciales, es decir por la venta de artículos elaborados por los beneficiarios de la organización.

El Gobierno local y Federal otorgan recursos públicos, pueden ser en forma de subsidios como donativos u otros apoyos económicos, a nivel Federal se realizan a través de las diferentes Secretarías, como la Secretaría de Educación Pública (SEP), Secretaría de Economía (SE), Secretaría del Medio Ambiente (SEMARNAT), Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), ente otras. Donde en base a la Ley de Fomento establece la distribución de los fondos en base a la agenda de gobierno, designado a programas específicos, los cuales son otorgados

mediante convocatorias públicas, las cuales son publicadas en fechas diferentes por lo cual deben ser revisadas constantemente a través del portal www.corresponsabilidad.gob.mx.

Sin embargo no se debe depender de este tipo de convocatorias, existen más instancias públicas que no dependen de estas reglas de operación, así como realizar la búsqueda de particulares, de esta manera ir creando una base de datos de Fuentes de Donantes según nuestro objeto social.

Un ejemplo Fuentes de Financiamiento privados es:

Empresa	Periodo de Convocatorias
Fundación del Dr. Simi	Programas mensuales
Bimbo	Anual
Fomento Banamex	Anual
Galletas de calidad	Programa anual

Ejemplo de Fuentes de Financiamiento Gubernamentales:

Institución	Periodo de convocatorias
Instituto Nacional para la Mujeres (INMUJERES)	Anual
Administración del Patrimonio de la Beneficia Pública (APBP)	Anual
Programa de Coinversión Social INDESOL (PCS)	Anual

6.2 Contenido de una solicitud de donativo

Es muy importante definir la evaluación del impacto y resultados obtenidos con la aplicación del recurso, este reporte sirve como un aval en las actividades realizadas por la organización y facilitará la aprobación en la solicitud de fondos. (Anexo 10)

Durante la implementación del proyecto se registran todos los datos cuantitativos y cualitativos, estos serán usados para la elaboración de reportes parciales y finales, llevar un mejor control de actividades y una evaluación más sencilla. Cada organización puede elaborar su propio formato para llevar un registro y control de cada proyecto aplicado, sin embargo muchas de las Empresas o Instituciones donantes entregan los formatos específicos Cuando se implementa un proyecto se debe considerar:

- a) Elaborar un cronograma, con todas las actividades requeridas para el cumplimiento de los objetivos.
- b) Llevar un registro de los beneficiarios de cada actividad del proyecto, así como la recolección de material probatorio como son testimonios, listas de asistencia, etc, para la elaboración del reporte final.

PASO # 7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

La definición de las actividades realizadas por la Organización es para lograr el objeto social, se debe mencionar paso a paso cada uno de los servicios ofrecidos, así como los formatos y documentos requeridos a fin de especificar claramente cada actividad, esto con la finalidad de llevar un control de la organización. Hay que recordar que cada organización puede elaborar su formato, de acuerdo a la información necesaria para su labor, el siguiente cuadro es un ejemplo del Formato del tema 4.1 de este trabajo. Procedimientos de los servicios de la Fundación de VIH:

 Fundación VIH	Procedimiento (titulo)		Clave PR-DO-01 (PR=procedimiento DO=Dirección de Organización, 01=número consecutivo del procedimiento)
	Atención al paciente de Nuevo Ingreso		Fecha: dd/mm/año
			Página: 1 de 5
Área Asistencial		Área Responsable	
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo (clave)
1	Enfermera	Dar la Bienvenida y explicar acerca de lo que se realiza en la fundación.	Doc-001 Carta de consentimiento
2		Establecer un “raport” con el paciente para detallar su visita a la Organización, y comenzar a pedir referencias acerca de su conocimiento sobre la Fundación, cómo se enteró, dónde se atiende, quién lo manda etc.	
3		¿Cómo conoció la Fundación? ¿Quién lo mandó? ¿De dónde viene?	Doc-002 Ficha de Identificación del paciente
4		¿Cómo se llama? Se explica las obligaciones de pertenecer al Centro.	
5		Entrega de carta de consentimiento	
6		El paciente la lee y aclara dudas que le surjan. Luego con su puño y letra la llenan con su nombre, su dirección, teléfono, firma y también nombre y firma de un testigo.	
7		Se le toman sus datos personales	
8		Programación de citas iniciales con el Médico, Nutriólogo y Psicólogo.	

 Fundación VIH	Procedimiento (titulo)		Clave PR-DO-01 (PR=procedimiento DO=Dirección de Organización, 01=número consecutivo del procedimiento)
	Atención al paciente de Nuevo Ingreso		Fecha: dd/mm/año
			Página: 1 de 5
Área Asistencial		Área Responsable	
Paso	Responsable	Actividad	Documento de trabajo (clave)
1	Nutrióloga	<p>Introducción: Recibir al paciente, presentarse y familiarizarse con él para que a lo largo de la consulta se logre paulatinamente un ambiente de confianza, respeto y comunicación entre paciente-médico-paciente.</p>	Historia Clínico-Nutriológica
2		<p>La Consulta de Nutrición contempla la evaluación del paciente a través de 4 Indicadores:</p>	Dieta Habitual
3		<p>Indicador Clínico: Permite evaluar el estado general del paciente, se debe realizar una examinación física e interpretar los signos y síntomas asociados con problemas de mala nutrición. Para ello se deben incluir aspectos de salud-enfermedad presentes y pasados, uso de medicamentos, así como información de la vida cotidiana del paciente</p>	Plan de Alimentación
4		<p>Indicador Dietético: Aquí se obtiene información acerca del consumo de alimentos, los hábitos alimentarios, las condiciones de vida y otros factores psicosociales. Se formula la historia</p>	Sistema Mexicano de Alimentos Equivalentes

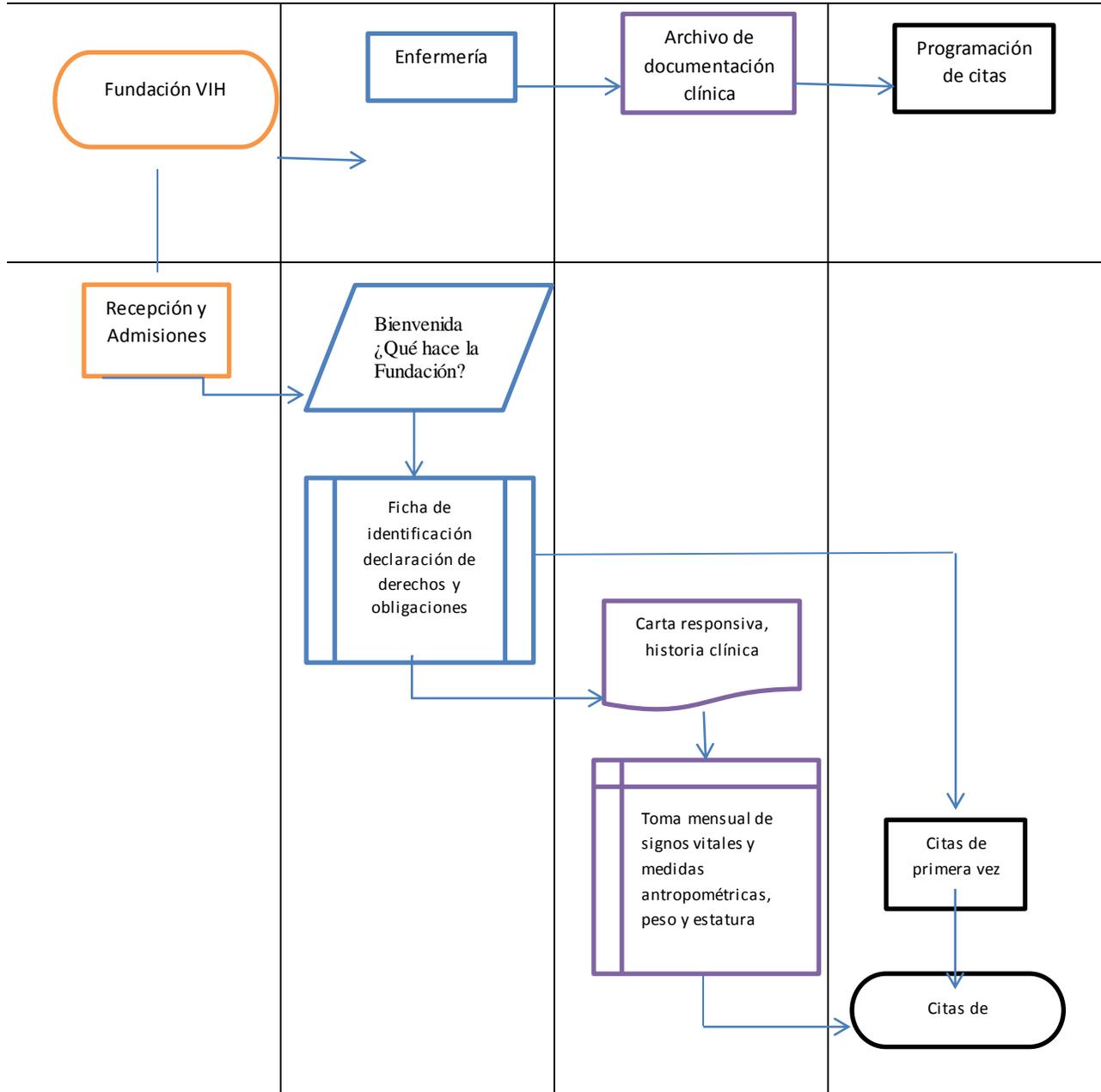
5		<p>dietética: el número de comidas realizadas, quién prepara los alimentos, presencia de hambre-saciedad y su relación con sentimientos, sus preferencias y desagradados por alimentos, alergias y malestares causados por alimentos, el tipo de grasa utilizada para la preparación de alimentos.</p>	
6		<p>Indicador Bioquímico: Si el paciente trae resultados de algún estudio que se haya hecho, se reportará en el Indicador Bioquímico. Si es necesario, se pedirá al paciente la realización de algunas pruebas bioquímicas.</p> <p>Indicador Antropométrico: Esta parte permite evaluar las dimensiones físicas del paciente, así como conocer su composición corporal. Las mediciones que se toman son peso, estatura, circunferencia de muñeca, brazo, cintura, cadera y abdomen y los cuatro panículos adiposos (tricipital, bicipital, subescapular y suprailiaco). Para las mediciones se emplea el equipo específico para ello (báscula, plicómetro y cinta métrica) y el paciente debe portar la menor cantidad de ropa posible para facilitar las mediciones.</p> <p>Si es pertinente, se darán breves e inmediatas recomendaciones al paciente sobre la importancia de modificar ciertos hábitos alimenticios, aumentar su actividad física, etc.</p> <p>Se acordará una segunda cita para análisis de resultados y seguimiento, si el paciente se encuentra en un estado nutricional bueno no se dará cita, la consulta la puede solicitar el paciente cuando lo requiera.</p>	<p>Tablas de Crecimiento OMS</p> <p>Formulario de seguimiento</p>

PASO # 8. ELABORACIÓN DE DIAGRAMAS DE FLUJO

Realizar los diagramas de flujo nos van ayudar para ver claramente las actividades que se desarrollan en cada área, puede facilitar el la inducción a personal nuevo así como de consulta rápida en el procedimiento que se necesite.

El siguiente diagrama de flujo es un ejemplo de la Fundación VIH, en relación al área asistencial que se menciona en el cuadro anterior del paso 10. (Ver anexo 10, diagrama de flujo del manual)

Ejemplo: diagrama de flujo del área de enfermería.



CONCLUSIONES

Dentro del ciencia de la Psicología existen muchas áreas para el estudio de la conducta a través de la observación de las personas en diferentes ámbitos, los pioneros en estas observaciones dieron lugar a diferentes corrientes de investigación, como son la Teoría de la Gestalt, el Conductismo y el Psicoanálisis, entre otros, actualmente existen muchas áreas psicológicas como la psicología social, psicobiología, evolutiva, del arte, aprendizaje, infantil, laboral, forense etc, todos los ámbitos donde se desenvuelven las personas son parte de la psicología, sin embargo este estudio es constante, la evolución y el desarrollo de la tecnología avanza cada vez más rápido lo cual mantiene un campo de trabajo para la psicología.

Todos los cambios políticos, económicos, culturales y sociales son parte de una globalización, esta transformación hace cada vez más necesario el estudio de los procesos en todos los ámbitos, específicamente en la Psicología laboral, cuyo desarrollo es interdisciplinario, los recursos humanos son parte fundamental para el estudio del comportamiento grupal, diseño e implementación de programas y actividades enfocadas al logro de los objetivos tanto del personal como de la empresa.

Un ejemplo de cambio, es la sociedad civil, la cual ha pasado de ser un grupo de gente altruista a una sociedad organizada, este cambio ha sido un proceso de crecimiento en nuestro país y alrededor del mundo, las organizaciones son cada día más y con ello también se abren nuevos campos de acción. Actualmente la sociedad participa y asume acciones que antes solo el Gobierno desarrollaba por lo tanto dicha organización por parte de la sociedad civil forma parte de una voz que expresa una nueva democracia en constante crecimiento, fortaleciendo a la sociedad en nuestro país.

La importancia de las Organizaciones de la Sociedad Civil radica principalmente en sus acciones, quienes las conforman son personas preocupadas por la familia y la comunidad más vulnerable, a través de la implementación de programas de ayuda puedan tener una mejor calidad de vida este propósito se traduce en trabajos dirigidos a problemas sociales.

Sin embargo a pesar de ser muy importante esta labor y los avances son evidentes, aún no es suficiente, los problemas y debilidades al no ser atendidas afectan directamente a quienes realizan este trabajo, para ello es necesario contar con el personal adecuado y definir la manera de mejorar su participación, gestión, seguimiento, evaluación y el acceso a los fondos públicos, con la participación de profesionales se busca desarrollar las habilidades, actitudes y conocimientos para fortalecer el impacto e incidencia social a partir de la construcción de diferentes opciones para la gestión y desarrollo de políticas públicas.

El presente trabajo busca resaltar a las organizaciones de la sociedad civil como una fuente de trabajo formal ante la demanda de las grandes empresas así como la inclusión del psicólogo para realizar el fortalecimiento institucional, como parte de un equilibrio entre los recursos humanos, materiales, el desarrollo de las capacidades y el contexto en el cual la organización establece relaciones a fin de cumplir los objetivos y metas de la Organización sin olvidar las obligaciones legales como parte de un cambio efectivo en la sociedad.

En la presente tesis, la elaboración de un manual de procedimientos para una Organización civil, además de la parte teórica, se presenta un caso práctico como ejemplo para hacerlo más entendible, sobre todo para quienes se inician en el estudio de este tipo de Organizaciones, o bien quienes pretenden crearlas o reorganizarlas con las adaptaciones según el tema o causa social.

El presente manual es una herramienta cuya función pretende impulsar la formalización y funcionamiento estructural a partir de la guía para diseñar e implementar en una organización a fin de alcanzar metas y objetivos más fácilmente, así como la identificación de problemas con soluciones concretas y generar resultados positivos de manera integral, donde el beneficio no solo sea para la población atendida, sino también para los miembros y la misma organización.

El desarrollo de un manual de procedimientos, fortalece los procesos internos para cumplir con la misión establecida, la revisión continua permite identificar situaciones que impiden desempeñar las funciones operativas lo mejor posible.

Las OSCs, actualmente son vistas en el campo empresarial como una opción más, y para ello deben contar con los estatutos correspondientes, una de las diferencias con cualquier otra empresa es el objeto social, éste va encaminado a una actividad altruista, sin embargo vista como

otra empresa también requiere de gente profesional para llevar a cabo procesos que implican una labor social de manera formal.

La falta de asesoría legal, administrativa y gestión de recursos humanos, la falta de políticas laborales para los empleados forma un desequilibrio entre los colaboradores y la misma organización por lo tanto impide una estabilidad laboral, la falta de una estructura formal provoca el rezago y posteriormente la desaparición, lo cual afecta directamente a una población vulnerable y dejar de lado el propósito para la cual fue creada.

Con los cambios en nuestra sociedad los empleos también cambian constantemente y se requiere también de una adaptación individual sin embargo las actividades fundamentales enfocadas al logro de los objetivos hacen necesarios los conocimientos y habilidades de un profesional en psicología organizacional. Contar con la participación del psicólogo dentro de este ámbito es fundamental debido a su formación en consultoría y relaciones interpersonales, su capacidad para desarrollar estrategias y soluciones a fin de contribuir al buen funcionamiento de la organización a partir de la planeación estratégica, dirección de actividades, asegurar un buen clima laboral y el desarrollo de la cultura organizacional.

El papel del psicólogo laboral como un profesional en el área de recursos humanos, en procesos de reclutamiento, selección, análisis de puestos y administración puede asumir múltiples roles, y tener grandes aportaciones donde dichas áreas no siempre se les da la importancia debida, sin olvidar la participación directa en una problemática social.

El desempeño del psicólogo laboral en este campo se plantea como un agente de cambio, con un constante fortalecimiento para la sociedad civil, integrar a las organizaciones de nueva creación con las ya establecidas es parte de un trabajo profesional donde el conocimiento, la ciencia, la teoría y la tecnología son fundamentales para desempeñar eficazmente cualquier actividad dentro de su área.

A través de la implementación de herramientas para la capacitación y organización, la institución se fortalece, desarrollar estrategias va a permitir responder los retos presentados día a día. Tener un buen funcionamiento en la estructura de la organización permite crear redes de acción con diferentes instancias públicas y privadas.

Una vez cubiertas las tareas fundamentales como parte de la base de una organización, se debe dar continuidad al trabajo integral con otras Instituciones, a fin de iniciar un programa de sustentabilidad y responsabilidad social, a partir de una serie de sistematización de datos para establecer el impacto social, donde se involucra el cambio de conducta en una población, el compromiso laboral y la innovación en procesos sustentables a fin de ser una organización socialmente responsable.

Debido a la diversidad de tipos de Organizaciones Civiles, el presente trabajo se enfoca en aspectos legales y fiscales generales para la creación y funcionamiento de cualquier OSC, siempre y cuando realicen adaptaciones y modificaciones pertinentes.

LIMITACIONES

El cambio continuo implica procedimientos cada vez más automatizados en los procedimientos requeridos, por lo que esta propuesta es una referencia al procedimiento que debemos seguir para formar una Organización Civil, se debe actualizar conforme a las nuevas Leyes, Instancias Gubernamentales y procedimientos necesarios.

Al tratarse de Organizaciones Civiles sin fines de lucro las cuales se sostienen de donativos, la mayoría tienen problemas de financiamiento, poniendo en riesgo sus actividades a favor de la población beneficiaria y muchas de ellas se limitan en contar con el personal profesional mínimo requerido.

Por otra parte, tener una base organizacional débil o inadecuada, sin asesoría de profesionales afecta directamente el funcionamiento y desempeño laboral lo cual tiene como consecuencia la incapacidad de producir los resultados esperados y disminuir la probabilidad de su permanencia.

SUGERENCIAS

El Manual de Procedimientos se presenta como una referencia para la creación y funcionamiento de una Organización de la Sociedad Civil, partiendo desde su constitución, aspectos legales y fiscales hasta un modelo para su funcionamiento.

Se sugiere utilizar los formatos y tablas de ejemplo de caso para la elaboración del manual de procedimientos propio de otra organización de nueva creación o ajustes requeridos de acuerdo a su objeto social.

Las OSC representa un campo de acción e incursión del psicólogo organizacional, por su formación puede desempeñar múltiples roles y hacer diversas aportaciones desde la misma creación de una organización, funcionamiento en el área de recursos humanos, recaudación de fondos, aspectos legales, administrativos, etc.

La presente tesis sirve de base para el estudio de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el área organizacional, la cual puede dar pie para profundizar desde diferentes investigaciones, enfoques y puntos de vista por parte del psicólogo laboral.

En todo el mundo el estudio y trabajo con las OSC, cada vez son más amplios, son las encargadas de apoyar no solamente a una población vulnerable específica, también a partir de sucesos naturales donde la mayoría de la población se ve afectada nos damos cuenta que toda la población dirige su atención a los más afectados, la sociedad en general se organiza para crear canales de ayuda, la participación activa de estudiantes y profesionistas integran sus conocimientos, habilidades y recursos para formar una cadena de apoyo con un mismo fin. Esto significa que en cualquier momento sin importar la circunstancia se puede crear una red de acción para incidir en un cambio social efectivo.

Anexo 1

Ejemplo de Formato para solicitud en la Secretaría de Relaciones Exteriores

El siguiente formato puede ser solicitado directamente en las oficinas correspondientes, o bien se puede realizar un oficio libre con los mismos datos.

México D.F. a 3 de noviembre de 2015	
SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES	
Consultas 5782-41-44 Ext. 4068	
Dirección de Internet www.sre.gob.mx/tramites/legales/	
Dirección General de Asuntos Jurídicos	
LUGAR Y FECHA: _____	
Para uso exclusivo de SRE	
Folio: _____	
SOLICITUD DE PERMISO DE CONSTITUCION DE SOCIEDAD (ARTICULO 15 DE LA LEY DE INVERSION EXTRANJERA)	
NOMBRE DEL PROMOVENTE _____	
DOMICILIO PARA OIR Y RECIBIR NOTIFICACIONES _____	
PERSONAS AUTORIZADAS PARA RECIBIR LA RESOLUCION _____	
DENOMINACION SOLICITADA EN ORDEN DE PREFERENCIA _____	
REGIMEN JURIDICO DE LAPERSONA MORAL _____	
FIRMA AUTOGRAFA DEL PROMOVENTE _____	
La resolución recaída a esta solicitud únicamente será entregada al promovente o a las personas autorizadas.	
Para cualquier aclaración, duda y/o comentario con respecto a este trámite, sírvase llamar al Sistema de Atención Telefónica (SACTEL) a los teléfonos: 5480-2000 en el D.F. y área metropolitana; del interior de la República sin costo para el usuario al 01800-0014800 o desde Estados Unidos y Canadá al 188-5943372.	
Llenar: a máquina	
Oficinas centrales: original y una copia	
Delegaciones Estatales: Original y dos copias	
Anexar: Original y copia de pago derechos	
* Última fecha de autorización del formato por parte de Oficialía Mayor: 6 de marzo de 2002	
* Última fecha de autorización del formato por parte de la Comisión Federal de Mejora Regulatoria:	
SA-1	15 de abril de 2002

Anexo 2

Actividades de acuerdo a la Ley de Impuesto sobre la Renta Reglamentado de 2011

Para diseño de objeto social

<p>Asistencial (Art.95 Fracción. VI LISR y regla 1.3.9.7. de la RMF)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alimentación, vestido, vivienda, asistencia o rehabilitación médica, asistencia jurídica, rehabilitación de alcohólicos y farmacodependientes, la ayuda para servicios funerarios, orientación social, educación o capacitación para el trabajo, la promoción de la participación organizada de la población en las acciones que mejoren sus propias condiciones de subsistencia en beneficio de la comunidad y apoyo en la defensa y promoción de los derechos humanos.
<p>Educativas (Art. 95 Fracción. X)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impartir enseñanza en los niveles de Kinder a licenciatura, con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios en los términos de la Ley General de Educación.
<p>Investigación Científica (Art. 95 Fracción. XI)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La investigación científica o tecnológica de (señalar la materia o actividad a investigar) y que quedará debidamente inscrita en el Registro Nacional de Instituciones Científicas y Tecnológicas del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)
<p>Culturales (Art. 95 Fracción. XII LISR)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La promoción y difusión de música, artes plásticas, dramáticas, danza, literatura, arquitectura y cinematografía, conforme a la Ley que crea al Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, así como la Ley Federal de Cinematografía. ▪ El apoyo a las actividades de educación e investigación artísticas de conformidad con lo señalado en el inciso anterior. ▪ La protección, conservación, restauración y recuperación del patrimonio cultural de la nación, en los términos de la Ley Federal sobre Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas y la Ley General de Bienes Nacionales; así como el arte de las comunidades indígenas en todas las manifestaciones

	<p>primigenias de sus propias lenguas, los usos y costumbres, artesanías y tradiciones de la composición pluricultural que conforma el país.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La instauración y establecimiento de bibliotecas que formen parte de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de conformidad con la Ley General de Bibliotecas. ▪ El apoyo a las actividades y objetivos de los museos dependientes del Consejo Nacional para la cultura y las Artes.
<p>Becante (Art. 95 Fracción. XVII y 98 LISR)</p>	<p>Otorgar becas para realizar estudios en instituciones de enseñanza que tengan autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios en los términos de la Ley General de Educación o, cuando se trate de instituciones del extranjero éstas, estén reconocidas por el CONACYT, las cuales se otorgaran mediante concurso abierto al público en general y se asignarán con base en datos objetivos relacionados con la capacidad académica del candidato.</p>
<p>Ecológicas (Art. 95 Fracción. XIX LISR)</p>	<p>Primer supuesto: La realización en forma exclusiva de actividades de investigación o preservación de la flora o fauna silvestre, terrestre o acuática, dentro de las áreas geográficas definidas que señale el SAT mediante reglas de carácter general.</p> <p>Segundo Supuesto: Promover entre la población la prevención y el control de la contaminación del agua, del aire y del suelo, la protección al ambiente y la preservación y restauración del equilibrio ecológico.</p>
<p>Reproducción de especies en peligro de extinción (Art. 95 Fracción. XX LISR)</p>	<p>Dedicarse exclusivamente a la reproducción de (señalara la especie protegida), el (la) cual es una especie en peligro de extinción y la conservación de su hábitat, siempre que además de cumplir con las reglas de carácter general que emita el SAT, se obtenga opinión previa de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales.</p>

<p>Obras o Servicios Públicos</p> <p>(Art. 31 segundo párrafo RLISR y regla 1.3.9.4. de la RMF)</p>	<p>Realizar obras o servicios públicos que efectúen o deban de efectuar la Federación, Federación, Entidades Federativas o Municipios, previo convenio de colaboración con las mismas. (señalar servicio público)</p>
<p>Museos y Bibliotecas Privados (Art. 114 RLIS)</p>	<p>La instauración y establecimiento de bibliotecas y/o museos que se encuentran abiertos al público en general.</p>

Anexo 3

Entidades Gubernamentales que acreditan constancia de actividades

Actividad	Entidad Gubernamental donde se solicita la constancia
Asistencial	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones de Asistencia Privada (IAP), presentar inscripción a la Junta de Asistencia Privada (JAP) • Asociaciones Civiles (AC), solicitar constancia ante: SEDESOL, INDESOL, DIF.
Educativas	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaría de Educación Pública (SEP)
Investigación científica o tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas (RENIECyT), y en el (CONACYT)
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • El Consejo Nacional para la Cultura y las Artes • Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura • Instituto Nacional de Antropología e Historia
Becantes	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones con autorización y validez oficial • Instituciones del extranjero reconocidas por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. • Convocatoria abierta al público en general
Investigación o preservación ecológica	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales o un órgano municipal o estatal competente. • Reproducción de especies en protección y peligro de extinción
Obras o servicios públicos	<ul style="list-style-type: none"> • Instancia de Gobierno encargada de la obra o servicio público.
Bibliotecas y Museos privados	<ul style="list-style-type: none"> • Consejo Nacional para la Cultura y las Artes u organismos estatales en la materia

Anexo 5

Formato de Solicitud de Donataria Autorizada

Elaboración de oficio libre con los siguientes datos:

Datos Generales:

- Lugar y fecha
- Asunto: Se solicita autorización para recibir donativos deducibles
- Denominación o razón social
- Registro Federal de contribuyentes (RFC)
- Domicilio fiscal
- Teléfono / fax/ correo electrónico
- Nombre del representante legal o autorizado para oír notificaciones
- Domicilio para oír notificaciones
- Solicitud de Donativos deducibles en: ___México___ Extranjero ___Ambos
- Descripción de las actividades u objeto social (síntesis)
- Indicar si ya se había otorgado con anterioridad la autorización

Documentación requerida:

- Copia de acta constitutiva (con registro público de la propiedad o carta de notario de que se encuentra en trámite)
- Copia de modificaciones a la escritura constitutiva y/o estatutos (con registro pública de la propiedad o carta de notario en trámite)
- Copia de poder de representante legal
- Copia de identificación oficial de representante legal
- Copia del documento que acredite la actividad por la que se solicita la autorización que contenga la denominación exacta de la Organización.

Anexo 6

Obligaciones jurídicas de acuerdo al Artículo 7 de la Ley Federal de Fomento a las actividades realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC)

I.

Estar legalmente constituidas e inscritas en el registro

II.

Tener un área de contabilidad y dar cumplimiento en objetivos, informes de transparencia y actualización del sistema con información clara del uso de apoyos públicos y privados de acuerdo a las leyes establecidas

III.

Proporcionar la información requerida por la autoridad competente sobre sus fines, estatutos, programas, actividades de financiamiento nacionales o del extranjero, patrimonio, operación administrativa y uso de apoyos o estímulos públicos.

IV.

Notificar el registro de cualquier cambio en acta constitutiva, en un plazo no mayor a 45 días hábiles, contados a partir de la fecha de la modificación.

V.

Inscribir en el registro de las redes en las que forme parte así como cuando deje de pertenecer a las mismas.

VI.

En caso de disolución elegir y entregar los bienes adquiridos de donaciones públicas o privadas a organizaciones con objeto social similar y estar inscritas en el registro.

VII.

Realizar solo las actividades establecidas en el registro para el cumplimiento de su objeto social.

VIII.

Promover la profesionalización y capacitación de los colaboradores de la organización.

IX.

No realizar proselitismo o propaganda con fines religiosos .

X

Actuar con criterios de imparcialidad y no discriminación en la determinación de beneficiarios.

Anexo 7

Cuadro de Derechos jurídicos de acuerdo al Artículo 6 de la Ley Federal de Fomento a las actividades realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC)

I. Ser independientes en asuntos internos de la organización.
II. Realizar inscripción en el registro
III. Vincularse a las actividades de la LFFAROSC para su operación y participación pública.
IV. Tener acceso a los apoyos de beneficencia pública de acuerdo a la normatividad jurídica establecida en la LFFAROSC.
V. Participar conforme la Ley como una organización de participación y consulta pública.
VI. Recibir donativos y aportaciones privadas de acuerdo a los términos fiscales correspondientes.
VII. Gozar de los incentivos fiscales
VIII. Participar en programas de capacitación para el mejoramiento de acciones de su objeto social.
IX. Tener acceso a tratados internacionales para beneficio de las actividades realizadas en marco de su objeto social.
X. Participar en elaboración de políticas públicas, proyectos y programas que realizan las instancias públicas conforme a la Ley.

Anexo 8

Formato de Calendario de Obligaciones Fiscales (ejemplo)

OBLIGACION		FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Reporte de actividades anual como Donataria Autorizada	Anual											
Realizar la declaración anual de ingresos y egresos con sueldos, donativos etc.	Primera quincena de cada año											
El contador realiza el dictamen a los estados financieros en el SAT					Límite para presentarlo							
Presentación de pagos referenciados mensuales por los impuestos de terceros retenidos como: salarios, asimilables a salarios, honorarios, fletes, arrendamiento.	A más tardar el día 17 del mes siguiente al que corresponda el pago											
Declaración informativa de donativo recibido en efectivo, en moneda nacional o extranjera.	A más tardar el día 17 del mes posterior en que se realice la operación											
Pago del impuesto sobre la renta (ISR)	se realiza bimestralmente en el mes siguiente al que corresponde el bimestre											
Informar el uso de donativos recibidos, y su procedencia para garantizar la transparencia												Presentar a más tardar el 31 de diciembre, con información del ejercicio inmediato anterior
Declaración informativa de operaciones con terceros	Durante el mes inmediato posterior al que corresponda dicha información											
Declaración informativa por operaciones realizadas con partes relacionadas y/o donantes	A más tardar el 17 de cada mes la información de la operaciones del mes inmediato anterior											

Anexo 9

Formato para Análisis y Descripción de Puestos



Fundación VIH

Puesto: Procurador de Fondos

Fecha de autorización: 15/08/2015

Departamento: Área Administrativa

Responsable de área: Administrador

Descripción el puesto (objetivo)

Desarrollar estrategias de recaudación de fondos, para la generación de ingresos, donativos privados, financiamiento gubernamental, eventos de recaudación de fondos.

Planeación financiera y de procuración de fondos a través de la preparación de solicitudes, tomando en cuenta aspectos como: necesidad financiera, propósito del donativo, cantidad necesaria y el proceso de solicitud el cual puede variar de 8-12 meses.

Descripción específica:

% tiempo

Funciones y responsabilidades

- | | |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 100% | Revisión de base de datos, y otros medios (internet, periódico, invitaciones, etc.) para elaboración de cronograma de convocatorias públicas y privadas. |
| 100% | Preparación de solicitudes |
| 100% | Investigación, recopilación y actualización de fundaciones donantes |
| 100% | Supervisión en la aplicación de los recursos obtenidos |
| 100% | Entrega de resultados de proyectos financiados |

Relaciones internas:

Relaciones externas:

- | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• Reporta a Dirección General• No tiene a nadie bajo su cargo | <ul style="list-style-type: none">• Vinculación con otras Organizaciones Civiles• Empresas donantes• Instancias de gobierno |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Perfil del puesto:

- **Escolaridad requerida: Licenciatura / pasante**
- **Capacitación requerida: manejo de paquetería office, procuración de fondos**
- **Experiencia mínima requerida: mínima de un año en solicitud de fondos**

Otros requerimientos:

- **Edad:**
- **Sexo:**
- **Estado civil:**

Anexo 10

Ejemplo de solicitud de donativo de una empresa particular

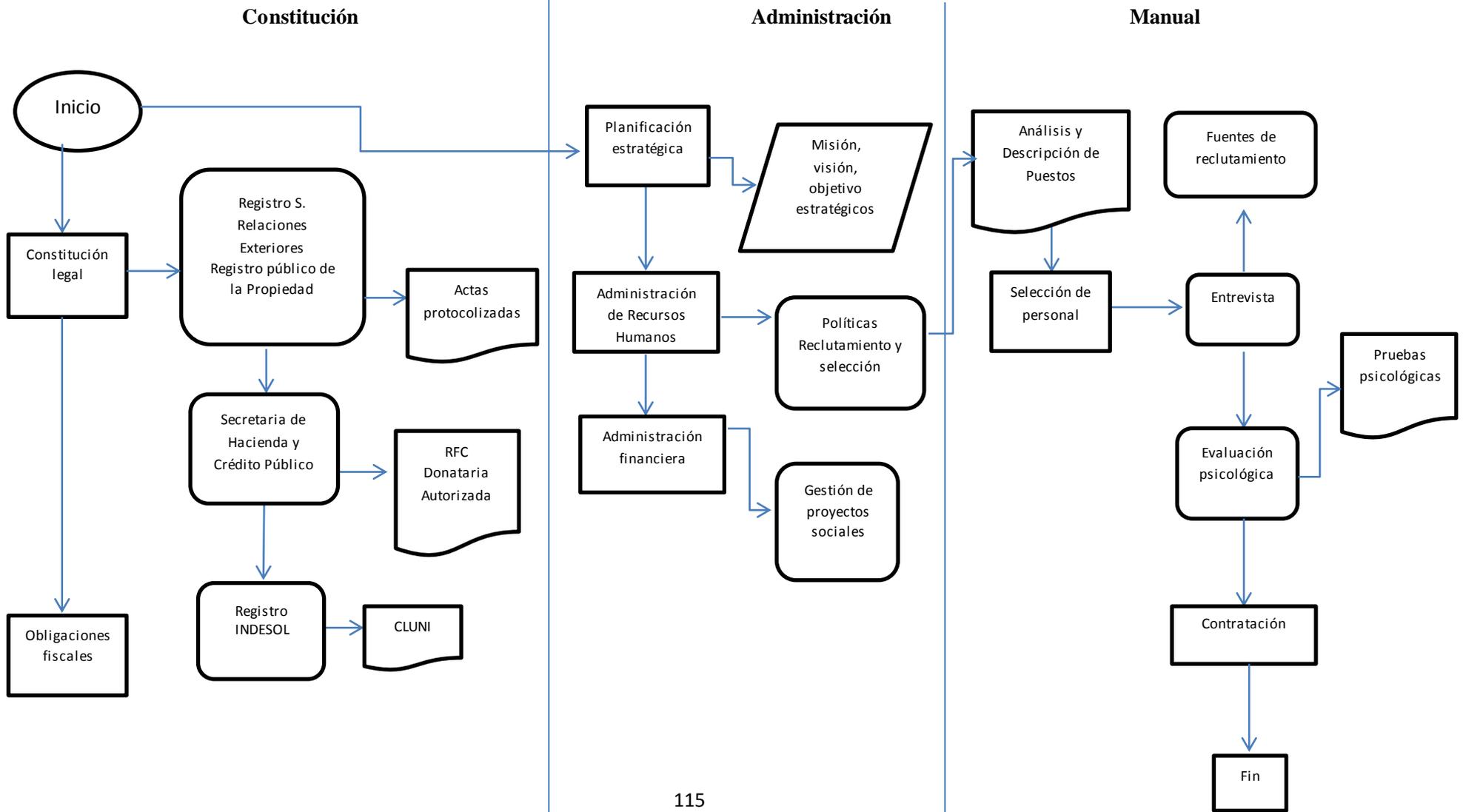
CADENA COMERCIAL SA DE CV															
PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD															
SOLICITUD PARA PARTICIPAR										FECHA:					
<i><u>Todos los campos deberán ser llenados para tomar en cuenta su solicitud</u></i>															
INFORMACIÓN GENERAL															
Nombre de la Institución:															
Calle:				Número:				Colonia:							
Estado:		D.F.						Ciudad:							
Municipio y /o Delegación:								CP:							
Teléfono:						Fax:									
E-mail:		-				Página web:		-							
Fecha en que se constituyó la Institución:												# de años:			
RFC															
¿Puede su Institución extender recibos deducibles?						SI				NO					
¿Cómo se enteraron del Programa de Redondeo OXXO?															
Objetivo de la Institución															
Misión:															
Visión:															
Breve Reseña															
Tipo de Institución:										Cual:					
(A.C., A.B.P., I.A.P., I.B.P., Otra (especifique))															
¿Ha recibido con anterioridad donativos de alguna empresa del Grupo FEMSA?												No			
Cuál:				Fecha						Monto		\$			
										-					
Cuál:				Fecha						Monto		\$			
										-					
De qué forma se trabaja en la Institución:															
Miembros y Puestos del Patronato, Mesa Directiva o Consejo															
Número de empleados						Voluntarios									
Número de beneficiarios directos (Que asisten a la Institución):															

Número de beneficiarios indirectos (Número de Familias beneficiadas):							
Presupuesto anual de gastos promedio:		\$ -					
Actividades que realizan para recaudar fondos: (Menciona las 5 más importantes)							
En caso de ser apoyado, qué uso le daría a la aportación recibida: Descripción del Proyecto							
DONANTES PRINCIPALES							
	Nombre			Monto			
				\$ -			
¿Han recibido apoyo de otra empresa? (Mencionar las últimas 4)							
Empresa			Fecha	Monto			Tip o
REQUISITOS							
Ser una Institución legalmente constituida (mínimo 5 años)							
Ser auto-sustentable							
Estar autorizada para proporcionar recibo deducible.							
Tener proyectos específicos: Construcción, equipamiento, alimentación, útiles escolares, etc.							
FAVOR DE ANEXAR A ESTA SOLICITUD							
Copia de Acta Constitutiva de la Institución: Legible y en tamaño carta							
Fotografías: (8 Impresas en papel fotográfico de laboratorio, medidas 8 X 10 pulgadas o digitales en alta resolución mínimo 1 mega.)							
Incluyendo: Personas beneficiadas, en donde aparezcan 1 o 2 personas realizando alguna actividad, muy claras y nítidas.							
(Favor de no incluir fotografías de instalaciones ni transportes, solo usuarios beneficiarios)							
<i>Carta en donde se autoriza a Cadena Comercial el uso de las fotografías que anexen a esta solicitud.</i>							
Logotipo impreso legible o de buena calidad en CD							
Estados financieros del último año							
Copia del recibo deducible de la institución							
Copia del Registro Federal del Contribuyente (RFC), número de oficio y fecha de autorización en el SAT.							
La Institución deberá firmar una carta en donde se compromete a entregar un reporte de comprobación de uso de los recursos en un tiempo máximo de 3 meses después de haber sido apoyada.							
En caso de no cumplir con lo estipulado en esta solicitud dicha institución no podrá ser apoyada.							
Nombre de quién envía esta solicitud:							
Correo personal:							
Tel. directo:							
FAVOR DE ENVIAR ESTOS DOCUMENTOS A LAS OFICINAS DE OXXO DE SU LOCALIDAD CON ATENCIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS							

Anexo 11

Diagrama de flujo

Manual de Procedimientos



Referencias

- Álvarez, T. (s.f) *Manual para elaborar manuales, políticas y procedimientos*. México: Panorama.
- Ander-Egg, Aguilar I. (1995). *Como elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales.*, Buenos Aires, Lumen
- Arias, G. (2006). *Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño*. Ed. 6ª. México: Trillas.
- Arias, F. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas
- Calvente, A.M., (2007). *El concepto de sustentabilidad*. Universidad Abierta Interamericana. Obtenido 25 de febrero de 2017, desde <http://www.sustentabilidad.uia.edu.ar>
- Carrillo, C. y Robles A. (2009). *Construyendo tu Organización en 16 pasos*. Ed. 2ª. México: Alternativas y Capacidades.
- Castro, S., y Cordourier-Real, C. (s.f) *Entorno Regulatorio de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México*. Centro Mexicano para la Filantropía.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Ed. 5ª. Colombia: Mc. Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la Organización técnica comercial*. Mc. Graw-Hill Interamericana de México S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Ed. 3ª. México: Mac Graw-Hill.
- Código Fiscal de la Federación y Reglamento. (2011). México. Contreras, P., Joaquín, S.,

Chagoya, V. y Ambrosio, G. (s f) *Manual de Planeación Estratégica para organizaciones juveniles de la Sociedad Civil*. Ed. 1ª. México: SEDESOL, IMJUVE, Fundación para la prosperidad y estabilidad del sureste A.C.

Cortés, C. (2009). *Claves para la gestión de personas en entidades no lucrativas*. Fundación Luis Vives. España.

Dessler, G. (2009) *Administración de Recursos Humanos*. Ed. 11va. México: Pearson Educación.

Fernández-Ríos, M. (1992). *Eficacia Organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid

Días de Santos. Gómez, C. (1994). *Planeación y Organización de Empresas*. Ed. 8va. México:

Mc. Graw-Hill. Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*. Ed. 4ª. México D.F.: Manual Moderno.

García, J.J, (2012), *Elaboración de Proyectos de Desarrollo para Organizaciones de la Sociedad Civil*. Secretaría de Desarrollo social del Estado de Nuevo León.

Guía para planificar, crear y fortalecer una Organización de la Sociedad Civil. Ed. 1ª. México (2014): Centro Mexicano para la Filantropía.

Guía técnica para la elaboración de Manuales de Procedimientos. Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de México (2014).

Guth, A. (1994). *Reclutamiento, selección e integración de Recursos Humanos*. México: Trillas.

Hampton, D. (1982). *Manual de desarrollo de recursos humanos*. México: Trillas.

Koontz, H. (1991). *Elementos de Administración*. México: Mac Graw-Hill

Kossen, S. (1991). *Recursos Humanos en las Organizaciones*. Ed. 5ª. Harla.

La acción solidaria de los mexicanos: una aproximación. Ed. 1ª. México (2012): Centro Mexicano para la Filantropía.

Ley de Impuesto sobre la Renta y Reglamento (2011). México.

Ley Federal de Fomento a las Actividades realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil. Última reforma publicada DOF (2012).

Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (2008).

Ley General de Sociedades Mercantiles. Última reforma publicada DOF (2016)

Muñoz, H. (2014) Entrampado Institucional de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México. Tesis Doctorado.

Obligaciones fiscales de las donatarias autorizadas. (s.f). Recuperado de <http://www.sat.gob.mx>

Olvera, A. (2003) Las tendencias generales de desarrollo de la Sociedad Civil en México. México: Universidad Veracruzana y Fondo de Cultura Económica.

Pelekais, C. y Agirre, R. (2008). Hacia una cultura de Responsabilidad Social. Pearson.

Pérez, C. (2007). Donatarias Autorizadas Tratamiento fiscal. México.

Rodríguez, F., Díaz, B., Fuentes, M., Martín, Q., Montalban, P., Sánchez S. (2004). Psicología de las Organizaciones. Ed. 1ª. VOC. Reyes, P. (1994). Administración Moderna. México:

Limu Rodríguez, F. (1998). Introducción a la Psicología del trabajo y de las Organizaciones. Pirámide, S.A.

Rodríguez, V. (2002). Administración de pequeñas y medianas empresas. Ed. 5ª. México D.F.: Thompson.

Rodríguez, V. (2002). Como elaborar y usar los Manuales Administrativos. Ed. 3ª. México: Ecaps.

Simon, L., Jackson, S., Shuler, R. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos. Ed. 3 Mc. Graw-Hill Interamericana de España.

Tyson, S. (1989). Administración de personal. México: Trillas.

Valenzuela, R. (2006) Las OSC en México, su evolución y sus principales retos. Tesis Doctoral. Universidad Iberoamericana. México.

Werther, W. (2000). Administración de personal y Recursos Humanos. Ed. 5ª. México: Mc. Graw-Hill, Interameric