



GUÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE UNA OSC



GUÍA PARA LA
ADMINISTRACIÓN
DE UNA OSC

658.048972
G896

Guía para la administración de una OSC / Centro Mexicano
para la Filantropía.-- México : Cemefi,2018.

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

1. Administración - Organizaciones de la Sociedad Civil.
2. Administración - Organizaciones no lucrativas.
- I. Centro Mexicano para la Filantropía, A.C.

Centro de Información Filantrópica - Cemefi

Centro Mexicano para la Filantropía

Jorge Villalobos Grzybowicz
Presidente Ejecutivo

Dirección de Investigación
Romina Farías Pelayo
Coordinadora de Investigación

Luz Flaviana Castañeda Morales
Oficial de Investigación

Jaime Javier López Mejía
Investigación y redacción

Instituto Mexicano de la Juventud

Maximo Quintana Haddad
Director General

Alejandro Zúñiga Alejo
*Director General Adjunto de Coordinación y
Servicios Juveniles*

Sabino Arturo Barrera Bravo
Director de Enlace con Organizaciones Juveniles

Rosa María Espinosa Reyes
Subdirectora de Fomento a la Organización Juvenil

Brenda Rueda Trujillo
Asesora
Teléfono: (0155) 1500 1300 ext. 1425
Correo: jovenesac@imjuventud.gob.mx

Agradecemos a Fundación Merced A.C., el apoyo para la elaboración de esta guía.

Guía para la administración de una OSC

Primera Edición

Derechos de autor en trámite
ISBN en trámite

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

www.cemefi.org
cemefi@cemefi.org

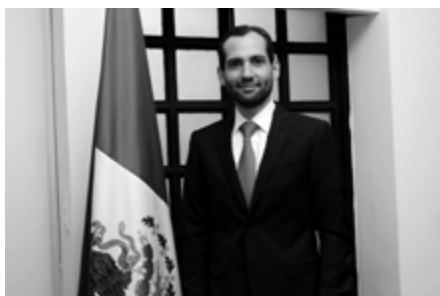
Queda prohibida la reproducción parcial o total por ningún medio, ya sea electrónico, mecánico, químico, óptico o fotocopia del contenido de la obra sin contar previamente con la autorización expresa y por escrito del titular en términos de la Ley Federal de Derechos de Autor; y en su caso, de los tratados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

Impreso y hecho en México.

GUÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE UNA OSC

ÍNDICE

| | |
|------------------|----|
| Presentación | 6 |
| Panorama general | 9 |
| 1. Planear | 14 |
| 2. Organizar | 32 |
| 3. Dirigir | 52 |
| 4. Controlar | 64 |
| Bibliografía | 74 |



Lic. Maximo Quintana Haddad
Director General
Instituto Mexicano de la Juventud

En la administración 2012-2018, el Instituto Mexicano de la Juventud (Imjuve) ha trabajado para que las juventudes sean sujetos de derecho y actores estratégicos de desarrollo. Sin embargo, hay que decirlo, la tarea no ha sido sencilla: Hacer políticas públicas eficaces para los más de 38 millones de jóvenes es una actividad permanente y de múltiples visiones.

Fue así que el reto de contribuir a la inclusión de las juventudes en la vida nacional, resultó en una reflexión concienzuda sobre los espacios que este sector poblacional exigía. Pero en el camino, fue evidente que también existen espacios en los que es necesario involucrar a las personas jóvenes.

El sector social es un ámbito en el que las juventudes se han involucrado, especialmente como voluntarios. Su paso, de ser positivo, puede resultar en una participación social más activa; aunque no siempre es así. Por ello, el Imjuve se dedicó a diseñar y rediseñar iniciativas de promoción y capacitación del tercer sector dirigidas a las personas jóvenes.

Desde entonces, junto con organizaciones de la sociedad civil (OSC), hemos brindado capacitación presencial y a distancia, además de asesoría legal para aquellos grupos juveniles que desean constituirse legalmente. Asimismo, anualmente se ha contribuido al conocimiento del sector mediante documentos, ágiles y frescos, que son guía para aquellas y aquellos interesados.

A esta tarea, el Centro Mexicano para la Filantropía A. C. (Cemefi) se ha unido de manera dedicada. Juntos hemos analizado una infinidad de temas sobre los cuales discutir y compartir. Así han salido a la luz varios documentos a los que suma la presente *Guía para la administración de una OSC*.

En este texto, la y el lector podrá encontrar los elementos que son indispensables para administrar operativamente una organización de la sociedad civil. Por supuesto, el contenido es una visión institucional que, de manera particular, han comprobado algunas organizaciones; pero no es una receta mágica para el éxito.

De lo que sí estamos seguros es que este documento ayudará a todo aquel que decida leerlo, porque ya sea resolviendo sus dudas o generando inquietudes, le dará luz a un tema casi desapercibido. Como un organismo vivo, las estructuras requieren cuidado y trabajo para mantenerlos vigentes. Así que nuestra misión es justo contribuir a esta actividad con elementos clave, lo que permitirá tener organizaciones sólidas.

Espero la lectura sea enriquecedora y, que tu trabajo contribuya a mejorar nuestro país.



Jorge Villalobos Grzybowicz
Presidente Ejecutivo
Centro Mexicano para la Filantropía

Estamos muy contentos de presentar la *Guía para la administración de una organización de la sociedad civil*, que pretende acompañar a las juventudes del país a que participen activamente, de manera organizada y mediante acciones concretas, en la construcción del bien público.

Este año el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) cumple 30 años de promover y articular la participación filantrópica de los ciudadanos, organizaciones sociales y empresas, en la búsqueda de alcanzar una sociedad más equitativa, solidaria y próspera.

A lo largo de este tiempo hemos visto que muchas de las ideas y del trabajo que ha nacido desde la sociedad civil, se ha tomado en cuenta para la creación de instituciones como el Instituto Mexicano de la Juventud (Imjuve), que desde hace 19 años atiende a un sector de la población primordial para el desarrollo y futuro del país.

La participación de los jóvenes determinará la construcción de ciudadanos más activos y ocupados de su entorno. Para lograrlo requerimos fincar compromisos a largo plazo entre todos los sectores, como éste que hemos establecido con el Imjuve desde hace cuatro años, con el fin de elaborar una serie de guías que promueven la formación, administración y sostenibilidad de las organizaciones de la sociedad civil. Creadas a partir de algunas de las inquietudes más comunes que detectamos entre el sector sin fines de lucro.

Estamos convencidos que las innovaciones, ideales y aspiraciones que las juventudes proyectan pueden canalizarse a través de la conformación de organizaciones de la sociedad civil, donde se concretan y desarrollan. Sin embargo, reconocemos que uno de los retos que las organizaciones enfrentan es su correcta administración; crucial para el desarrollo e impacto de esta idea o motivación inicial.

Por ello, creemos que este documento será de gran ayuda para fortalecer el conocimiento de este tema, mediante definiciones básicas, pasos a seguir, métodos simplificados y consejos, probados con la experiencia de otras organizaciones.

Esperamos que esta guía resulte útil para todos los jóvenes interesados en realizar una contribución al sector no lucrativo y los ayude en el camino a su profesionalización.

PANORAMA GENERAL

PANORAMA GENERAL

> ¿Qué es una Organización de la Sociedad Civil (OSC)?

Existen diversas definiciones, según diferentes enfoques, diferentes países, o experiencias. Nosotros cuando nos referimos a este término consideramos el ámbito “[...] en el que un grupo de ciudadanos organizados de manera voluntaria para defender o atender causas de interés común. No persiguen fines de proselitismo político ni religioso y no tienen fines de lucro”¹.

Estas organizaciones, generalmente, nacen a partir de un grupo de ciudadanos, organizados, que tienen inquietud por solucionar problemas que no han sido visibilizados, ni atendidos por alguien para generar un cambio social.

En la actualidad existen alrededor de 40 mil organizaciones de la sociedad civil² que trabajan temáticas relacionadas con: el desarrollo, la asistencia, los derechos humanos, el medio ambiente, educación, salud o al fortalecimiento al propio sector, por mencionar algunas. A este grupo de organizaciones también se les conoce como: organizaciones sin fines de lucro, organizaciones no gubernamentales u organizaciones del tercer sector (esto último dado que existen tres sectores: el sector gobierno, el sector del mercado (que incluye a personas morales (empresas) y personas físicas con fines de lucro)) y el tercer sector o sector sin fines de lucro. El siguiente cuadro explica bien esta diferencia.

> ¿Por qué es importante que existan las OSC?

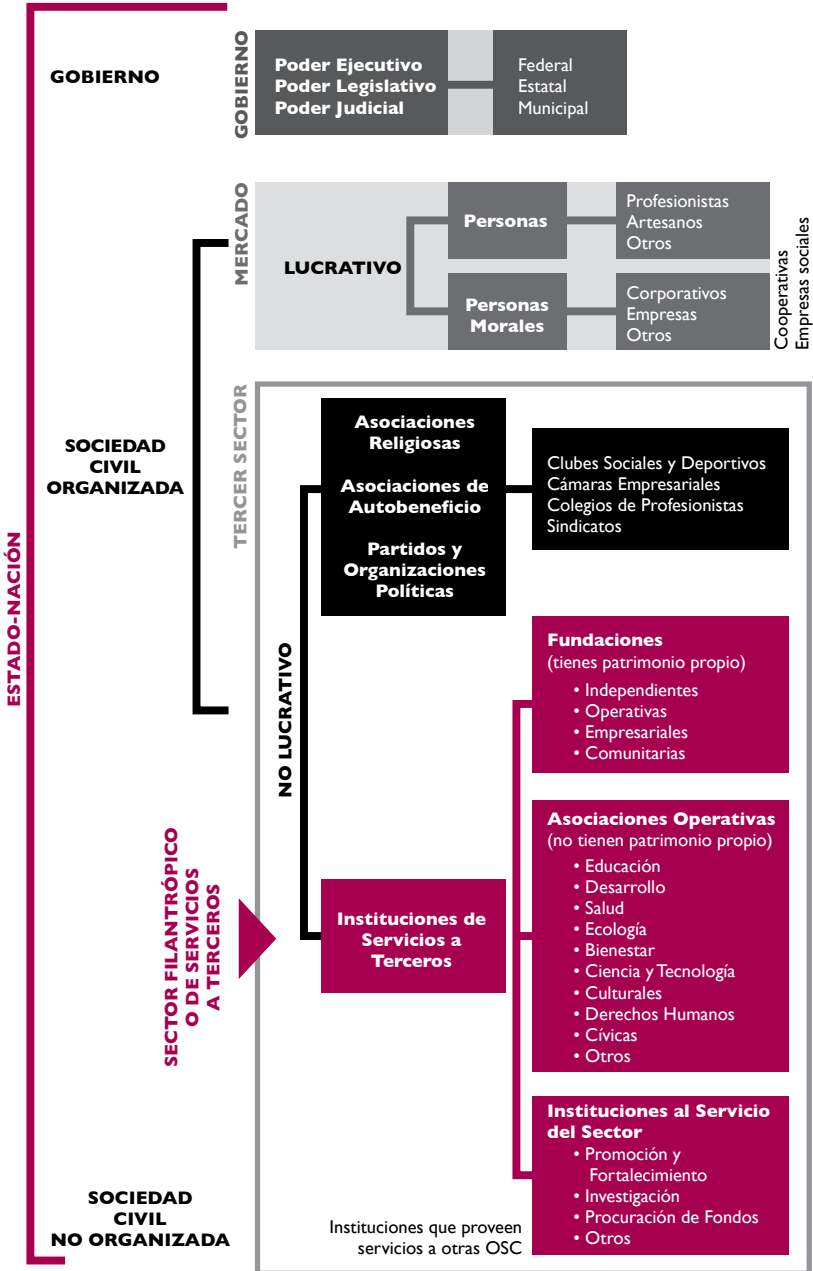
Se pueden enfatizar tres razones fundamentales:

1. Promueven el cambio social: la propia sociedad se organiza en grupos, en colectivos, en asociaciones para ser partícipes de su crecimiento y para dar respuesta a los temas que más le preocupan o que impiden la garantía de los derechos ciudadanos.
2. Generan empleos y contribuyen a la economía: proveen bienes y servicios, así como empleo. En México el sector produce alrededor del 3% del PIB y genera aproximadamente medio millón de empleos.
3. Son laboratorios sociales: gracias a su capacidad para detectar las problemáticas sociales, su respuesta ante los problemas es más rápida, porque desarrollan iniciativas y modelos que son replicables. Además pueden lograr una eficaz intermediación con el gobierno y la empresa para escalar soluciones a lo público.
4. Promueven la participación de la sociedad civil en los asuntos públicos y generan una ciudadanía más activa que contribuye a mejorar lo social.

¹ Una fotografía de la Sociedad Civil en México. Informe Analítico del Índice CIVICUS de la Sociedad Civil en 2010. (2011) Cemefi, Iniciativa Ciudadana para la Promoción de la Cultura del Diálogo México.

² De acuerdo al Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil y a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Información obtenida a partir del *Compendio Estadístico del Sector no Lucrativo 2017*. Cemefi.

División de la Sociedad Civil



De esta manera las OSC se convierten en actores centrales del desarrollo de la sociedad y en portavoz de la misma para trabajar junto con los otros sectores, en lograr que todos sus ciudadanos tengan un nivel adecuado de bienestar en la medida que pueden ejercer libremente sus derechos.

Algo importante es que el trabajo que las OSC realizan jamás sustituirá la labor que el gobierno hace en lo social, sino que puede complementarse, ya que juntos, todos los sectores son corresponsables del bienestar social y el pleno desarrollo nacional.

> ¿Cómo se sostienen las OSC?

Generalmente con recursos públicos y privados que fueron destinados para la atención de una problemática particular; por el gobierno, por empresas, por donantes o fundaciones internacionales, por donantes individuales, por universidades o centros de investigación o por agencias de cooperación internacional. También las OSC son capaces de generar sus propios recursos económicos por la venta de productos y servicios que vayan de acuerdo al objeto social para el que fueron creadas. Con base en ello, deben generar transparencia y mejorar su institucionalidad, ya que ello generará confianza de la sociedad en la que están insertas. En la medida en que más OSC lo hagan, el tercer sector se fortalecerá más y tendrá mejores posibilidades de lograr los cambios sociales que nuestro país requiere durante el tiempo. Por lo anterior, si la propia sociedad es la que brinda el soporte para la permanencia de las

OSC, con sus aportaciones económicas, con el tiempo, talento y esfuerzo de los ciudadanos remunerados y voluntarios, es fundamental plantearse: ¿qué debe hacerse para tener mayor sustentabilidad, un trabajo sólido, una labor confiable?

Lo primero es estar legalmente constituidos y cumplir con la ley. Con ello, se tiene derecho de participar en lo público, para trabajar conjuntamente con la sociedad y el gobierno y lograr los cambios que se quieren establecer. También es necesario que las OSC encuentren una manera de ser sostenibles en los recursos humanos y económicos para poder planear el futuro.

Para ello, y como lo hemos propuesto en la *Guía para la sostenibilidad de proyectos sociales y la procuración de fondos*, insistimos en la importancia del fortalecimiento de seis temáticas:

- 1) **La Institucionalidad**, de manera que cada vez se tenga más claro a donde se quiere llegar; es decir, los objetivos y la visión, qué es lo que hace la organización todos los días para acercarse a ello, dicho de otro modo, la misión y qué está dispuesta a hacer y qué no, para lograrlo, o sea, los valores con los que se guía la OSC;
- 2) **El correcto diseño de proyectos**, para poder tener mayor certeza en lograr que los problemas sociales que enfrenta la organización sean solucionados con éxito;
- 3) **La transparencia del trabajo y recursos** de la organización y la rendición de cuentas, para lograr la confianza en la sociedad y particularmente en todos los involucrados en la problemática.

4) **Una comunicación efectiva**, para poder decirle a todos, de una manera nítida y clara cuál es la causa por la que se han organizado;

5) **La planeación del financiamiento**, se hace más probable, justo cuando se van fortaleciendo todos los pilares y qué es básico para el sostenimiento de la organización y por último,

6) **Una correcta administración**, al darnos un conjunto de reglas sistemáticas nos ayuda a lograr la máxima eficiencia y logro de los objetivos institucionales, ya que nos brinda herramientas para establecer adecuadamente dichos objetivos, coordinar adecuadamente los recursos y poder dar seguimiento y evaluar los resultados obtenidos, con lo que se logra un proceso de mejora continua³.

En esta guía revisaremos el último punto: el de la **administración**. Se refiere al proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos humanos y materiales para lograr los objetivos organizacionales⁴, está compuesta por cuatro procesos:

- ➡ **Planear**, significa decidir por anticipado e imaginar las soluciones y los caminos para llegar a éstas.
- ➡ **Organizar**, relacionado con la optimización en el uso de recursos para que no haya duplicidad de funciones, ni desperdicio de recursos, y se logre establecer la estructura de la organización y las líneas de comunicación entre todos para tener mejores posibilidades de lograr los objetivos.
- ➡ **Dirigir**, vinculado a provocar e inducir actuaciones que lleven a la organización al éxito que se planeó. Se dirige para unir lo planeado con lo organizado y así lograr los objetivos.
- ➡ **Controlar**, para asegurar que se cumplan las actividades programadas en tiempo y forma, y establecer medidas que permitan cerrar la brecha entre lo que se planeó y lo que se está logrando; así como revisar procesos, ver qué falta y qué falló.

Aquí, encontrarás algunas herramientas sencillas, básicas, pero muy potentes para agilizar el trabajo individual y grupal en la organización y de este modo, poder estructurar la manera eficiente para que todos los colaboradores participen y se logre la transformación de la realidad hacia los futuros deseados.

³ Guía para la sostenibilidad de proyectos sociales y la procuración de fondos. Cemefi 2016.

⁴ Chiavenato Idalberto; *Introducción a la Teoría General de la Administración*,



I. PLANEAR

En este capítulo podrás encontrar elementos que permiten a las organizaciones ir de la situación que consideran problema, a plantearse objetivos, metas, estrategias que te orientarán para obtener resultados. Una buena planeación, si bien no asegura el éxito, lo posibilita; una mala planeación, en cambio, te llevará con toda seguridad al fracaso.

1.1

Tipos de planeación:
estratégica,
táctica,
operativa

1.2

Metodología
para diseñar
planes

PLANEAR

1.3

Herramientas:
marco lógico,
teoría de cambio,
FODA

1.4

Valores, misión,
visión y
objetivos



> ¿Qué es planear?

Es la primera etapa del proceso administrativo. Requiere examinar la situación, imaginar un mejor futuro y pensar en diferentes caminos para llegar a cambiar las cosas. Con la planeación podrás imaginar el futuro de tu organización y hacer todo lo necesario para construirlo.

Para algunos autores, planear significa decidir en el presente las acciones que habrán de ejecutarse en el futuro, con el fin de lograr objetivos previamente establecidos⁵, para otros es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en el futuro⁶. Para nosotros, cuando nos referimos a planear queremos decir: "lo que se desea alcanzar y la identificación de los recursos necesarios para hacerlo, sean financieros, materiales o de talento humano..."⁷

Aunque siempre estamos planeando para ser más certeros, la planeación debe ser clara, sistemática y lo más objetiva posible, ya que de eso depende en gran medida que se logren los objetivos.

Un esquema general de planeación es el siguiente:

Proceso general de planeación



⁵ Milkos, Tomas

⁶ Munch, García

⁷ Guía para la sostenibilidad de proyectos sociales y de procuración de fondos, México, Cemefi, 2017



1.1 Tipos de planeación

Podemos partir de tres tipos de planeación: **Estratégica, Táctica y Operativa**. Es necesario que todas las organizaciones desarrollen una planeación estratégica que derive en una planeación táctica, que a su vez proporcione los lineamientos para el trabajo cotidiano en una planeación operativa. Al estar haciendo el trabajo del día a día se están logrando los objetivos operativos, con ellos, los objetivos tácticos y se está alineando todo para lograr los grandes objetivos estratégicos.

Planeación Estratégica

Se refiere al proceso formal y sistemático que lleva a una organización a definir su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, a partir de un diagnóstico interno y externo, para identificar los factores claves de éxito que permiten lograr lo que se pretende.

En ella se establecen los lineamientos generales de la planeación, además sirven de base y sustento para la planeación táctica y operativa.

- ✓ Sirve para establecer los objetivos y metas a largo plazo.
- ✓ Es responsabilidad del nivel directivo (aunque puede incluir al equipo operativo).
- ✓ Se centra en temas amplios y duraderos.
- ✓ Busca la efectividad y la sustentabilidad de la organización por muchos años.

Planeación Táctica

Es más específica, se deriva de la planeación estratégica y sirve para organizar el uso adecuado de los recursos y alcanzar las metas correspondientes a las diferentes áreas de la institución.

- ✓ Sigue los lineamientos de la planeación estratégica.
- ✓ Es responsabilidad de los jefes de área o los coordinadores de la organización.
- ✓ Es de mediano plazo.
- ✓ Se refiere a un área específica de actividad.
- ✓ Busca principalmente la coordinación de recursos.

Planeación Operativa

Sigue los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en plantear y asignar actividades detalladas, incluso a nivel de tareas, que desarrolla el personal operativo de la organización.



- ✓ Sigue los lineamientos establecidos por la planeación táctica.
- ✓ Es a corto plazo.
- ✓ Son actividades muy detalladas a ejecutar por el personal operativo.
- ✓ En general se refiere a cada una de las unidades en que se divide un área de nivel medio de la organización.

Puede hacerse una planeación operativa sin necesidad de una planeación estratégica y táctica, solamente para resolver situaciones a corto plazo. Sin embargo, en la medida en que la organización madura y logra la sustentabilidad, es muy importante desarrollar una planeación estratégica que dé sustento y sentido a todos los planes de la organización.

Esta tabla nos puede ayudar a resumir los tipos de planes, responsables, tiempos, finalidades, amplitudes, actividades, la manera en que se formaliza y los niveles de pensamiento que la generan.

| Tipo de plan | Responsable | Tiempos | Finalidad | Amplitud | Actividades y proceso | Se formaliza en | Nivel |
|-------------------------------|----------------------|---------------|---|----------------------------------|---|-----------------|-------------------|
| Planeación Estratégica | Patronato y Director | Largo plazo | Determina la tazon de ser y los grandes fines | Abarca toda la organización | Enfoque y prioridades de la organización | Plan | Mayor abstracción |
| Planeación Táctica | Directivos | Mediano plazo | Organiza y distribuye los recursos | Se hace por áreas | Optimiza recursos para lograr los objetivos | Programa | Mayor concreción |
| Planeación Operativa | Personal operativo | Corto plazo | Se hace uso de los recursos | Se hace en cada unidad y persona | Desarrollo de actividades y tareas | Proyecto | |

1.2 Metodología para diseñar planes

La planeación se debe desarrollar siguiendo una metodología que parte de hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el problema?
- ¿Por qué es un problema?
- ¿Qué queremos hacer para cambiar las cosas?
- ¿Hasta dónde queremos llegar?

Durante este proceso se debe decidir qué es lo más importante, lo más urgente y qué no es tan importante o puede esperar; es decir, priorizar los objetivos y programar adecuadamente las actividades a realizar.



1.3 Herramientas

Para planear existen algunas herramientas básicas, como el marco lógico para el diseño y desarrollo de planes, programas y proyectos y el FODA, para analizar nuestra organización y su entorno para plantearse objetivos y estrategias más adecuadas y retadoras. Aquí mencionaremos algunas y sus principales características.

El marco lógico

Como hemos visto en las guías anteriores, el marco lógico “Es una forma de estructurar los principales elementos de un proyecto, así como los objetivos con el proceso de planificación del mismo, considerando desde el inicio el seguimiento y la evaluación del proyecto...”⁸ Muchas de las organizaciones y plataformas que apoyan con recursos económicos para desarrollar proyectos, piden que estos tengan como base esta herramienta. El marco lógico te ayudará a:

- ✓ Mejorar el diseño, la ejecución y la evaluación de los proyectos
- ✓ Tener un documento breve, enfocado en lo más relevante del proyecto
- ✓ Obtener una matriz que expresa, en un solo cuadro, la información más importante de todo lo que se pretende desarrollar.
- ✓ Presentar el proyecto en diversas instancias ya que muchos organismos nacionales e internacionales lo solicitan para la presentación de proyectos.

Los cinco pasos metodológicos para el desarrollo del marco lógico son:

- | | | | |
|---|-----------------------------|--|---|
| 1 | El análisis de involucrados | | Herramientas para identificar lo que queremos transformar |
| 2 | El análisis de problemas | | |
| 3 | El análisis de objetivos | | Herramientas para especificar el futuro que queremos lograr |
| 4 | El análisis de alternativas | | |
| 5 | La matriz de marco lógico | | |

⁸ Guía para planificar, crear y fortalecer una organización de la sociedad civil / Centro Mexicano para la Filantropía. México: Cemefi, 2014.



Paso 1

Análisis de involucrados

Cuando hablamos de involucrados, hablamos de los grupos de interés, *stakeholders*, implicados o actores. No se refiere sólo a las personas que van a diseñar o ejecutar el proyecto, sino a todas las personas, grupos, colectivos o instituciones que juegan un rol en relación al proyecto.



Tip

Es importante considerar a los distintos involucrados, ya que generalmente el logro de los objetivos de la organización es el resultado de la negociación entre los distintos grupos.

¿De qué depende la importancia de un grupo?

Generalmente de tres factores:

- El poder (capacidad de Influencia)
- La importancia (legitimidad que nosotros le otorgamos);
- La urgencia (el interés que tienen en que la institución logre sus objetivos).

Conocer la importancia de cada grupo nos lleva a entender sus necesidades, expectativas y a gestionarlos adecuadamente para poder lograr los objetivos institucionales.

Para sistematizar la información se puede crear una matriz de este tipo, misma que debe revisarse y actualizarse constantemente.

| REGISTRO DE INTERESADOS | | | | ESTRATEGIAS DE ACCIÓN | |
|-------------------------|------------------------------|----------------------|---|-----------------------|---|
| NOMBRE | ROL | CONTACTO | REQUERIMIENTOS Y EXPECTATIVAS | PRIORIDAD | ESTRATEGIA DE ACCIÓN |
| Persona 1 | Director de Recursos Humanos | • Teléfono • Mail | Que el proyecto tenga el personal necesario | Baja | Mantener informado sobre los avances |
| Persona 2 | Presidente del Patronato | • Teléfono • Mail | Que le proyecto sea exitoso en todos los sentidos | Alta | Estar informando y comunicándose con él |
| Persona 3.. | | | | | |

Paso 2

Identificación de problemas

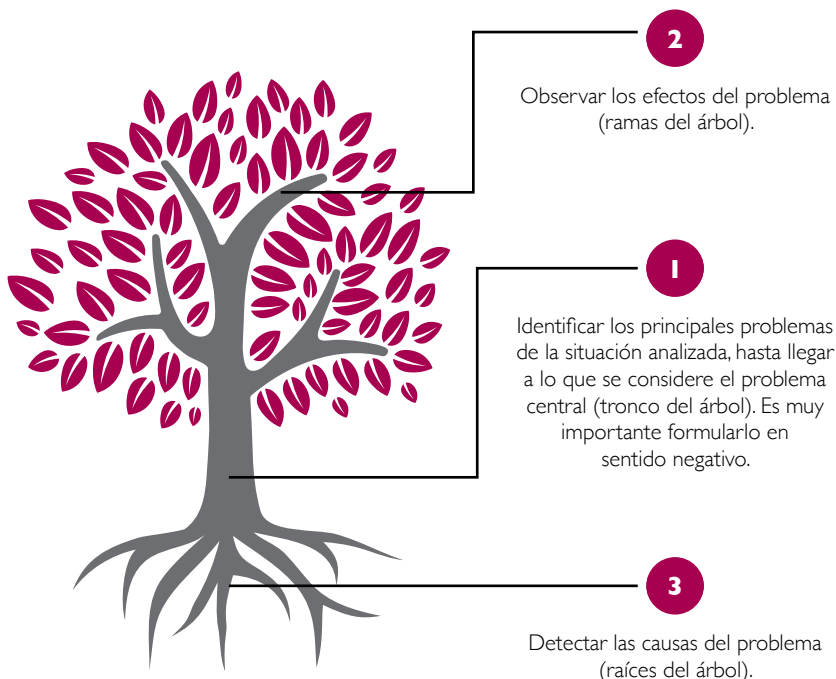
- El marco lógico generalmente utiliza la técnica de **árbol de problemas** que es la más común.
- Para el **árbol de problemas** se requiere seleccionar y definir el problema principal, que en la metáfora, sería el tronco del árbol.
- Se elabora en torno a un solo problema central y mediante aproximaciones sucesivas de causas y efectos.



Tip

El árbol de problemas es un esquema simplificado de la realidad.

Pasos a dar para construir un árbol de problemas:



Para saber cuál es el problema central se debe tomar en cuenta: **la magnitud**, por ejemplo, la cantidad de población afectada; **la gravedad**, es decir, qué tanto afecta o afectará el problema a la calidad de vida de las personas; **la importancia**; **la prevención**, o sea, que exista la posibilidad de revertir los efectos negativos del problema y lograr que no vuelva a ocurrir; y **la incidencia**, es decir, qué problema es el que incide más en otros.

Examen de los efectos

De acuerdo lo anterior, se analizan las consecuencias o efectos que esta teniendo el problema sobre la vida de las personas.



- ▶ Los efectos que surgen inmediatamente del problema se les llama **efectos directos** y se representan con flechas por encima del problema, en un "primer nivel".
- ▶ Cada efecto directo tiene a su vez efectos indirectos. Éstos se van representando en un "segundo nivel".
- ▶ Lo mismo se repite dos o tres veces hasta que se llega a un nivel superior en donde se considera que aún se tiene cierta influencia y que ir más allá se saldría de la órbita de influencia de la organización.

Identificación de las causas

- ▶ Se identifican las causas de lo que se considera el problema central y se representan de una manera gráfica como si fueran las "raíces del árbol", es decir, hacia abajo.
- ▶ En seguida, se hace el mismo procedimiento, y se buscan causas de las causas, construyendo las raíces encadenadas del árbol, para lo cual es muy importante experiencia y creatividad.
- ▶ En la medida en que se logra una buena definición de las causas hay mayores probabilidades de encontrar soluciones exitosas.

Si se entiende el problema, se tiene la mitad de la solución.

Cuando se unen las causas (raíces) y los efectos (ramas), se crea el árbol de causas y efectos.

Paso 3

Definición de objetivos: árbol de objetivos

Para hacer el árbol de objetivos es necesario transformar todo lo que aparece como negativo a positivo. Ya después se verán indicadores para saber qué tan elevada, qué tan reducida, etc.

Transformación de la situación actual indeseada al futuro deseado

árbol de problemas

árbol de objetivos





Posteriormente se revisan los **medios**; se ve cuáles son antagónicos; cuáles complementarios; se agregan las **actividades** que hay que llevar a cabo para desarrollar los medios y en la parte más baja se configuran alternativas de solución a través de “filtros” para la toma de decisiones, de manera que se puedan elegir las alternativas más viables; las que tienen

más sentido con la misión, visión y valores; las que tienen una mejor relación costo – beneficio; en las que los beneficiarios pueden participar más, etcétera. Finalmente se configuran los “componentes”, que son los medios por los cuales se conseguirá el objetivo y los fines que se persiguen.

El árbol de objetivos se pasa a lo que se conoce como estructura analítica y finalmente todo se traslada a la matriz del marco lógico.

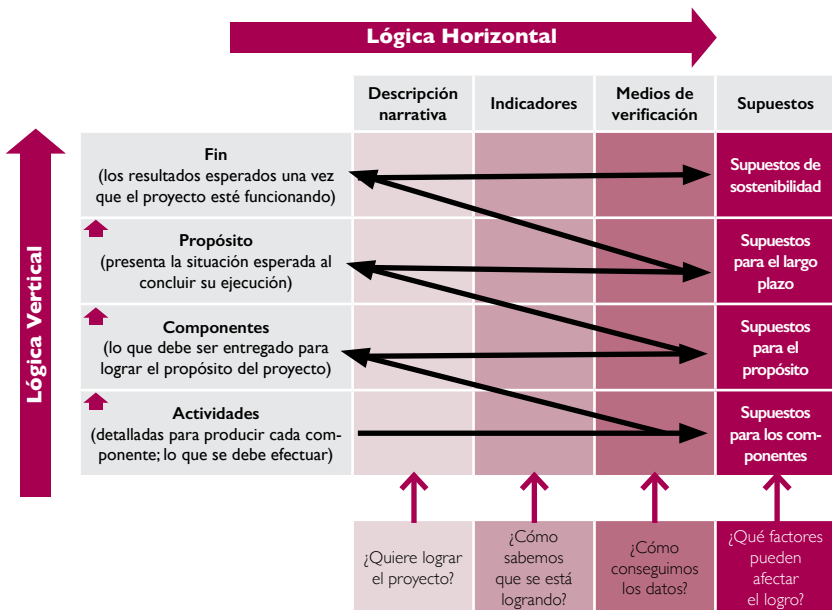
Lógica vertical:

Si se desarrollan las **actividades** (que se han colocado en orden cronológico), ellas logran que se cumplan los **componentes**; si los componentes se logran, se posibilita el logro del **propósito** y con ello se contribuye al gran **fin**.

Lógica horizontal:

El **objetivo** (en la primer columna de la descripción narrativa), debe tener sus **indicadores** -para medir su avance-, los **medios de verificación** para saber dónde obtener los datos y los **supuestos**, aquellos eventos que deben presentarse para posibilitar el logro de los objetivos.

Ello nos lleva a una “**Lógica de zigzag**”, muy importante en el trabajo con la matriz del marco lógico. Si las actividades se dan porque se desarrollaron las acciones, porque se cumplieron los supuestos, porque en los medios de verificación encontramos los datos que la fórmula del indicador requiere para medir el avance y éste es el adecuado (de la lógica horizontal), se cumplen los componentes (de la lógica vertical). Mismo procedimiento para lograr y comprobar que al lograr los componentes se posibilita el propósito y así sucesivamente...





El resultado es una matriz que en una sola hoja contiene los elementos más importantes de un plan, programa o proyecto, es decir, los objetivos, cómo lograrlos, qué debe suceder para que se den los resultados, la manera de medir los avances, la manera de monitorear el proceso para cerrar la brecha entre lo planeado y lo que en realidad se hace y, finalmente, la manera de evaluar los logros de nuestro proyecto.

Teoría de Cambio

Esta herramienta también forma parte de un modelo lógico pero es más flexible. A partir del análisis de una situación se revisan las acciones que deben emprenderse y las modificaciones a la realidad para alcanzar un cambio positivo. Este enfoque de comprensión e intervención en la realidad parte de una visión de éxito (cambio de largo plazo, imagen objetivo, o macro cambio) e iden-

tifica un conjunto de resultados primarios, secundarios, terciarios, etcétera. (todos ellos precondiciones "unos de otros") que articuladamente permiten alcanzar el cambio de largo plazo deseado.⁹

⁹ http://www.rootchange.org/about_us/resources/publications/DemistificandolaTeoriadeCambio.pdf

Una Teoría de Cambio es:

- Un ejercicio de visualización creativa y consciente que nos concentra en realidades futuras posibles y deseables.
- Un conjunto de supuestos sobre cómo creemos que se puede llegar a desplegar la realidad en un futuro próximo
- Un mapa semi-estructurado de cambio que enlaza nuestras acciones estratégicas a ciertos resultados de proceso que queremos provocar en nuestro entorno inmediato.



Pasos para desarrollar una Teoría de Cambio:

- a) Identificar el cambio deseado: No se parte de identificar el problema, sino del futuro que se quiere tener.
- b) Identificación de actores: Se identifican los involucrados, principalmente con base en su influencia y en su capacidad de articular acciones con otros actores.
- c) Análisis de los supuestos utilizados para desarrollar la teoría de cambio: se hace mucho énfasis en reflexionar no solo sobre el camino a seguir, sino por qué se considera que ese es el camino.
- d) Elaboración de la ruta del cambio. Aquí se identifican los puntos clave del proceso y las condiciones que se deben de presentar para lograr avanzar.
- e) Desarrollo de indicadores de cambio. No son indicadores que nos dan cuenta de los resultados, sino indicadores que nos dicen si se están dando las condiciones para el cambio.
- f) Sistema de monitoreo, rendición de cuentas y aprendizaje¹⁰.

¹⁰ Obtenido y adaptado de "Teoría de Cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social". Retolaza, Inigo (UNDP/HIVOS) 2010.



FODA

Cuando se hacen preguntas para la planeación siempre es pertinente considerar ¿Dónde o cómo estamos?, para saberlo de una manera más precisa, una excelente herramienta es el FODA.

FODA significa:

Fortalezas,
Oportunidades,
Debilidades y
Amenazas

Nos ayuda a encontrar los aspectos positivos y negativos dentro de la organización (F-D) y también lo negativo y positivo del entorno (O-A).

Es necesario que se analicen las condiciones externas e internas de la organización para saber de dónde se está partiendo. Con el análisis FODA se obtiene una idea muy clara de las oportunidades que puede tener

la organización y las capacidades que tiene para tomarlas o no, así como de las amenazas existentes y las posibilidades que se tiene para hacerles frente. De este análisis surgen estrategias que pueden ayudar mucho a lograr los objetivos que se han planteado.

Desarrollar este análisis nos sirve para:

- ✓ Explorar nuevos caminos o iniciativas.
- ✓ Dar una mejor solución a los problemas en las acciones.
- ✓ Tomar decisiones sobre el mejor camino a seguir en lo que se está haciendo.
- ✓ Identificar las oportunidades y amenazas presentes y futuras para alcanzar el éxito.
- ✓ Apoyar a la dirección en las decisiones a tomar.
- ✓ Ajustar y afinar los planes a mitad del camino. Una amenaza puede frenar, pero una oportunidad puede impulsar.

| | Positivas | Negativas |
|----------|---|---|
| Internas | FORTALEZAS Enlista las FORTALEZAS identificadas | DEBILIDADES Enlista las DEBILIDADES identificadas |
| Externas | OPORTUNIDADES Enlista las OPORTUNIDADES identificadas | AMENAZAS Enlista las AMENAZAS identificadas |



Tip

Haz en tu equipo una lluvia de ideas sobre las Fortalezas, y las Debilidades, también trabajen sobre las Amenazas y las Oportunidades. Una buena idea es hacerlo con tarjetas de colores sobre la pared (un tipo de color para cada rubro), clasificarlas, clarificar conceptos, eliminar las repetidas, hasta lograr un cuadro enriquecido con la participación de todos.

Ejemplo:

✓ **Fortalezas**

Donataria autorizada, donaciones recurrentes, patrocinios, prestigio, experiencia, voluntariado, órgano de gobierno activo...

✓ **Debilidades**

Poco dinero y bajos recursos, difícil acceso a la tecnología, aspectos legales deficientes, poco personal y a veces muy poco especializado...

✓ **Oportunidades**

Existencia de convocatorias, posibilidades de financiamientos, posibles alianzas...

✓ **Amenazas**

Crisis económicas, problemas por cambios de leyes fiscales, alianzas externas dañinas, cambios de gobierno...

Ya que se tienen las listas, hay que cruzar las diferentes características internas con las externas, ello para hacer el **análisis de la matriz del FODA**, que es lo verdaderamente valioso de esta herramienta.

| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|----------------------|--|---|
| OPORTUNIDADES | <p>1. F-O <i>Estrategia MAX-MAX</i></p> <p>Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MAXIMIZAR las OPORTUNIDADES</p> | <p>2. D-O <i>Estrategia MIN-MAX</i></p> <p>Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES aprovechando las OPORTUNIDADES</p> |
| AMENAZAS | <p>3. F-A <i>Estrategia MAX-MIN</i></p> <p>Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MAXIMIZAR las OPORTUNIDADES</p> | <p>4. D-A <i>Estrategia MIN-MIN</i></p> <p>Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES evitando las AMENAZAS</p> |



Así al final tendremos cuatro tipos de estrategias, en donde:

F-O: Estrategia ofensiva

(max-max)

Es la posición que toda organización quiere. Se trata de aprovechar las oportunidades a través de las fortalezas que se tienen.

D-O: Estrategia de reordenación

(min-max)

Se pretende reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades. Estar atentos para que las debilidades no hagan desaprovechar las oportunidades.

F-A: Estrategia defensiva

(max-min)

Se trata de aprovechar las fortalezas de la organización para contrarrestar las amenazas.

D-A: Estrategia de supervivencia

(min-min)

Se trata de reducir al mínimo tanto las debilidades como las amenazas.

Así se generan estrategias y alternativas viables para poder desarrollar adecuadamente la misión que se nos ha encomendado y con ello, ir construyendo el futuro que se quiere, siempre alineados a los principios que se tienen y a lo que se considera adecuado hacer para lograr el bien social.

1.4 Valores, misión, visión y objetivos

La mayoría de las Organizaciones de la Sociedad Civil, tienen como base un conjunto de principios por las que fueron creadas, y que son una expresión de las creencias esenciales de la organización y de sus fundadores. Estas creencias deben de dar respuesta a preguntas tales como: ¿En qué mundo cree? ¿Qué tipo de

mundo, de personas, de relaciones promueve? Y, con ello, ¿qué mensaje le da a la sociedad?

Estos principios y creencias derivan en una serie de valores que, junto con la misión y la visión, forman parte esencial de la cultura y el clima de las organizaciones.



Los Valores

- ➔ Representan una manera muy clara las convicciones, las creencias o filosofía, de la organización en relación a lo que consideran que llevará al éxito. Estos valores deben ser congruentes con todo el actuar de la organización y constituyen la columna vertebral, que le da estructura y solidez a todas las acciones. Por ello es fundamental clarificarlos y actuar en consecuencia¹¹.

¹¹ Consulta los valores y principios del Imjuve en la página: <https://www.gob.mx/imjuve/que-hacemos>



En las organizaciones de la sociedad civil los medios importan tanto como los fines, no sólo se trata de lograr resultados, sino de lograrlos sin violentar los derechos de otros, sin dañar el tejido social ni el medio ambiente.

Los valores deben sostener las políticas institucionales, respaldar los reglamentos internos, los códigos de ética y de conducta, en fin, deben ser el marco de acción de la organización para dar credibilidad ante la sociedad y una fuerte cultura e identidad a todos sus colaboradores. También, los valores deben dar sustento y sentido a la misión y a la visión de la organización.



La Misión

➔ Es su propósito general y responde a la pregunta ¿Qué hace la organización? Estas son algunas preguntas que nos podemos hacer para redactarla o para afinarla si ya está hecha:

- **Identidad:** ¿Quiénes somos nosotros como organización? ¿Qué es lo que nos distingue de las demás organizaciones?
- **Actividad:** ¿A qué nos dedicamos? ¿En qué tema o asunto estamos? ¿En qué tema o asunto deberíamos estar?
- **Finalidad y objetivos:** ¿Por qué existimos? ¿Para qué lo hacemos? ¿Para quién lo hacemos?

Debe ser un enunciado corto, específico y motivador:



La Visión

➔ Es un conjunto de ideas generales que nos sirven como marco de referencia para indicar lo que la organización quiere conseguir y espera alcanzar en el futuro. Hacia dónde va la organización, por qué está luchando día con día y en qué estamos dispuestos a contribuir.

Para elaborarla podríamos empezar por hacernos las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué queremos llegar a ser?
- ✓ ¿Hacia dónde nos dirigimos?
- ✓ ¿A qué aspiramos?
- ✓ ¿Cómo queremos vernos y que nos vean en el futuro?
- ✓ Con nuestra aportación, ¿qué tipo de mundo queremos ver en el futuro?



La visión nos permite remar en una sola dirección, enfoca los esfuerzos de todos y permite que se establezcan objetivos y estrategias para lograrlos, permitiendo la coherencia y organización.

¿Qué se logra con la misión, visión y valores?

- ✓ Tener muy claras las expectativas y cómo comunicarlas a los demás.
- ✓ Saber en qué asuntos intervenir y en cuáles no.
- ✓ Identificar qué tipo de personas colaborarán en la organización.
- ✓ Saber cómo administrar; a quiénes invitar al consejo, qué empresas y qué donantes nos podrán apoyar.

Estos factores deben ser muy estables para dar solidez a la organización y es recomendable revisarlos con cierta periodicidad para que no se hagan obsoletos o se conviertan en letra muerta



Objetivos

- ➡ Se entienden como algo a lo que aspiramos lograr y que se encuentra a la distancia o en el tiempo pero para conseguirlos, necesitamos acciones concretas. Existen dos tipos de objetivos: los **generales** y los **específicos**.

Los **objetivos generales** corresponden a las grandes finalidades de un plan, programa o proyecto. No plantean aspectos concretos y a veces no son tan directamente medibles, pero sí deben ser acordes con la misión, la visión y los valores.

Los **objetivos específicos** se derivan de los generales y son los que concretan el objetivo general. Estos sí plantean aspectos claramente medibles y observables y el resultado de ellos es el logro del **objetivo general**.

¿Cómo se definen los objetivos?

"Los objetivos inteligentes sirven para concretar de manera más sencilla lo que se desea obtener".¹² Una excelente manera de guiarnos para redactar objetivos es la llamada Metodología SMART. Con ella se pueden lograr que sean específicos, medibles, alcanzables y realistas en un horizonte de tiempo.

¹² Guía para planificar, crear y fortalecer una organización de la sociedad civil. Cemefi/ Imjuve 2016.

**S****Específico**

Debe buscar el logro de un resultado final que sea tangible, preciso y no solamente la realización de acciones.

M**Medible**

Que su cumplimiento pueda ser valorable a través de **métricas o indicadores**.

A**Alcanzable**

Quien lo establece sabe que no se trata de algo imposible, sino de **algo que se puede lograr** y se ajusta a la situación o entorno actual de la organización.

R**Realista**

En **línea con las metas de la organización**, los objetivos deben estar contenidos en las propias posibilidades.

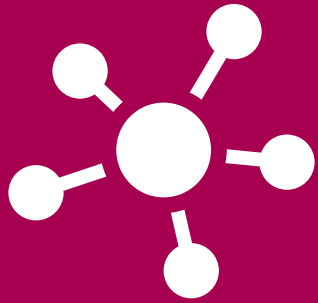
T**Tiempo**

Al momento de definir un objetivo se debe establecer un tiempo límite para su logro y trabajar para conseguirlo.

Cuando desarrollamos así los objetivos y además tenemos claro el “cómo” se piensa lograrlo, tenemos un gran camino avanzado, ya que los objetivos son el corazón de la planeación. Y si tienen las características señaladas, es muy sencillo crear indicadores para poder medir su avance y su logro.

*Tip*

A fin de que todo el proceso se vaya alineando, es importante revisar que los objetivos sean acordes a los valores de la organización y que apunten al logro de la misión y la visión.



2. ORGANIZAR

En este capítulo contarás elementos para poder identificar el diseño organizacional y el tipo de estructura que tu organización requiere para el logro de sus objetivos, así como los aspectos básicos para la distribución de tareas, la optimización de los recursos, el desarrollo de políticas y los sistemas de convivencia necesarios para obtener resultados.

2.1

Estructura organizacional formal e informal

2.2

Integración de personas

2.7

Manual de la organización

ORGANIZAR

2.3

Estructura y organigrama

2.6

Procedimientos

2.5

Sistema de convivencia: códigos y reglamentos

2.4

Políticas internas y externas



Organizar es la segunda de las grandes funciones del proceso administrativo, en ella se definen:

- ▶ Las actividades y recursos que son necesarios y se distribuyen.
- ▶ El ordenamiento y la distribución del trabajo.
- ▶ La definición de las funciones y las responsabilidades.
- ▶ La asignación de la autoridad y los recursos entre los individuos.

de forma que puedan lograrse los objetivos que sigue la organización. Esto quiere decir que a partir de la visión y los objetivos que se tengan se debe de armar la estructura de la organización y no al revés, ya que, el proyecto se limita desde antes de iniciar.

La estructura sigue a la estrategia.

El proceso de organización implica:

- ✓ Establecer la estructura de la organización.
- ✓ Delinear las relaciones entre los puestos y entre las personas.
- ✓ Crear descripciones y perfiles de cada puesto.
- ✓ Reclutar, seleccionar y contratar personas.
- ✓ Inducir a los nuevos colaboradores.
- ✓ Desarrollar el talento humano.

2.1 La estructura organizacional

Es el marco en el que se desenvuelve la organización para todo lo que se tiene que hacer; es decir, es el esqueleto bajo el cual las tareas de la organización son agrupadas, divididas, distribuidas, coordinadas y controladas para el logro de los objetivos que surgieron en la planeación.

La estructura se divide en formal e informal y la conjunción de ambas dan la estructura real.

La organización formal explica y describe qué hace una institución y para qué lo hace, pero sus verdaderos procesos vitales no son tan aparentes ni inmediatos, son más profundos y son los que resultan de las interacciones no formalizadas, de los grupos que se forman con sus propios códigos y normas implícitas. La relación íntima que se da entre la estructura formal y la informal es lo que realmente ocurre de manera cotidiana en las organizaciones.



Estructura formal

Incluye todo lo que está previsto en la organización para poder lograr la estrategia y tiene que ver con las relaciones de autoridad y las actividades de la organización. Se representa gráficamente a través de los organigramas.

Esta estructura generalmente está descrita en documentos que plantean procesos y tiempos e incluyen:

- Análisis de puestos
- Descripción de puestos
- Elaboración de perfiles
- División del trabajo
- Especialización
- Jerarquía
- Organigramas
- Planes y programas

Estructura informal

Se refiere a las relaciones que se establecen entre las personas, ya que en su interacción se generan afinidades y antagonismos, que no necesariamente corresponden a lo que se plantea formalmente, ya que la organización formal no toma en cuenta la forma de ser y de vivir de las personas, sino solo las relaciones funcionales y las líneas de comunicación y de coordinación formales, ya sean horizontales o verticales.

Tiene que ver con:

- La interacción provocada por la organización formal
- Las características de las personas
- Los valores personales
- Los intereses comunes
- Las diferentes historias personales y de grupo
- Las expectativas
- Los afectos
- Los liderazgos

Como se ha dicho antes, al planear las funciones y las tareas debe de considerarse la estructura real, es decir lo que se ha planteado formalmente pero también lo que ocurre informalmente en la interacción cotidiana de las personas.



El diseño organizacional

Es un elemento administrativo que sirve para estructurar, con orden, las diferentes unidades de una organización, de manera tal que funcionen como un todo y de una manera sinérgica. Esto ayuda a obtener las condiciones óptimas para que se pueda operar en el día a día. Con ello se debe facilitar el flujo de información y de toma de decisiones, definir la autoridad y la responsabilidad de los equi-

pos, así como crear los niveles de integración que se requiere entre los equipos y áreas de la organización.

Para desarrollarlo se requiere conocer lo que ocurre adentro y afuera de la organización y con ello, tomar decisiones del mejor diseño, según el ambiente, la estrategia, la tecnología, las personas, las actividades y el tamaño de la organización.

¿Qué tipos de diseños hay?

En términos generales existen dos modelos organizacionales que podemos considerar: diseños mecanicistas y diseños orgánicos, sin embargo, en medio hay muchas variantes.

Diseño mecanicista

Da como resultado organizaciones con una estructura rígida, con énfasis en las normas, y con mucho control y formalidad. En ellas, cada quien hace una pequeña parte, hay pocas posibilidades de innovación, y existe poca participación en las decisiones; generalmente éstas se toman en las cúpulas y sólo se baja la información. Hay mucho énfasis en las normas.

| Características | Tipo de organización | Ventajas | Desventajas |
|--|--|---|--|
| Estructura rígida | Organizaciones que quieren controlar problemas, fugas de recursos o muchos vacíos | Proporciona estabilidad en entornos poco cambiantes | Visión estrecha |
| Mucho control | | | Limita la iniciativa de las personas |
| Mucha especialización | | | |
| Pocas posibilidades de innovación | Organizaciones de gran tamaño que requieren mucha supervisión | Da seguridad en el desarrollo de acciones que son repetitivas | Limita la participación de las personas |
| Mucha formalidad | | | Excesivo papeleo |
| Decisiones tomadas en las cúpulas, poca participación en las decisiones por parte del personal | Organizaciones que se encuentran en un entorno estable, poco cambiante, poca competencia | Facilita procesos de inducción y de evaluación al desempeño | Poca motivación para las personas |
| | Estructuras muy verticales y con mucha supervisión | | Tiende a tener grandes pirámides de personal encareciéndolas |



Diseño orgánico

Presenta una estructura mucho más flexible, y pueden hacer cambios según las necesidades. Se trabaja en equipo siguiendo normas básicas. Funcionan con cierta autonomía tomando decisiones, siempre enfocadas al logro de objetivos.

| Características | Tipo de organización | Ventajas | Desventajas |
|--|--|---|---|
| Estructura flexible | Organizaciones que buscan ser más flexibles y con mayor flujo de comunicación en todos los sentidos | Capacidad de aprender y adaptarse a los cambios | Con frecuencia no hay unidad de mando, los colaboradores tienen dos jefes |
| La autoridad es descentralizada | Organizaciones en un entorno cambiante, dinámico, en donde la velocidad y flexibilidad en las respuestas es muy importante | Flexibilidad en la estructura organizacional | Se requiere una mayor madurez del personal |
| Pocas normas y procedimientos | Organizaciones propias del emprendimiento | No se requiere tanta supervisión | Se requiere personal con una mayor velocidad de respuesta |
| Se puede tener mucha especialización o ser multitareas | | Se valora la innovación, la creatividad y la participación | Si no se fideliza adecuadamente al personal, la rotación se incrementa |
| Trabajo en equipo | | Se considera muy importante la capacitación y el conocimiento | En ocasiones provoca conflictos de poder |
| Los equipos funcionan con cierta autonomía tomando decisiones, siempre enfocadas al logro de los objetivos | | Se propicia el crecimiento de las personas | |
| Los organigramas son diversos, incluso se desarrollan estructuras matriciales | | Se facilita trabajar virtualmente | |

Hablando de cómo se hace el trabajo, las organizaciones dividen su trabajo en unidades más pequeñas llamadas tareas, esta división recibe el nombre de **diferenciación**, la cual puede ser horizontal y vertical.¹³

➔ **La diferenciación horizontal:** es la división del trabajo en actividades y tareas en el mismo nivel de la organización. Se da entre las diferentes áreas de la organización y tiene como base los conocimientos y la capacitación de las personas. A mayor diferenciación horizontal, mayor será el número de departamentos especializados que tengan un mismo nivel jerárquico dentro de la organización. Esto forma generalmente estructuras más planas.

¹³ Chiavenato, Idalberto, *Comportamiento Organizacional*, 2009.



► **La diferenciación vertical:** es la división del trabajo por nivel de autoridad, jerarquía o cadena de mando. Tiene que ver con los distintos niveles jerárquicos de la organización. A mayor diferenciación vertical, mayor será el número de niveles jerárquicos. Tiende a formar estructuras piramidales.

Además de la diferenciación, las organizaciones también deben integrar las actividades y tareas realizadas de una forma coordinada. Esto se llama **integración**.

La integración coordina las diferentes partes de la organización para que haya unidad y trabajo conjunto entre las personas y los grupos, en busca del equilibrio para que el trabajo sea fluido y no haya conflictos innecesarios. La integración también puede ser horizontal y vertical. En la horizontal, se promueve la comunicación y el trabajo conjunto entre las áreas y en la vertical, que se deriva de la jerarquía, y de la supervisión del trabajo,

de los procedimientos y de las normas, que se deriva de la jerarquía y de la supervisión del trabajo, se promueven los procedimientos y las normas.

Diferenciación e integración son dos procesos que se están dando todo el tiempo. La diferenciación para dar respuesta a las necesidades del entorno y la integración para hacer que la organización funcione como un todo.

2.2 Integración de personas

La moderna administración del talento humano propone cambios para poder ir de la mano con la era del conocimiento, por ello plantea transitar: de ver y tratar a las personas como **recursos**, a verlas y tratarlas como **socias**.

Personas como socias

Colaboradores agrupados en equipos / Metas negociadas y compartidas / Preocupación por los resultados / Atención y satisfacción de los usuarios y de los donantes / Vinculación a la misión y a la visión a través de los valores / Interdependencia entre colegas y equipo / Participación y compromiso / Énfasis en la ética y en la responsabilidad / Proveedores de actividades / Énfasis en el conocimiento / Inteligencia y talento

Personas como recursos

Empleados aislados en los cargos / Horario establecido con rigidez / Preocupación por las normas y reglas / Subordinación al jefe / Fidelidad a la organización / Dependencia de la jefatura / Alineación en relación con la organización / Énfasis en la especialización / Ejecutores de tareas / Énfasis en las destrezas manuales / Mano de obra

Lo anterior implica nuevos retos que arrancan desde la planeación, hasta la evaluación de su desempeño; pasando por todo un proceso de desarrollo del talento y formación del capital humano. Actualmente se pretende no sólo trabajar para tener una buena calidad de vida, sino también desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.



Proceso de desarrollo de talento y formación de capital humano



Se trata de convertir el lugar de trabajo en un lugar atractivo y deseable.

Lo anterior implica nuevas exigencias para administrar el talento humano, desde su planeación, integración y desarrollo dentro de la organización:

- ✓ Diferente manera de ver a las personas, al trabajo y a la organización.
- ✓ Búsqueda de estructuras más planas, de pocos niveles jerárquicos.
- ✓ Sistemas orientados hacia procesos y no hacia funciones especializadas y aisladas.
- ✓ Necesidad de atender al usuario, interno y externo y hacer que quede muy satisfecho.
- ✓ Administración participativa con base en equipos.
- ✓ Agilidad, flexibilidad, dinamismo y proactividad.
- ✓ Necesidad de crear y agregar valor a las personas, a la organización, a los usuarios y a los donantes.
- ✓ Compromiso con la claridad, la transparencia y con la excelencia de servicios.
- ✓ Visión orientada hacia el futuro y hacia el destino de la organización y las personas.

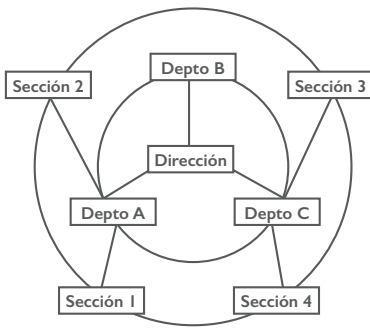


2.3 Estructura y organigrama

Como ya se mencionó, la estructura se visualiza a través del organigrama, ahí se ven las relaciones formales de autoridad, los canales de comunicación, las áreas, los departamentos o las divisiones y las líneas formales de responsabilidad.

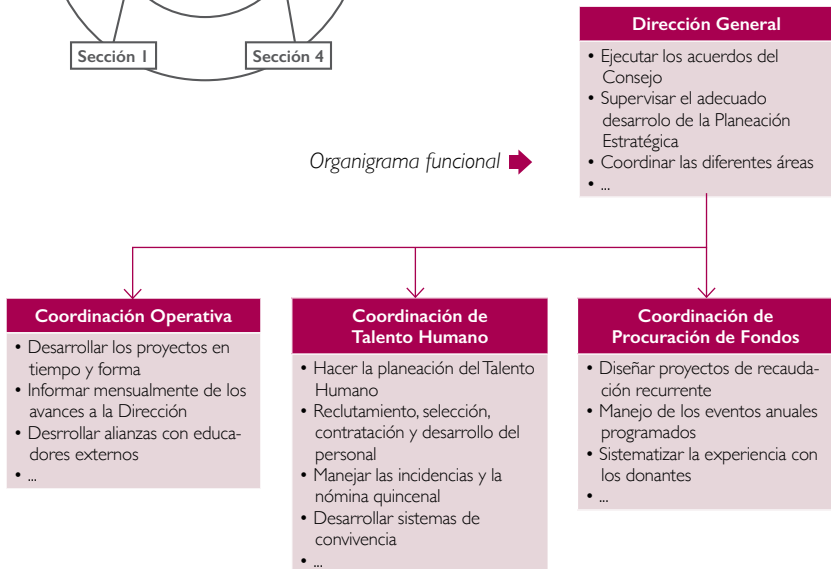
- ▶ ¿Cómo es la organización? ¿Grande? ¿Pequeña?
- ▶ ¿Que áreas tiene?
- ▶ ¿Qué tipo de relación tendrán entre sí?
- ▶ ¿Cómo se comunican entre sí? ¿Quiénes dirigen? ¿Quiénes coordinan?

El organigrama **es una simulación de la realidad** que permite ver la estructura formal. Recordemos que también hay una estructura informal y que todo ello conforma la estructura real. Esto no se alcanza a apreciar en los organigramas, pero sí son de gran utilidad ya que muestran en términos generales el tipo de diseño organizacional que se tiene, además muestran gráficamente la estructura formal y a la organización.



◀ Organigrama de estructura matricial

Organigrama funcional ▶





2.4 Políticas

Se trata de "...guías para orientar la acción, los criterios y lineamientos generales que hay que observar en la toma de decisiones, acerca de problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización"¹⁴.

También ayudan a lograr los objetivos y a implementar las estrategias planteadas, por último, brindan un gran apoyo a la dirección, sobre todo en la toma de decisiones.

¹⁴ Münch Galindo, Lourdes, *Fundamentos de administración*, Ed. Trillas, México 2006.

Tipos de políticas



Políticas externas

Son políticas superiores que forman un paraguas dentro del cual debe de actuar la organización y no puede contravenirlas. En un momento dado, la organización puede tener políticas internas que complementen y enriquezcan a las políticas externas, pero no puede minimizar ni contravenir las políticas externas

Ejemplo:

- Ley Federal de Trabajo
- Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil



Informes y obligaciones para OSC

| | Caso | Qué se debe presentar | Para qué debe presentarse |
|---|---|---|--|
| Si tiene CLUNI | Informe al Indesol | Informe anual Este informe consta de cuatro secciones: 1. Apoyos o estímulos recibidos de gobierno 2. Mecanismos de participación ciudadana 3. Situación actual 4. Trayectoria histórica | Para continuar accediendo a los recursos públicos del Gobierno Federal y conocer el padrón de OSC registradas en el sistema |
| Si se es donataria autorizada | Declaración informativa | Declaración anual de Ingresos y Egresos Formato 21, Declaración del ejercicio. Personas morales con fines no lucrativos | Para conocer cuánto recibió y gastó la organización en el ejercicio inmediato anterior. De omitir esta información se perderá la vigencia de la autorización Donataria |
| | Informe de Transparencia | Sirve para informar el uso y destino de los donativos recibidos y, si fuera el caso, informar en este mismo mecanismo si la organización tuvo actividades encaminadas a influir en la legislación. | Para mantener la vigencia de la autorización anual como Donataria Autorizada |
| Organizaciones de la Sociedad Civil constituidas legalmente (sean o no Donatarias, tengan o no CLUNI) | Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita, Art. 17; fracción XIII. Umbral* Umbral de Identificación, si la organización recibe por un solo donante y en una sola exhibición donativos superiores o iguales a 1,605 veces el UMA** se deberá elaborar un expediente con los datos generales del donante. Umbral de Aviso: si la Donataria recibe por un solo donante y en una sola exhibición un donativo igual o superior a 3,210 veces el UMA, la obligación es generar el Aviso a la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF) del la SHCP. | En caso de que no se hayan obtenido donativos por estos montos se deberá informar a la UIF mediante un reporte dicha circunstancia, conocida como "reporte en ceros". En caso de que en un periodo de 6 meses un donante haga un donativo subsecuente que supere cualquiera de los 2 umbrales, se deberá hacer lo requerido en el cuadro anterior. | Para conocer el origen de los recursos que se entregan como donativos y evitar que las OSC sean víctimas de crimen organizado |
| Donatarias, en su carácter de retenedor | Impuesto sobre nóminas 3% | Impuesto sobre los salarios pagados | Para contribuir con el gasfondo |
| | ISR por salarios | Enterar impuestos retenidos | Para generar las retenciones efectuadas durante el periodo |
| | ISR por servicios profesionales y honorarios IVA por servicios profesionales y honorarios | Enterar impuestos retenidos | Para generar las retenciones efectuadas durante el periodo |
| | Seguro Social | Pago de aportaciones obrero patronales | Para mantener vigentes los derechos de los trabajadores ante la vejez (pensiones, atención médica) |

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

** Unidad de Medida y Actualización



| | Temporalidad | Información extra o consejos | Dónde o ante quién se presenta |
|---|--|--|---|
| a estímulos federal y adidación anual México | A más tardar el 31 de enero del siguiente año al que corresponde la información. | El informe anual se presentará aun si no se obtuvieron recursos públicos. La OSC está obligada a completar la sección 3 la cual hace referencia a la situación financiera, administrativa y contable de la organización. | Comisión de Fomento de las Actividades de las OSC |
| y cuánto el ejercicio or. n se pierde ción como | Antes del 15 de febrero | | Página web del SAT |
| de la autori-onataria | Para el Informe de Transparencia del I al 31 de mayo del año en curso, para la Declaración Anual de Ingresos y Egresos, a más tardar el 15 de febrero de cada año. | La información queda disponible al público y sirve para promover a la OSC ante posibles donantes y para cumplir con la Ley de Transparencia. De omitir esta información la Donataria podrá ser acreedora a una multa de hasta \$200,000.00 | Página web del SAT, ingresar con los elementos de identificación de la OSC donataria RFC y contraseña |
| los recursos onativos y víctimas del do. | Mensual, el día 17 del mes siguiente | | Página de Internet, Portal Antilavado |
| sto público | Mensual, antes del 17 de cada mes | Impuesto local | Generar archivo de pago en portal de la entidad federativa y pagar en el banco |
| s adas do | Mensual, antes del 17 de cada mes | | Generar archivo de pago en la página web del SAT y pagar en el banco |
| s adas do | Mensual, antes del 17 de cada mes | | Generar archivo de pago en la página web del SAT y pagar en el banco |
| os derechos e el IMSS (dica etc.) | Mensual, antes del 17 de cada mes | | A través del programa SUA del IMSS y en el banco |



Políticas internas o institucionales

Son decisiones por escrito que sirven de guía a los miembros de la organización, y que se refieren a los límites dentro de los cuales pueden operar en distintos asuntos. Deben partir de los valores y reflejarlos en todo momento.

Sirven para evitar errores y contradicciones sobre asuntos de los que ya se tiene experiencia. No deben de tomarse al calor del momento o según el pensamiento de cada quien, sino a partir de lo que la organización ha aprendido y acumulado experiencia.

Ventajas de tener políticas institucionales

- ✓ Facilitan la inducción del nuevo personal.
- ✓ Promueven una mejor delegación de autoridad.
- ✓ Motivan al personal al darle libertad en ciertas decisiones.
- ✓ Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias.
- ✓ Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.
- ✓ Indican al personal cómo debe actuar en sus operaciones.
- ✓ Van creando capital intelectual en la organización.
- ✓ Facilitan la implementación de estrategias.
- ✓ Contribuyen a lograr los objetivos de la organización.
- ✓ Aseguran un trato equitativo para todos los colaboradores.
- ✓ Generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
- ✓ Son indispensables para una adecuada delegación de autoridad.

Por su naturaleza y alcance, existe una subdivisión en: políticas estratégicas, tácticas y operativas.

Políticas estratégicas

Tienen que ver principalmente con el logro de la misión y la orientación permanente hacia la visión.

Se formulan a nivel Dirección y Órgano de Gobierno.

Políticas tácticas (o departamentales)

Se elaboran y ejecutan desde cada área o departamento y deben ser avaladas por el Presidente o Director de la organización.

Políticas operativas (o específicas)

Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades con las que consta un departamento. La participación del personal operativo es absolutamente indispensable. También deben ser avaladas por el Presidente o Director de la organización.



Algunos ejemplos de políticas institucionales son:

Políticas del personal

Guián las acciones que se llevan a cabo con los colaboradores y tienen como base la filosofía expresada en la misión, la visión y en los valores de la organización.

Existen políticas para:

- ▶ Selección y Contratación
- ▶ Contratación
- ▶ Préstamos
- ▶ Salarios y prestaciones
- ▶ Promociones
- ▶ Uso de los recursos (instalaciones, vehículos, equipo, etc.)
- ▶ Nepotismo (favoritismo hacia familiares y amigos)
- ▶ Faltas a la disciplina. Incumplimiento del personal o violación a leyes, reglamentos y prácticas de personal
- ▶ Quejas de los colaboradores. Contra otros colaboradores y la organización
- ▶ Contra la discriminación. Raza, género, edad, estado civil, orientación sexual, religión, estatus económico, afiliación política, etcétera.
- ▶ Acoso sexual
- ▶ Capacitación
- ▶ Desvinculación

Políticas financieras

Guián las acciones para el registro de los ingresos y egresos, así como el manejo de los recursos económicos, como el manejo de cuentas bancarias, tipos de cuentas, inversiones, riesgos, etcétera. Sirven para maximizar la seguridad económica de la organización.

- ▶ Egresos: Firma de cheques, retiro de fondos, desembolso de dinero en efectivo y otras transacciones financieras.
- ▶ Viáticos (estándares de gasto y montos "tope", comprobación, reembolso).
- ▶ Fondos de gastos y cajas chicas.
- ▶ Gastos de capital: adquisiciones, activos fijos (adquisiciones, donaciones, venta).
- ▶ Obtención de préstamos.
- ▶ Ingresos: Tipo de ingresos, origen de los ingresos, aceptación de donativos (congruencia con valores y principios, compatibilidad de la causa, imagen ante la comunidad, motivación, credibilidad del donante, estabilidad en caso de controversia, forma del donativo, origen del donativo).

Políticas de procuración de recursos

Orientan y limitan las acciones para allegarse de recursos a través de donaciones para el desarrollo de los proyectos:



- ▶ Recepción de donativos. Qué tipo de donativos se pueden recibir.
- ▶ Donativos nacionales. Promoción, alcances y restricciones.
- ▶ Donativos del extranjero. Promoción, alcances y restricciones.
- ▶ Recepción de donativos en efectivo o transferencias bancarias. Montos, reportes, donativos etiquetados y no etiquetados.
- ▶ Recepción de donativos en especie. Tipo de donativos, caso específico.
- ▶ Expedición de recibos deducibles de impuestos, donativos en efectivo.
- ▶ Sistema de comunicación con los donantes. Reportes, agradecimientos.
- ▶ Tipos de campañas a desarrollar:

En resumen, todas las políticas se desarrollan para facilitar el trabajo y que la toma de decisiones sea más objetiva. También deben estar interrelacionadas y contribuir a lograr los objetivos institucionales. No deben contradecirse unas a otras y se tiene que cuidar que no vayan en diferente dirección.



Tip

No olvides crear un mecanismo claro de comunicación de las políticas a los colaboradores y, por supuesto, al personal de nuevo ingreso para que las conozca, las comprenda y las interiorice.

Por último considera que todo este paquete de políticas institucionales debe ser avalado por el Órgano de Gobierno de la organización. Posteriormente se conforma el llamado **Manual de políticas institucionales** y que debe revisarse periódicamente para validar su vigencia.

2.5 Sistemas de convivencia

Son un conjunto interrelacionado de normas y reglas que facilitan la convivencia y refieren a la coexistencia pacífica y armoniosa de grupos humanos en un mismo espacio.

Códigos y reglamentos

Estos sistemas de convivencia se conforman por:

- **Reglamento interno**

Es clave ya que convierte en una norma que regula las relaciones internas de la organización con los colaboradores. Es un mecanismo que le permite a las autoridades y a sus colaboradores tener claridad sobre los beneficios, las sanciones y las obligaciones de las dos partes. También ayuda a poner límites, a lograr un mayor sentido de pertenencia a la organización y en general posibilita un mejor clima laboral.



¿Qué debe incluir el reglamento interno?

Debe tener en cuenta las necesidades de la organización y por supuesto la ley. En el caso de México, la Ley Federal de Trabajo, para no poner en riesgo los derechos laborales de los colaboradores.

En él se especifica:

- ✓ Horario laboral de llegada y salida.
- ✓ Derechos y deberes de los colaboradores.
- ✓ Manejo de vacaciones, permisos y días de descanso.
- ✓ Manejo de horas extras y trabajo en horarios especiales.
- ✓ Días de pago y demás factores relacionados con el salario.
- ✓ Seguridad y salud laboral.
- ✓ Obligaciones del empleador, en este caso de la organización.
- ✓ Medidas disciplinarias.
- ✓ Uso de las herramientas de trabajo e instalaciones.
- ✓ El orden jerárquico de la organización.



Tip

Al término de su redacción, procura que sea revisado por un abogado experto en Derecho Laboral. Posteriormente, hay que darlo a conocer a los colaboradores y obtener su firma en un documento en el que especifiquen que lo han recibido y leído.

• Código de ética

No es obligatorio, sin embargo, es muy deseable que exista. Resume los valores y les dice a sus miembros lo que en la organización se considera que está bien y lo que está mal.

Ejemplo de temas a tratar en el código de ética:

- Integridad personal
- Responsabilidad y compromiso
- Apego a los estatutos y otras normativas de la organización
- Qué se considera conflicto de intereses
- Relaciones entre el personal y miembros del Órgano de Gobierno
- Comportamiento dentro y fuera de la institución
- Relaciones con proveedores, gobiernos, otras instituciones, aliados y donantes
- Relación con usuarios y familiares
- Manejo de recursos e información
- Manejo de la confidencialidad
- Denuncia de transgresiones en general
- Sanciones y vigencia



- **Código de conducta**

Tampoco es obligatorio, pero también es deseable. Generalmente se desprende del código de ética pero contiene reglas para las prácticas y comportamientos específicos que deben ser alentados o prohibidos por el código ético de la organización.

- **Sistema de resolución de conflictos**

Cada vez más organizaciones lo desarrollan con asesoría de expertos. Se trata de sistemas adecuados a las características de la organización, que consideran las distintas técnicas que tienen que ver con la intervención de terceros, tales como: la negociación, la mediación y el arbitraje, y desarrollando protocolos que guían los pasos a seguir ante un conflicto. En estricto sentido se convierte en una política de resolución de conflictos que al final es validada por la Presidencia o Dirección General.

En síntesis, se trata de crear un sistema que busca promover y lograr la participación de los colaboradores en todos los aspectos que les incumben: planes de trabajo, objetivos, sistemas y estrategias, evaluación del desempeño, códigos de ética, de conducta y mecanismos para la resolución de los conflictos.

2.6 Procedimientos

¿Qué es un procedimiento?

Es un método de trabajo que establece por pasos las operaciones relacionadas entre sí que llevan a la realización de una actividad o tarea específica para lograr un resultado concreto. Generalmente los procedimientos se describen con textos y con diagramas, y en la actualidad incluso hay software especializado para desarrollarlos y probarlos; calcular tiem-

pos; revisar lagunas y duplicidades; identificar responsabilidades; optimizar; etcétera

Los procedimientos surgen de las políticas (y a su vez las alimentan) y las políticas surgen de los valores, lo que hace que toda la organización esté alineada al cumplimiento de sus grandes objetivos.



Consulta

- Bizagi BPMN Modeler: <https://www.bizagi.com/es/productos/bpm-suite/modeler>
- AuraPortal: <https://www.auraportal.com/>
- Bonita: <https://es.bonitasoft.com/>



• Manual de procedimientos

Es necesario en el trabajo diario, pues es el que contiene toda la información para llevar a cabo las tareas y actividades operativas que tiene que hacer cada área e incluso cada persona. También determina la secuencia y la responsabilidad de cada quien para su desarrollo.

Algunas ventajas

- ✓ Tener en un documento único de manera ordenada donde se muestra cómo se hacen las actividades.
- ✓ Organizar las actividades de manera secuencial y por área.
- ✓ Facilitar la inducción al personal de nuevo ingreso.
- ✓ Representar de manera fácil y sencilla las operaciones a realizar para que cualquier persona las pueda entender.
- ✓ Disminuir la improvisación y los errores.
- ✓ Definir claramente las responsabilidades operativas y ayudar al seguimiento y a la evaluación de las actividades.
- ✓ Facilitar la comunicación objetiva entre el personal, ya sea de manera vertical u horizontalmente.
- ✓ Mejorar procedimientos ya establecidos.



Tip

En síntesis, cada procedimiento debe responder a las siguientes preguntas: ¿Qué es lo que se hace?, ¿para qué se hace?, ¿por qué se hace eso?, ¿quién lo hace?, ¿cómo se hace?, ¿con qué se hace?, ¿cuándo se hace?, ¿dónde se hace?, ¿qué resultados tiene?

2.7 Manual de la organización

Contiene las políticas y procedimientos, además de la información general de la organización, su historia, la manera en que se encuentra organizada, su misión, visión y sus valores fundamentales, y describe de una manera general sus grandes objetivos y cómo hace la organización para lograrlos.

¿Para qué sirve?

- ➔ Presenta una visión de conjunto de la organización.
- ➔ Plantea los objetivos que tiene y los lineamientos generales para llegar a ellos.
- ➔ Sirve como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas áreas.
- ➔ Puede ser un instrumento útil de orientación e información para los donantes y el público en general.



¿Qué contiene?

- Portada (nombre y logotipo de la organización y nombre del manual).
- Índice
- Introducción: Aquí se describe brevemente lo que contiene el manual y de las razones que motivaron a realizarlo.
- Antecedentes: En este apartado se incluye una breve reseña de la organización misión, visión y valores. Aquí se describe si se tiene también la declaración de principios de la organización. Es decir, es un apartado filosófico que pretende dar sentido y coherencia a toda la organización.
- Objetivos de la organización
- Políticas
- Organigrama general
- Análisis y descripción de puestos por áreas (opcional)



3. DIRIGIR

Entender los aspectos básicos de la Dirección es clave, por ello, en este capítulo te presentamos cómo todos los objetivos, lineamientos y estrategias que se establecieron en la planeación y en la organización, bajo la influencia y guía del director sobre el personal, toman forma en acciones directamente encaminadas al logro de los objetivos.

3.1

Roles directivos

3.2

Habilidades directivas

3.3

Herramientas prácticas

3.4

Gestión del cambio y pensamiento estratégico

DIRIGIR



Dirigir es la tercera de las grandes funciones del proceso administrativo y es el proceso de trabajo realizado con otras personas para conseguir objetivos efectivos. La dirección sólo es eficiente si sus acciones se encaminan al logro de los objetivos y es la Dirección quien pone en marcha todo lo que se desarrolló en la Planeación y en la Organización.

3.1 Roles directivos

Las funciones del director pueden agruparse en tres grandes roles:

1. El de las **relaciones interpersonales** que implica:
 - ✓ Ser la cabeza de la organización: la autoridad máxima. Ejerce la autoridad de manera formal.
 - ✓ Ser líder: además de tener la autoridad formal, debe inspirar a las personas para que sigan hacia el cumplimiento de los resultados.
 - ✓ Ser el que mantiene redes de contactos y relaciones que son de vital importancia.
2. El de **vocero de la organización** que reúne, disemina y transmite información; sus tres roles principales son:
 - **Monitoreo:** para estar pendiente de todos los sucesos internos y externos.
 - **Transmisor:** para proporcionar la información con base en hechos, percepciones y sensaciones.
 - **Vocero:** para relacionarse con los factores externos de la organización (la sociedad, las organizaciones, las autoridades, los donantes los proveedores, etc.) y emitir también información dirigida a ellos.
3. El de las **decisiones de mayor importancia** que agrupa los siguientes roles:¹⁵
 - ✓ Emprendedor: de su mente surgen innovaciones por aplicar. Es el que hace que las cosas cambien cuando es necesario.
 - ✓ Manejador de conflictos: tiene que intervenir en momentos de conflicto y mantener un escenario estable y un clima laboral eficiente.
 - ✓ Distribuidor de recursos: es una tarea imprescindible que incluyen el dinero, la gente, los equipos y el tiempo.
 - ✓ Negociador: toma decisiones de acuerdo a los recursos con los que se cuenta en la organización, considerando a las personas de dentro y de fuera de la institución.

3.2 Habilidades directivas

Para ejecutar los roles, el director debe manejar todos los elementos del proceso administrativo; es decir, tener una buena capacidad de planeación, de plantearse

¹⁵ Según el modelo de Henry Mintzberg.



objetivos y maneras de llegar a ellos; de organización, que implica la manera de distribuir y optimizar los recursos y las tareas; y de control, para ir cerrando la brecha entre lo que se planeó y lo que se está llevando a cabo.



La Gestión del tiempo

Una buena gestión del tiempo puede hacer la gran diferencia entre un buen o un mal director. Si se gestiona el tiempo adecuadamente, el director podrá hacer las tareas que le corresponden, si no, seguramente terminará operando, haciendo muchas cosas, pero no lo que verdaderamente debe hacer, como desarrollar los planes estratégicos, tomar las decisiones importantes o dialogar con la gente.

Elaborar una **matriz de administración del tiempo** puede ayudarte para diagnosticar el uso efectivo del tiempo. De esta forma podrás identificar las actividades que tienes y reorganizar. La clave es automatizar lo más posible lo que es importante y urgente, así como distinguir lo que es verdaderamente importante para poner el foco ahí.

| | Urgente | No urgente |
|---------------|---|--|
| Importante | Hacer: primera prioridad (CI) <ul style="list-style-type: none"> • Crisis • Fecha de entrega importante • Problemas que requieren atención inmediata | Decidir cuándo hacerlo (CII) <ul style="list-style-type: none"> • Planeación & prevención • Crecimiento personal/ aprendizaje • Construir relaciones |
| No importante | Delegar (CIII) <ul style="list-style-type: none"> • Algunos emails & llamadas • Algunas reuniones • Algunas tareas/interrupciones • Algunas obligaciones | No preocuparse / eliminar (CIV) <ul style="list-style-type: none"> • Algunos emails y llamadas • Asuntos triviales • Pérdidas de tiempo |



La negociación de conflictos

Cuando surge una dificultad en el funcionamiento de algo, surge un problema. Éste se convierte en conflicto cuando se da un enfrentamiento entre distintas personas o grupos, cada quien con sus propias ideas e intereses. Si se escala el conflicto puede llegar hasta la agresión.

El conflicto no es bueno ni malo en sí mismo, es algo que se da en las organizaciones y que incluso es importante para lograr el cambio y el progreso. En este sentido se le puede considerar como un motor; una oportunidad de desarrollo personal y organizacional. Enfrentarlo favorece la participación y la colaboración de las personas en el camino hacia el logro de los objetivos.



¿Qué hacer frente al conflicto?

Existen tres posturas claramente diferenciadas: la evitación, la confrontación y la negociación. Para efectos organizacionales, las actitudes de huida y las de confrontación son nocivas, ya que aletargan el conflicto o bien lo escalan a niveles difíciles de controlar. La alternativa más viable, sobre todo considerando el desarrollo sano de las organizaciones es la **negociación**. Se caracteriza por la búsqueda de una solución consensuada, en donde ganen ambas o todas las partes en conflicto. Aquí el papel del director es fundamental en la generación de alternativas, en la evaluación de las alternativas generadas, en la aplicación de las soluciones adoptadas y finalmente en la evaluación de los resultados.



Comunicación

La comunicación se centra en el proceso de transmisión y comprensión de la información. Mediante ésta se crean, mantienen y desarrollan las relaciones interpersonales, que a su vez son el pilar fundamental de las organizaciones, por lo que la comunicación se ha convertido en una de las tareas principales de la dirección.

Los datos necesarios para tomar decisiones, la forma de obtenerlos, el tipo según niveles, puestos, etc., conforman la información. Por ello, el concepto de información tiene más un sentido técnico.

Principales problemas de comunicación

- 1. Problemas semánticos:** ya que muchas veces algunas palabras tienen diferente significado.
- 2. Problemas por el contenido emocional que tiene el lenguaje:** cuando la misma palabra expresada en diferente tono o por diferente persona, se interpreta de manera distinta.
- 3. Problemas por falta de escucha:** cuando hay una tendencia a ser comprendido, más que a comprender.
- 4. Problemas por la distorsión del contenido del mensaje:** más allá de la distorsión semántica, a veces, los propios valores o las experiencias vividas, hacen que los mensajes se interpreten de manera diversa.

El origen de algunos problemas por falta de comunicación o su débil presencia puede ser:

- a)** El estilo de dirección, ya que cuando éste se acerca al autoritarismo la comunicación se va desdibujando, pues al jefe autoritario no le interesa lograrla; y al contrario, el jefe democrático y participativo encuentra en la comunicación su principal aliada.
- b)** La falta de conciencia en los directivos de la importancia central de la comunicación en su liderazgo y en logro de los objetivos organizacionales.
- c)** Ausencia de conocimientos acerca de la psicología de la comunicación. No sólo buscando informar, sino asegurándose que dicha información ha sido recibida e interpretada correctamente.



Objetivos de la comunicación en las organizaciones:

- ✓ Proporcionar elementos clave para la toma de decisiones.
- ✓ Ser una herramienta principal para la coordinación de esfuerzos.
- ✓ Lograr las relaciones interpersonales, pilar en las organizaciones.
- ✓ Propiciar el diálogo y la motivación.

Afianzar el liderazgo, comunicar adecuadamente información para la toma de decisiones, impulsar el diálogo, la motivación y el mejoramiento del clima laboral son los beneficios principales de la comunicación, además es básica para el logro de objetivos organizacionales y debe ser una herramienta cotidiana en las tareas del director.



Liderazgo

Tiene que ver con la capacidad del directivo o líder para influir en su equipo de trabajo. A las distintas maneras de influir se les llama **estilos de liderazgo**. Aquí revisaremos algunos de los principales.

El liderazgo es el arte de influir sobre las personas para que trabajen con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común.

James Hunter

- **Liderazgo autocrático:** El líder tiene el poder absoluto sobre los empleados o equipos, se pueden dar pocas sugerencias y ellas provienen del equipo más cercano al líder. Cada vez es más difícil que la gente acepte este tipo de liderazgo y en general cuando se da, provoca mucho ausentismo y una gran rotación de personal. Quizá para algunas tareas de personal no calificado pueda funcionar; pero en general, incluso en términos éticos, no es recomendable.
- **Liderazgo burocrático:** El líder hace todo de una manera muy estricta, despersonalizando a los colaboradores. Siempre está supervisando para ver que todo se haga de manera precisa. Quizá sea un estilo apropiado para gente nueva en ambientes muy peligrosos (maquinaria, sustancias peligrosas, etc.) pero de otra manera, causan mucho estrés y fastidio en los colaboradores.
- **Liderazgo carismático:** Son líderes con gran energía y entusiasmo, que saben hablar muy bien, tocar las fibras emocionales, las necesidades de las personas y entusiasmarlas. Tiene sus peligros, ya que los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas. Un proyecto o la organización entera pueden caerse si este tipo de líder cae. Todo el éxito está ligado al líder carismático.



- ➔ **Liderazgo participativo o democrático:** Se trata de líderes con gran experiencia y que buscan lograr resultados de mucha calidad y duraderos. Hacen participar a los miembros de sus equipos, en las ideas, sugerencias, alternativas y en la toma de decisiones. Esto hace crecer al personal y comprometerlo en el logro de los objetivos, pues los mismos colaboradores están interesados en obtener buenos resultados.
- ➔ **Liderazgo laissez-faire:** Esta expresión proviene del francés y quiere decir “dejar hacer, dejar pasar”. Se refiere a los líderes que dejan a los miembros de su equipo hacer lo que ellos desean. Puede traducirse en falta de compromiso aunque también puede funcionar cuando el objetivo es muy claro y los colaboradores ya han mostrado mucha experiencia y compromiso. De lo contrario puede convertirse en una situación de desorganización que no logra ningún objetivo.
- ➔ **Liderazgo orientado a las relaciones:** Se refiere a líderes que están completamente enfocados en organizar y desarrollar a sus equipos. Es un estilo participativo, y tienden a empoderar y a fomentar la colaboración creativa. En casos extremos no toman en cuenta las tareas ni los resultados y sólo se centran en estar bien con las personas, pudiendo ser perjudicial.
- ➔ **Liderazgo orientado a la tarea:** Este tipo de líder se enfoca en los resultados, en la tarea. Lo que más les preocupa es que el trabajo se cumpla y con ello, pueden ser incluso autocráticos. Son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesarios, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar; pero cuando exageran, sus relaciones son tirantes y ríspidas reflejándose en un alta rotación.
- ➔ **Liderazgo situacional:** Estos líderes seleccionan cuatro estilos de liderar que tienen que ver principalmente con la madurez de los subordinados, es decir, el grado de capacidad y disposición que tienen los colaboradores para desarrollar una tarea específica.
- **Dirigir:** Debe utilizarse en un estadio inicial del desarrollo de los colaboradores, cuando el interés por aprender es muy alto y las competencias son insuficientes. El líder ordena, comunica lo que hay que hacer; El enfoque es en la tarea y la relación es baja.
 - **Tutorear:** Se utiliza cuando el colaborador tiene interés y ciertas competencias sobre el trabajo que tiene que realizar. El líder da instrucciones, pero al mismo tiempo solicita la participación para generar compromiso.
 - **Participar:** Cuando los colaboradores ya tienen más competencias, y tienen interés por lo que hacen, pero necesitan más apoyo y empoderamiento para alcanzar un nuevo nivel de desarrollo.
 - **Delegar:** En esta fase final del ciclo, el líder baja la intensidad de comportamiento seguidor y rector; pues ya el colaborador tiene muchas competencias y un alto interés por lo que realiza.

A medida que el nivel de madurez del colaborador o del equipo aumenta, el líder debe comenzar a reducir la conducta enfocada en la tarea y aumentar la conducta enfocada en la relación. Esto seguirá así, hasta que el individuo alcance un nivel moderado de madurez. Al



llegar a un nivel más elevado de madurez, el líder disminuirá la conducta de tarea pero también la de relación, pues los colaboradores demostrarán preparación, capacidad y buena disposición para asumir responsabilidades.



Trabajo en equipo

Anteriormente, los trabajadores tenían que adaptarse a las características del jefe si querían continuar en el trabajo; hoy, los directivos y líderes deben de adecuarse a sus colaboradores, a sus equipos y trabajar con ellos, impulsándolos hacia la madurez, autonomía y autocontrol.

En una misma institución conviven personas de hasta tres generaciones distintas, hay algunos que están contratados, otros que son asesores, voluntarios, y en muchos casos el cambio y la inestabilidad es alta. Por lo tanto, hay que considerar al menos tres aspectos para el proceso de integración, necesario en la organización del trabajo:

1. La rotación de las personas.
2. La diferencia de edad, preparación, relación con la institución, tiempo dedicado al trabajo virtual o presencialmente.
3. La fluidez de los canales de comunicación.

Los equipos se forman principalmente cuando el trabajo que se tiene que desarrollar requiere distintas especialidades, manos, miradas, habilidades o conocimientos y no puede realizarse por una sola persona. Algunas de sus características son:

- El número de integrantes depende de las tareas a desarrollar y de los recursos que se tengan.
- Los integrantes deben poseer habilidades, conocimientos y competencias afines y complementarias, para que asuman diferentes roles.
- Existen equipos formales o informales, según se requiera para el objetivo.
- En la medida que haya más cohesión e identidad en sus miembros, mejor serán los resultados.
- El grupo, como el individuo y como la institución, debe tener un objetivo, valores y su propia misión.
- El grupo tiene un líder, sea formal o informal y éste guía a sus integrantes hacia el logro de los objetivos.

¿Cuáles son las ventajas de trabajar en equipo?

- Se aprovechan las competencias de sus integrantes en lo individual y en lo grupal.
- Generalmente se eleva la productividad y la calidad de los resultados.
- Los equipos tienen más habilidades y conocimientos que las personas individualmente.
- Cuando se pertenece a un buen equipo de trabajo, la autoestima crece.



- Puede disminuir la rotación de personal.
- Si falta un miembro del equipo, se puede suplirlo entre los mismos integrantes del equipo para no bajar la productividad ni la calidad de los resultados.

¿Cuáles son los puntos que se deben cuidar para el buen funcionamiento de los equipos?¹⁶

- ✓ Tener un propósito y una forma de trabajo
- ✓ Sentido de responsabilidad de todos los integrantes
- ✓ Una planeación efectiva y elementos para verificar el desempeño y la evaluación.
- ✓ Cuidar la relación entre recursos y tiempo para lograr los objetivos
- ✓ Capacidad para hacer frente a los conflictos

Los objetivos se logran principalmente a través de equipos de trabajo, presenciales o virtuales, por lo que el director debe desarrollarlos desdibujando las individualidades para dar paso a colectivos que trabajan rumbo a un objetivo.

3.3 Herramientas prácticas

El trabajo del director debe centrarse en todo el proceso administrativo. Para ello, tiene diversas herramientas:

➔ Reuniones y presentaciones eficaces

¿Para qué sirven las reuniones?¹⁷

| | |
|------------------------------------|--|
| Para las organizaciones | <ul style="list-style-type: none">• Contribuyen a la formulación y al desarrollo de la planeación estratégica.• Dan la posibilidad de solucionar un gran número de necesidades y desafíos.• Son una oportunidad para poner en práctica la filosofía, principalmente los valores institucionales. |
| Para los equipos de trabajo | <ul style="list-style-type: none">• Proporcionan oportunidades para aprender a trabajar en equipo, orientados a los valores, objetivos y la estrategia organizacional.• Coadyuvan a que sus integrantes valoren puntos de vista y generen ideas en equipo.• Son una forma de resolver desafíos y problemas de manera colaborativa. |

¹⁶ Con información de Blanchard, K (2007). *Liderazgo al más alto nivel*.

¹⁷ Con información de la *Guía práctica de manejo de reuniones efectivas* (2011).



Para las personas

- Propician el compartir ideas, expresar sentimientos y sentirse sobre el trabajo.
- Son una oportunidad de inclusión y participación.
- Posibilitan el que las personas se comprometan con los resultados, acciones y metas.
- Permiten a los integrantes del equipo valorar y aprender de todos, así como de los procesos.

Si tomamos a la reunión como una pequeña unidad administrativa podríamos considerar que en sí misma requiere una planeación, una organización, dirección y control, a fin de hacerla eficiente, eficaz y efectiva. Por ello, es fundamental que la reunión tenga un verdadero propósito.

Elementos a considerar para las reuniones

| Antes | Durante | Después |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Determinar si es necesaria, si tiene más beneficio que costo • Seleccionar el tipo de reunión: informativa, de planeación, de seguimiento, etc.) • Seleccionar quiénes serán los participantes • Preparar la agenda, los insumos, los temas | <ul style="list-style-type: none"> • Ser puntuales en el inicio y en los tiempos para los temas • Tratar en medio de la reunión los temas más importantes • Manejar el grupo, generar la participación, manejar los desacuerdos • Ser breve • Cerrar | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la reunión • Enviar el acta a los participantes • Dar seguimiento a los acuerdos |

➔ Manejo del estrés

El **estrés** es un sentimiento en donde el individuo tiene tensión física o emocional. Los **estresores** son las circunstancias, situaciones imprevistas o contrariedades, condiciones personales o profesionales que nos sobrevienen en la vida, y que percibimos consciente o inconscientemente como una amenaza, dificultad, etc. Cuando los estresores permanecen, el cuerpo se va agotando y la salud física y emocional de la persona comienza a afectarse.

El **estrés laboral** se presenta cuando los recursos del trabajador son superados por factores laborales a los que no puede hacer frente. Lo más común es el exceso de trabajo, responsabilidades inadecuadas, un mal manejo de la relación con sus directivos, o relaciones insatisfactorias con sus compañeros de trabajo. Cuando esto es prolongado sus principales

síntomas son la irritabilidad y/o depresión; casi siempre asociada con agotamiento físico y mental. Esto conduce a una reducción de la productividad, un incremento en los conflictos laborales y un desequilibrio en la dinámica de los equipos de trabajo, que van generando un círculo vicioso en donde se ve afectado el individuo, el equipo de trabajo, los amigos y la familia.

Son variadas las acciones que se pueden emplear para reducir el nivel de estrés en las organizaciones y pueden ayudarte a prevenir el estrés laboral¹⁸.

¹⁸ Con información de la *Guía sobre el manejo del estrés desde Medicina del Trabajo* (2016). Disponible en: http://www.semst.org/archsubidos/20161216_24cb_GuiaManejoEstres.pdf



- Hacer una selección adecuada de los colaboradores.
- Realizar un diseño adecuado de los puestos de trabajo.
- Promover el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.
- Buscar espacios para la socialización de los miembros de la institución.
- Practicar el respeto personal.
- Compartir valores institucionales.
- Cuidar el medio físico del trabajo.
- Comunicar de forma efectiva.
- Elaborar un plan de gestión para el absentismo.

➔ Hábitos de efectividad

Los hábitos son factores poderosos en nuestras vidas, son pautas consistentes, a menudo inconscientes que expresan nuestro carácter y/o generan nuestra efectividad o ineffectividad. Son comportamientos repetidos y regularmente son aprendidos, no heredados.

Existen ciertos elementos que llevan a hacer más efectiva nuestra vida laboral. Algunos de ellos pueden ser:

- ✓ No perder de vista el objetivo general.
- ✓ Ser proactivo ante los estímulos.
- ✓ Ser responsable, tomar consciencia de los acuerdos y de las acciones que se asumen.
- ✓ Estar comprometidos con las causas en las que se cree.
- ✓ Iniciar las cosas pensando siempre en el objetivo al que se quiere llegar.
- ✓ Organizar las acciones para que sean más efectivas.
- ✓ Ser disciplinados para lograr lo más importante.
- ✓ Siempre seguir aprendiendo.

3.4 Gestión del cambio

El cambio es un elemento clave para la sobrevivencia de las organizaciones, sin embargo, las resistencias son naturales, ya que alteran las costumbres de las personas. Los cambios pueden ser impuestos directamente por el entorno o generados, como anticipo a la transformación del entorno.

Los directores de los tiempos actuales, deben de considerar que la **innovación** es la mejor manera de afrontar los procesos de cambio que se imponen desde fuera. El cambio es inevitable, para ello, anticiparse al cambio es una muy buena estrategia, pero **crear el cambio** es la clave de la moderna dirección.



Pensamiento estratégico

Es aquel que se plantea un fin, analiza los medios con los que cuenta para llegar a él, y luego los dispone para facilitar su alcance de la mejor manera posible; con el menor costo temporal, personal y material, y el máximo beneficio.

No debe confundirse con el concepto de planeación estratégica; el pensamiento estratégico es la combinación de métodos analíticos y elasticidad mental utilizados para obtener ventajas competitivas.

El pensamiento estratégico es un proceso que debe de ocurrir en la mente del director y le permite visualizar cómo será el aspecto de la organización en el futuro, y que tendrán que hacer los miembros del equipo para llegar a ello.

Un director con un pensamiento estratégico, es quien tiene las herramientas necesarias para lograr el cambio y que permanentemente está buscando nuevas herramientas, nuevos caminos, nuevas maneras de innovar y de satisfacer las demandas sociales.



4. CONTROLAR

Lograr los cambios que se requieren no depende solamente de haberse planteado objetivos y estrategias, o de haber optimizado recursos y designado funciones y tareas para el personal; tampoco basta que el director haya orientado y motivado a su personal. Es imprescindible el desarrollo de las estrategias y de las actividades planeadas, a fin de ir corrigiendo y posibilitar aún más que el resultado sea lo que se planeó. Este capítulo te dará elementos para realizar el monitoreo a los proyectos.

4.1

Sistema y
matriz de
monitoreo

4.2

Sistemas y
herramientas para
recabar
información

CONTROLAR

4.4

Plan anual

4.3

Plan de
monitoreo



Controlar es la cuarta de las funciones del proceso administrativo y se refiere a la forma en la cual se busca cerrar la brecha entre lo que se planeó y lo que se está ejecutando o se ha ejecutado. Se trata de asegurar que las actividades se realicen de acuerdo a los planes y objetivos previamente establecidos. Por ello, esta etapa está íntimamente ligada a la gestión, es decir, las actividades y tareas que se realizan cotidianamente.

Aunque éste es el punto final del proceso administrativo, en la práctica se plantea desde el principio y está enlazado a la planeación. Incluso, los resultados de este proceso son los principales elementos para tomar en cuenta durante la planeación, para así entrar en una espiral de mejora continua.

Un buen control tiene que ver más con el futuro que con el pasado. Sirve para corregir y cerrar la brecha para que el futuro que se imaginó sea más probable. Sin control se dificulta el aprendizaje y sin éste, la mejora continua se hace imposible.

Los sistemas de control son muy importantes en la organización porque:

- ✓ Ayudan a corregir los errores y así posibilitan el logro de los objetivos.
- ✓ Identifican los errores para corregirlos y evitar que se presenten en el futuro.
- ✓ Al evitar errores se reducen tiempos y costos.
- ✓ El resultado de esta etapa es fundamental para la retroalimentación y la nueva planeación.

4.1 Sistema y matriz de monitoreo

Monitorear nos da la posibilidad de aprender y de mejorar continuamente.

Establecer un buen plan, organizar bien las actividades y distribuir adecuadamente las tareas, motivar al personal, orientarlo adecuadamente, etcétera, es lo que hemos visto que se debe hacer para incrementar las posibilidades de éxito, pero no necesariamente es seguro que las cosas salgan bien, ni que se logren los objetivos planeados.

Para que este proceso sea más eficiente es importante hacer actividades que permitan:

- ➔ Comparar sistemáticamente lo que se está haciendo con lo que se planeó hacer.
- ➔ Comunicar a todos los involucrados en el proyecto cómo se harán las mediciones.
- ➔ Ver los resultados que se obtienen y compararlos con los objetivos del plan y los estándares de desempeño que se establecieron.
- ➔ Comunicar a los involucrados los resultados y las interpretaciones de lo que se ha medido.
- ➔ Tomar las acciones correctivas que sean necesarias.

Lo anterior debe conformarse en una **matriz de monitoreo**.



El monitoreo es el proceso continuo de recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos, con la finalidad de observar y verificar el cumplimiento de metas, los avances y el desempeño en general.

¿Para qué se monitorea?

Es una actividad de evaluación que se hace durante la implementación (proceso) de los proyectos. Sirve para obtener información que nos permita reducir la diferencia entre la planificación de los proyectos con su implementación y sus resultados. Se hace a través de indicadores de gestión y los productos o entregables del proyecto.

Los indicadores son herramientas de medición que reflejan los estándares que se han planteado en el proyecto. Son clave para medir

avances y resultados, y se construyen con base en los objetivos establecidos, independientemente de las herramientas que se haya usado para desarrollar la planeación (marco lógico u otras metodologías).

El sistema de monitoreo se apoya en métodos y herramientas de recolección y análisis de la información, así como en técnicas para la toma de decisiones. Con ellas se muestra lo que debe ser medido, cómo medirlo y cómo se interpretan los resultados.



Algunos pasos para un sistema de monitoreo son:

1. Definir el objetivo del monitoreo y su alcance.
2. Ver cuáles son las necesidades de información y dónde se puede obtenerla para dar respuesta a las preguntas (generalmente sobre el desempeño del proyecto).
3. Definir qué datos se necesitan para dar las respuestas necesarias (indicadores).
4. Ver cómo se analizan y comunican los resultados.
5. Organizar todo el sistema: cómo y quién lo va a hacer; qué recursos y medios se van a utilizar.

Ejemplo de una matriz de monitoreo

| Indicadores | Definición/ Unidad de medida | Medios de Verificación | Recolección de datos y cálculo | Análisis y reporte | | |
|-------------|------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|--------------------|------------|-------------|
| | | | | Reporte | Frecuencia | Responsable |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |

↑ ↑
Pueden provenir del marco lógico



En donde:

1

- Definir a qué preguntas queremos dar respuestas.
- Establecer el estándar.
- Ponerle un nombre a cada indicador.

2

- Definir detalles más precisos sobre la información deseada.
- Aclarar el significado de términos que resulten difusos.
- Definir los datos que se requieren para calcular el indicador.
- Definir la unidad de medida por tipo de indicador y facilidad para medir.

3

- Especificar de dónde viene la información (documentos, personas, etc.).
- Prever las condiciones que afectan la selección de la información.
- Ser lo más específico posible (tiempos, recursos para obtener los datos, etc.).

4

- Definir:
 - ¿Cómo se obtiene la información? (entrevistas, examen de documentos, encuestas).
 - ¿Con qué frecuencia?
 - ¿Quién es el responsable de recolectarla?
- El instrumento debe proporcionar datos de calidad (válidos, confiables, etc.).
- Es posible combinar métodos de recolección para tener mejor información.
- Indicar cómo se realiza el cálculo del indicador (fórmula) si es el caso.

5

- Consolidar; describir e interpretar la información para hacerla utilizable.
- **Reporte:** Presentar el análisis realizado en formato de reporte.
- **Frecuencia:** Indicar la frecuencia con la que se emitirá el reporte.
- **Responsable:** Indicar quién es el responsable de emitir el reporte.

4.2 Sistemas y herramientas para recabar la información

Para medir el avance en el logro de los objetivos se utilizan los indicadores. Dependiendo de los indicadores se desarrollan sistemas de medición para tener mediciones más objetivas.



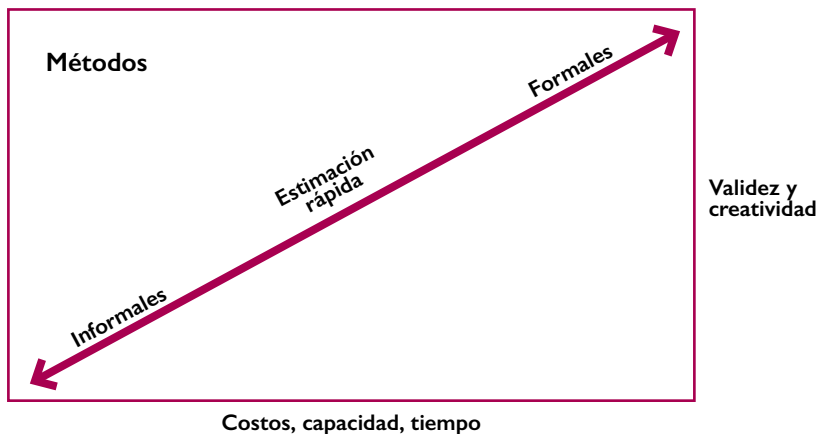
El sistema y los instrumentos para recabar la información pueden ser:

- ▶ **Selectivos:** Que se recojan sólo los datos realmente pertinentes e importantes.
- ▶ **Costeables:** Que se utilicen la menor cantidad de recursos (de todo tipo) durante las mediciones.
- ▶ **Imparciales:** Que la información tenga el menor sesgo posible. Esto es difícil, pero en la medida en que participan más personas, es posible regular los sesgos.
- ▶ **Replicables:** Que otras personas o grupos puedan utilizar los mismos métodos y obtengan resultados similares.
- ▶ **Oportunos:** Que los datos sirvan para la toma de decisiones.

Algunos de los instrumentos más utilizados en los proyectos sociales son:

- Observación directa:** Generalmente se usa una lista de verificación, hecha de acuerdo a la programación de la ejecución del proyecto.
- Encuestas:** Dan información cualitativa muy específica, al preguntar y documentar lo que percibe la propia comunidad y logran una participación muy directa de los beneficiarios en el proceso de monitoreo.
- Entrevistas:** Principalmente se usan cuando se requiere información de los beneficiarios directos. Se pueden hacer individualmente o en grupos, dependiendo de los temas a cubrir y de la información que se quiera obtener.
- Grupos focales:** Son entrevistas grupales en las que se pide a los entrevistados se expresen en torno a un tema específico. Se requiere mucha preparación para realizarlas, lograr sintetizarlas y evitar sesgos.

Cuando una organización avanza de lo informal a lo formal; de lo poco elaborado a lo más especializado, se incrementa la validez y la credibilidad en los datos, pero igualmente se incrementan los costos, los tiempos y la capacidad humana e institucional para desarrollarlos y ejecutarlos.





Así que todo depende de la capacidad institucional y el tipo y calidad de información que se requiera. Ahora bien, se puede mejorar la calidad de la información considerando:

- ▶ Utilizar más de un indicador para un solo objetivo.
- ▶ Usar técnicas que promuevan la participación, ya que ésta enriquece los resultados.
- ▶ Capacitar antes a las personas que van a recopilar y a analizar la información.

4.3 Plan de monitoreo

Un buen plan de monitoreo debe contener al menos los siguientes puntos:

- 1. Políticas y procedimientos:** Aquí debe de aclararse cómo se harán las cosas, cuál será el sistema, qué se medirá y con qué alcance, entre otros puntos.
- 2. Estructura:** Es muy importante ubicar estas funciones de monitoreo en la planeación y en la estructura de los proyectos.
- 3. Personal:** Se tiene que considerar: ¿quiénes tendrán esas funciones?, ¿serán paralelas a su trabajo cotidiano?, ¿habrá personal específico?, ¿se le capacitará?
- 4. Creación de incentivos:** Es deseable hacer un plan de incentivos para que la gente apoye el plan de monitoreo. Estos incentivos no tienen que ser necesariamente económicos.
- 5. Difusión:** Desarrollar una estrategia de difusión sobre lo que se está haciendo bien o mal, para poder aprender y mejorar.
- 6. Corregir:** Hacer mediciones para valorar los avances, los retrocesos, los estancamientos, y al conocerlos, corregir y cerrar la brecha entre lo que se planeó y lo que se está haciendo. A partir de los datos y su interpretación, tomar decisiones.
- 7. Presupuesto:** Es de suma importancia considerar los recursos económicos y materiales para el desarrollo de las actividades de monitoreo.

Los planes de monitoreo generalmente fallan si encuentran limitaciones y obstáculos como los siguientes:

- **Diseño inadecuado:** por ejemplo, objetivos que no son claros, que no tienen indicadores para medir su avance, o bien, indicadores no diseñados adecuadamente.
- **Insuficiencia de recursos:** es bastante común cuando no se tiene el personal para estas funciones o no están bien capacitados para ellas.
- **Resistencia al cambio:** cuando los colaboradores no aceptan la información que proporciona el monitoreo sobre todo cuando se tienen que hacer ajustes.
- **Sesgo:** cuando se tiene a personas no capacitadas adecuadamente para ser objetivas en la recolección y en la interpretación de los datos; por lo que tienen sus propias ideas de lo que debería ocurrir y lo reflejan, -consiente o inconscientemente- en el momento de su actuación.



4.4 Plan anual: características de un buen plan de trabajo

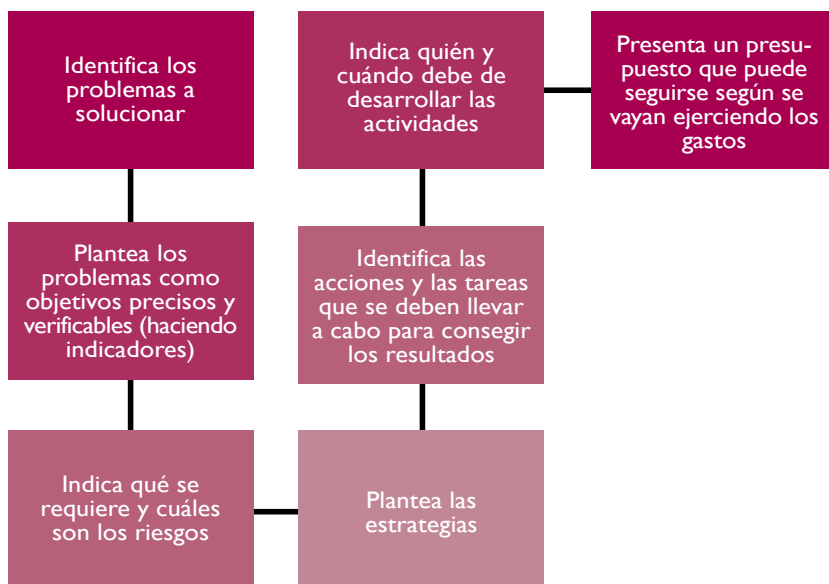
Los planes: estratégicos, tácticos y operativos, a los que nos referimos en el **capítulo de planeación**, generalmente se presentan en un documento para que puedan conocerlo todos los interesados.

Un plan de trabajo es una herramienta que se usa en la planeación y se afina posteriormente. Marca un periodo específico (de 6 o 12 meses, generalmente) y señala los problemas que se quieren solucionar; así como las formas de resolverlos. Cuando el periodo es

de 12 meses, se le conoce como **Plan Operativo Anual (POA)**.

Tiene varios propósitos, entre ellos, ser una herramienta de planificación y de gestión, ya que por una parte prevé lo que se quiere hacer y la forma de hacerlo; y por otra, se convierte en la guía para llevar a cabo el trabajo en un periodo determinado. Por ello, en el plan de trabajo se plasma tanto lo táctico como lo operativo.

Los planes de trabajo también son utilizados por las agencias financiadoras como documento para decidir el otorgamiento de fondos.





En el plan de trabajo se dividen los diferentes procesos a realizar en actividades, incluso en pequeñas tareas, y se van identificando las cosas que se quieren lograr y las personas que las deben llevar a cabo. Hay actividades simultáneas y otras consecutivas. Todo ello debe quedar claro en el plan.



A continuación se presentan diez puntos importantes para lograr un buen plan de trabajo, es decir un plan que clarifique lo que se tiene que hacer, quién lo debe hacer y en qué momento, y sirva de guía para lograr los objetivos.

1. Identifica el *para qué* de tu plan de trabajo.
2. Escribe el marco teórico y la introducción.
3. Presenta los objetivos, que son el corazón, los elementos centrales del plan.
4. Ordena el plan por objetivos inteligentes: el objetivo general y los objetivos específicos. Recuerda que deben estar alineados con la Misión y la Visión. Si los haces con la técnica SMART, podrás limitarlos y hacerlos más claros.
5. Revisa los recursos económicos, materiales, técnicos y humanos con los que cuentan y plásmalos en el plan.
6. Identifica los obstáculos. Es necesario prever las restricciones que pueden presentarse en el uso de los recursos y qué se puede hacer si aparecen obstáculos.
7. ¿Quiénes son los responsables? Esta parte viene de las fases de planeación -¿qué se quiere?- y de la de organización -¿quién(es) lo harán? Recuerda lo que se dijo sobre la diferenciación y la integración, en el capítulo de organización.
8. Plantea la estrategia para convertir los insumos en resultados, es decir; todos los tipos de recursos para lograr los objetivos. Cada acción debe estar relacionada con un objetivo y una meta, y debe quedar claro cómo esa acción contribuirá a conseguir el logro de ese objetivo.
9. Determina los tiempos. La complejidad de las tareas, los recursos con los que se cuentan y la experiencia en su realización deben ser determinados. Esto debe plasmarse en un cronograma. Algunas herramientas pueden ayudar mucho, como las gráficas de Gantt incluidas en *softwares* especializados en la gestión y administración de proyectos¹⁹.
10. Presenta el plan de monitoreo y la evaluación.²⁰

¹⁹ Estas herramientas pueden ayudarte a lograrlo:

Microsoft Project: <https://products.office.com/es-mx/project/project-and-portfolio-management-software> Dot Project: <https://sourceforge.net/projects/dotproject/>; Ganttproject: <https://www.ganttproject.biz/>; Openproj: <https://sourceforge.net/projects/openproj/>

²⁰ Con información de wikihow <https://es.wikihow.com/crear-un-plan-de-trabajo>



Recuerda que lo importante es hacer un plan de trabajo que funcione para la organización. Puede ser tan detallado o amplio como quieras o necesites. Puedes escribirlo en un pedazo de papel o crearlo con un *software* profesional, usando gráficos y colores. Usa lo que sea más natural y eficaz para ti.

Haz tu plan de trabajo y úsalo. Lo que no se planea no se puede medir; lo que no se mide no se puede mejorar.

A lo largo de este documento hemos revisado la importancia del proceso para una mejor administración; sin duda uno de los pilares básicos para mantener la organización en el tiempo. Recuerda que para tener un éxito sostenido es importante que tengas una aproximación integral de la gestión institucional.

Recuerda que el proceso de administración no funciona solo, es la visión holística del funcionamiento de toda la organización la que te llevará a tener resultados trascendentes.

BIBLIOGRAFÍA

Arias G.F.; Heredia E., V. (2001). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. Ciudad de México, México: Trillas

Blanchard, K. (2006). *Cierre las brechas*. Ciudad de México, México: Grupo Editorial Norma.

Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel*. Ciudad de México, México: Grupo Editorial Norma.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*, Ciudad de México, México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la teoría general de la Administración*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.

Covey, Stephen. (1997). *Los 7 hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. México: Editorial Paidós Mexicana, S.A.

Guía para la sostenibilidad de proyectos sociales y la procuración de fondos. (2017). México: Centro Mexicano para la filantropía, A.C., Instituto Mexicano de la Juventud.

Guía para planificar, crear y fortalecer una organización de la sociedad civil. (2014). México: Centro Mexicano para la Filantropía, A.C., Instituto Mexicano de la Juventud.

Lauriac, Nathalie (sin fecha). *Diseño e implementación de un sistema de monitoreo*, Suiza, Terre Des Hommes.

Jerma y Kirchner, A. E. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales*. Guía práctica. México: Alfaomega Grupo Editor.

López M. Jaime, J. (2017). *Administración del Talento Humano*, Slides Power Point, México, elaboración propia.

López M. Jaime, J. (2017). *Planeación Estratégica*, Slides Power Point, México, elaboración propia.

López M. Jaime, J. (2018). *Administración, Operación e Institucionalización*, Slides Power Point, México, elaboración propia.

Münch G., L. (2006). *Fundamentos de Administración*. Ciudad de México, México: Trillas.

Morrisey, G. L. (1996). *Planeación táctica: Produciendo resultados en corto plazo*. Ciudad de México, México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Morrisey, G. L. (1996). *Pensamiento Estratégico: Construya los cimientos de su planeación*. Ciudad de México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Rodríguez Combeller, C. (2004). *Liderazgo Contemporáneo: Programa de actualización de habilidades directivas*. Ciudad de México, México: Universidad de Colima.

Schnitman, D. F. (2008). *Resolución de conflictos: nuevos diseños, nuevos contextos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Sánchez, G. (2007). *Planeación Estratégica: Teoría y Práctica*. Ciudad de México, México: Trillas.

Steiner, G. A. (1983). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*. México: Compañía Editorial Continental.

Van de Velde, Herman (2009) Cuadernos del desarrollo comunitario No. 4: sistema de evaluación, monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos sociales SEMSE 1a ed. -- Estelí: CICAP

Venciana Vergés, J. (2002). *Función Directiva*. México: Alfaomega Grupo Editor.

Páginas de internet:

<https://www.agci.cl/index.php/noticias/columna-de-opinion/1014-organizaciones-de-sociedad-civil-osc-cual-es-su-rol-en-la-cooperacion-internacional>

http://www.rootchange.org/about_us/resources/publications/DemistificandolaTeoriadeCambio.pdf

http://www.imjuventud.gob.mx/pagina.php?pag_id=1

Centro Mexicano para la Filantropía, A.C.

Tulipán 108, Colonia Santa María la Ribera
Delegación Cuauhtémoc
C.P.06400, Ciudad de México

Instituto Mexicano de la Juventud, Imjuve

Serapio Rendón 76, Colonia San Rafael
Delegación Cuauhtémoc.
C.P.06470, Ciudad de México