

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Centro Interdisciplinario de Posgrados

Investigación y Consultoría

Departamento de Ingeniería

Maestría en Planeación Estratégica y Dirección
de Tecnología

Alineación Estratégica Visión, Misión y Cultura Organizacional para
Organizaciones de la Sociedad Civil a través de la Prospectiva y el Proceso
de Jerarquía Analítica.

Tesis que para obtener el Grado de Maestro
en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología

Presenta

Eva Yohana Juárez Amoros.

Puebla, Noviembre 2012



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

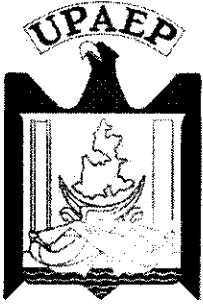
DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Centro Interdisciplinario de Posgrados

Investigación y Consultoría

Departamento de Ingeniería

Doctorado en Planeación Estratégica
y Dirección de Tecnología

Se aprueba la Tesis:

Alineación Estratégica Visión, Misión y Cultura Organizacional para
Organizaciones de la Sociedad Civil a través de la Prospectiva y el
Proceso de Jerarquía Analítica.

Nombre del Alumno

Eva Yohana Juárez Amoros

Comité Asesor

Dra. Bertha Patricia Guzmán Velázquez.

Dra. Gabriela Sánchez Bazán

Dr. Alfredo Leonardo López de Cosío

“Ninguna fuerza abatirá tus sueños,
porque ellos se nutren con su propia luz.
Se alimentan de su propia pasión”.

(Atahualpa Yupanqui)

“Queda prohibido no luchar por lo
que quieres, abandonarlo todo por miedo, no
convertir en realidad tus sueños”. (Pablo Neruda)

"El mayor espectáculo es un hombre esforzado
luchando contra la adversidad; pero hay otro
aún más grande: ver a otro hombre lanzarse en su ayuda."

Goldsmith, Oliver:

A mis padres les dedico esta tesis

AGRADECIMIENTO:

A la Doctora Patricia Guzmán Velázquez, por tenerme la confianza para la realización de esta prueba piloto, por sumergirme en este maravilloso mundo de aplicar los conocimientos en ayuda a la gente que lucha por un mundo mejor.

A la Doctora Gabriela Sánchez Bazán, por su ayuda en la realización de esta tesis, por cambiarme la vida gracias a sus enseñanzas que fueron tantas para nombrarlas.

A estas dos mujeres que son un gran ejemplo para mí de madres, doctoras, investigadoras y sobre todo sensibles con los problemas del mundo.

Al Mtro. Federico Montes de Oca por enseñarme que siempre se pueden hacer mejor las cosas, que la excelencia es parte de una mente concentrada y una firme voluntad.

Al Doctor Alfredo López de Cosió, aun recuerdo la primera vez que entré a la Upaep para pedir informes, su ayuda fue clave para mi desarrollo, desde ese día prometí que estaría en mis agradecimientos de tesis, además de su gran ayuda en la realización de esta tesis para tomar a la prospectiva como punto de partida.

Al Ing. Francisco Rivas Cuellar por su apoyo, alegría y por tenerme la confianza de ser su compañera en este viaje.

Finalmente agradezco a Dios por regalarme esta maravillosa vida, y hacer posible que estas personas se cruzaran en mi vida.

Resumen

En la última década el número de Organizaciones de la Sociedad Civil en México ha aumentado considerablemente, haciéndose presentes en la mejora de la sociedad. Pero así como vemos su aumento también vemos su desaparición, y las cifras son alarmantes, razón por la cual es imprescindible su fortalecimiento y profesionalización, a efecto de mejorar sus servicios y gestión, logrando así una vinculación con los diferentes actores para lograr efectivamente su fin. Actualmente vemos una saturación de herramientas para planear empresas lucrativas, y muy poco apoyo para las sociedades civiles.

El presente trabajo pretende con herramientas efectivas y sencillas, la alineación estratégica de la visión, misión y cultura organizacional de las organizaciones de la sociedad civil, desde un enfoque prospectivo, razón por la cual en primer lugar obtenemos la declaración de visión y una vez situados en el futuro nos regresamos al presente para declarar como hacer posible el futuro deseado y así obtener la misión, para finalmente con ayuda de la metodología del Proceso de Jerarquía Analítica se obtenga los valores que necesitan permear en la organización para darle fuerza a nuestra declaración de misión.

Se aplicó en 3 organizaciones como prueba piloto, Angelitos Juguetones A.C, Regala Vida A.C e IEEE Consejo México, seleccionadas estas por mostrar un trabajo genuino, por la cercanía y disposición para programar las sesiones.

Los resultados de esta prueba piloto fueron muy exitosos, por lo que se podrá implementar en cualquier organización de la sociedad civil interesada en el programa de acompañamiento.

ÍNDICE GENERAL

Capítulo 1 Introducción

1.1 Establecimiento de la oportunidad o problemática	1
1.2 Preguntas de la investigación	1
1.3 Propósito de la investigación	2
1.4 Objetivo central de la Tesis	2
1.5 Justificación del estudio	2
1.6 Alcance y Limitaciones de la Tesis	4

Capítulo 2 Marco Teórico

2.1 Organizaciones de la Sociedad Civil en México

2.1.1 Principales Características	7
2.1.1.1 Dimensión de las OSC	8
2.1.2 Marco Jurídico	8
2.1.2.1 Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil	8
2.1.2.2 Centro mexicano para la Filantropía	9
2.1.1.2.1 Indicadores de Institucionalidad Transparencia	10
2.1.3 Principales problemas que enfrentan las OSC	14
2.1.3.1 Practicas autogestivas limitadas	14

2.1.3.2 Recursos financieros y materiales limitados	15
2.1.3.3 Disolución de los actores sociales	18

2.2 Planificación Estratégica en las Organizaciones de la Sociedad Civil

2.2.1 Características específicas de las OSC que afectan a su gestión	23
2.2.2 La necesidad de Planeación en las OSC	23
2.2.3 Principales ventajas y limitaciones de los procesos de Planificación Estratégica	24
2.2.4 Prospectiva Estratégica	26
2.2.5 Estudio Preliminar, Misión, Visión y Cultura Organizacional	27
2.2.5.1 Estudio preliminar	27
2.2.5.2 Visión	27
2.2.5.3 Misión	27
2.2.5.4 Cultura Organizacional	27
2.2.5.4 .1 Elementos de la cultura deseada	28
2.2.6 Alineación Estratégica	29
2.2.6.1 Características de las Organizaciones con alineación estratégica	29
2.2.6.2 Modelos de alineación del recurso humano con la estrategia organizacional	29

Capítulo 3 Métodos y Técnicas de la Investigación

3.1 Metodología	32
3.2 Aplicación de técnica para recolección de datos	33

3.3 Descripción de las herramientas de análisis	34
3.3.1 Modelo conformación de Visión	34
3.3.2 Modelo Tamiz conformación misión	36
3.3.3 Modelo AHP conformación de la Cultura Organizacional	37
3.4 Hipótesis y Operalización	41
Capítulo 4 Resultados	
4.1 Organización Angelitos Juguetones	44
4.1.1 Estudio preliminar-expediente	44
4.1.2 Conformación visión	47
4.1.3 Conformación misión	51
4.1.4 Conformación de la Cultura Organización	55
4.2 Organización IEEE Consejo México	63
4.2.1 Estudio preliminar-expediente	63
4.2.2 Conformación visión	66
4.2.3 Conformación misión	69
4.2.4 Conformación de la Cultura Organización ⁷²	
4.3 Organización Regala Vida	80
4.3.1 Estudio preliminar-expediente	80
4.3.2 Conformación visión	83
4.3.3 Conformación misión	86

Capítulo 5 Discusiones

Conclusiones y Recomendaciones

Referencias Bibliográficas

Anexos

1. Modelo Propuesto de Planeación Estratégica para OSC.
2. Plan de trabajo
3. Presentaciones por sesión a las OSC
4. Registro de participantes
5. Disponibilidad de horario
6. Página de internet
7. Cuestionario para estudio diagnóstico preliminar
8. Cuestionario para determinar la Visión de la OSC
9. Cuestionario para determinar misión de la OSC
10. Programa Excel AHP para determinar la Cultura Organizacional

LISTA DE CUADROS

1	Grafico conformación de Visión	35
2	Grafico Tamiz para declaración Misión	37
3	Estructura del modelo jerárquico de decisiones AHP	38
4	Modelo AHP para conformar la Cultura Organizacional	41

5	Resultados conformación visión de la Asociación Angelitos juguetones	51
6	Resultados conformación misión de la Asociación Angelitos juguetones	55
7	Resultados conformación visión de la Asociación IEEE Consejo México	69
8	Resultados conformación misión de la Asociación IEEE Consejo México	72
9	Resultados conformación visión de la Asociación Regala Vida	85
10	Resultados conformación misión de la Asociación Regala Vida	89

LISTA DE GRAFICAS

1	Numero de acciones de fomento de la APF en 2007	16
2	Aspectos que obstaculizan el acceso a recursos del Gobierno Federal por parte de la OSC	17
3	Porcentaje de acceso a recursos nacionales e internacionales	18
4	Principales valores de la cultura organización para Angelitos Juguetones	62
5	Principales valores de la cultura organización para IEEE Consejo México	78
6	Principales valores de la cultura organización para Regala Vida	94

LISTA DE TABLA

1.	Instituciones registradas formalmente en nuestro país	7
2.	Indicadores de Institucionalidad según CEMEFI	11
3.	Numero de OSC acreditadas con nivel óptimo de institucionalidad y transparencia por entidad federativa	12
4.	Distribución geográfica en las 32 entidades federativas de las donatarias autorizadas	15
5.	Organizaciones civiles nuevas, que permanecen y desaparecen por año 1998-2000	19

6. Organizaciones de la Sociedad Civil que no entregaron informe de actividades por año	20
7. Modelos de Alineación Estratégica	30
8. Grado de importancia modelo AHP	39
9. Resultados percepción en varios aspectos de la organización Angelitos Juguetones para cuestionario conformación de visión	50
10. Resultados percepción en varios aspectos de la organización Angelitos Juguetones para cuestionario conformación de misión	54
11. Matriz de comparación pareada 1	58
12. Matriz de normalización 1	58
13. Matriz de comparación pareada 2	59
14. Matriz de normalización 2	59
15. Matriz de comparación pareada 3	59
16. Matriz de normalización 3	60
17. Matriz de comparación pareada 4	60
18. Matriz de normalización 4	60
19. Resumen de la información metodología AHP para cultura organización para Angelitos Juguetones	61
20. Principales valores de la cultura organizacional para Angelitos Juguetones	61
21. Resultados percepción en varios aspectos de la organización IEEE Consejo México para cuestionario conformación de visión	68
22. Resultados percepción en varios aspectos de la organización IEEE Consejo México para cuestionario conformación de misión	72
23. Matriz de comparación pareada 5	75
24. Matriz de normalización 5	76
25. Matriz de comparación pareada 6	76
26. Matriz de normalización 6	76
27. Matriz de comparación pareada 7	76
28. Matriz de normalización 7	77

29. Matriz de comparación pareada 8	77
30. Matriz de normalización 8	77
31. Resumen de la información metodología AHP para cultura organización para IEEE Consejo México	78
32. Principales valores de la cultura organizacional para IEEE Consejo México	78
33. Resultados percepción en varios aspectos de la organización Regala Vida para cuestionario conformación de visión	84
34. Resultados percepción en varios aspectos de la organización Regala Vida para cuestionario conformación de misión	88
35. Matriz de comparación pareada 9	91
36. Matriz de normalización 9	91
37. Matriz de comparación pareada 10	92
38. Matriz de normalización 10	92
39. Matriz de comparación pareada 11	92
40. Matriz de normalización 11	92
41. Matriz de comparación pareada 12	93
42. Matriz de normalización 12	93
43. Resumen de la información metodología AHP para cultura organización para Regala Vida	93
44. Principales valores de la cultura organizacional para Regala Vida	94

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo nació de la solicitud de la organización civil CICA a la UPAEP para la elaboración e implementación del programa de acompañamiento para profesionalización de Organizaciones de la Sociedad Civil, se presenta como prueba piloto.

En la última década el número de Organizaciones de la Sociedad Civil en México ha aumentado considerablemente, haciéndose presentes en la mejora de la sociedad. Pero así como vemos su aumento también vemos su desaparición, y las cifras son alarmantes, razón por la cual es imprescindible su fortalecimiento y profesionalización, a efecto de mejorar sus servicios y gestión, logrando así una vinculación con los diferentes actores para lograr efectivamente su fin.

Es aquí donde las técnicas de la planeación estratégica se vuelven tan importantes, el plan propuesto para la alineación estratégica evita ser tedioso, se toman herramientas fáciles y efectivas para las organizaciones que lo lleven a cabo, sin olvidar las bases de la planeación. Se trata, por tanto, de mostrar modelos de referencia acorde los fines de las organizaciones sociales, que la lleven a introducirse a la práctica del proceso de planeación, aun cuando la visión y misión son aspectos bastantes conocidos, hay frecuentes errores y estas son las declaraciones medulares, pilares de la organización.

El programa fue guiado y propició la participación activa del capacitado a fin de analizar conceptos, ideas, ejemplos, desarrollar ejercicios y dinámicas que contribuyan al fortalecimiento de sus capacidades.

Así pues se pretende alinear la visión, la misión y la cultura organizacional de las OSC desde un enfoque prospectivo es por ello que colocamos en primer lugar la declaración de la visión a diferencia de otras literaturas que colocan en primer lugar la declaración de la misión. Una vez alineado que quiere llegar hacer la OSC y como poder lograrlo, tomamos la metodología AHP (Análisis de Jerarquía Analítica), para que por medio de

juicios cualitativos, se llega a los principales valores que tienen que permear en la organización para poder cumplir con la misión.



CAPITULO I

CAPITULO 1

1.1 Establecimiento de la Oportunidad o Problemática

La sociedad civil organizada la construyen personas con un fuerte ideal de ayuda, estas personas se reconocen, se unen y organizan para contribuir en pro de su ideal sin ánimos de lucro.

En México y en el mundo vemos un fuerte crecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil, debido a la extensa demanda de grupos vulnerables o problemas del mundo en general, se hace imposible que una sola instancia ya sea gobierno, o privado atienda las problemáticas.

La sociedad civil organizada, puede solucionar en pequeña y mediana escala diversos problemas de la sociedad, mas no basta con el fuerte ideal o la firme voluntad ni con la existencia de recursos económicos y humanos para llevar a cabo sus objetivos y consolidar en buenos resultados, la sociedad civil organizada se enfrenta a muchas limitantes.

En sentido, el problema central que se plantea en esta investigación es la existencia de Organizaciones de la Sociedad Civil débiles y desarticuladas que necesitan el fortalecimiento y profesionalización para promover el desarrollo social de los grupos vulnerables.

1.2 Preguntas de la investigación

1. ¿La Alineación de Visión, Misión y Cultura Organizacional fortalece a las Organizaciones de la Sociedad Civil?
2. ¿El enfoque de la Prospectiva Estratégica ayuda a Alinear la Visión con la Misión de las Organizaciones de la Sociedad Civil?
3. ¿La metodología de Proceso de Jerarquía Analítica ayuda a definir los principales valores que dan fuerza a la declaración de misión?

1.3 Propósito de la Investigación

El principal propósito de la investigación es profesionalizar y fortalecer a las OSC, mediante la alineación de su visión, misión y cultura organizacional.

1.4 Objetivo central de la Tesis

Objetivo General:

Alinear estratégicamente visión, misión y cultura organizacional para Organizaciones de la Sociedad Civil a través de la prospectiva y el proceso de Jerarquía Analítica.

Objetivos Específicos:

1. Determinar su nivel de Institucionalidad según CEMEFI de la Organizaciones de la Sociedad Civil.
2. Determinar la Visión de las Organizaciones de la Sociedad Civil desde el enfoque de la Prospectiva Estratégica, con ayuda del grafico de elaboración propia, con la pregunta ¿Cómo se ven en 1, 3, 5 o 10 años?
3. Determinar la Misión de las Organizaciones con ayuda del modelo Tamiz de elaboración propia, teniendo como base la pregunta: ¿Cómo lograr llevar a cabo la visión planteada?
4. Determinar la Cultura Organizacional de las Organizaciones de la Sociedad civil mediante el método de Jerarquía Analítica, teniendo como base las declaraciones y valores que hacen posible la declaración de misión.

1.5 Justificación del Estudio

Es urgente y necesaria la planeación estratégica en las OSC no podemos seguir viendo como se destruyen los sueños porque no se cuenta con estructuras administrativas eficientes y eficaces.

Aunque parezca increíble algunas OSC no pueden realizar una evaluación ni programación de actividades, por decir ejemplos, se les complica generar documentos, manuales, metodología, y esto deriva en una ausencia de proyectos, prácticas de gestión limitadas, falta de transparencia.

Es decir, en general, las OSC que presentan pocas capacidades para generar recursos y mantener una estructura administrativa tienden a debilitarse o suspender sus actividades, hecho que incide en las poblaciones que atienden.

Algunas organizaciones ya consolidadas como el CEMEFI se ha preocupado por generar indicadores y criterios que permitan conocer el desarrollo institucional y la profesionalización de las OSC, gracias a esos indicadores podemos observar que en Puebla es necesario un fortalecimiento ya que de las 478 organizaciones registradas con un nivel óptimo de institucionalidad y transparencia en el país, en el Estado de Puebla solo tenemos 7, y 307 registradas formalmente. (CEMEFI, 2012).

Teniendo alineada su visión prospectiva, con su misión y su cultura organizacional se verán fortalecidas las OSC, en varios aspectos no solo en su administración sino que con ellos se podrán obtener recursos financieros y materiales que les ayudaran a alcanzar sus objetivos, las herramientas para responder a las demandas del gobierno, voluntarios y beneficiarios, mejorara su transparencia en la rendición de cuentas y en general se dará más fuerza al ideal que la creo.

1.6 Alcance de la Tesis

1. Esta investigación es el resultado de la solicitud de la Organización Civil CICA, a la UPAEP para la elaboración de los alumnos de la Maestría en Planeación Estratégica de una prueba piloto para la planeación de las Organizaciones de la Sociedad Civil.
2. Se aplicó la prueba piloto en 3 organizaciones de la sociedad civil en el Estado de Puebla las cuales son:
Regala Vida A.C, Angelitos Juguetones A.C, e IEEE Consejo México.
3. Se consideró a los presidentes y miembros directivos para la obtención de información.
4. Esta investigación se efectuó durante el periodo comprendido entre Marzo y Septiembre del 2012.
5. Esta metodología de planeación podrá ser aplicada a todas las Organizaciones de la Sociedad Civil que tengan la disponibilidad para llevarla a cabo.

Limitaciones

1. Se desarrolló un modelo de planeación para OSC (anexo 1) del cual esta investigación solo abarca hasta los primeros 4 puntos.
2. La investigación no se aplicó en otras OSC del Estado de Puebla, pero quedo comprobado que se podrá usar en cualquier organización que cuente con la disposición.

CAPITULO II

Capítulo 2

2.1 Organizaciones de la Sociedad Civil en México

El término sociedad civil se refiere a una amplia gama de organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro que están presentes en la vida pública, expresan los intereses y valores de sus miembros y de otros, según consideraciones éticas, culturales, políticas, científicas, religiosas o filantrópicas. (Banco Mundial, 2012).

De ahí que el término organización de la sociedad civil (OSC) abarca una gran variedad de organizaciones: grupos comunitarios, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, grupos indígenas, organizaciones de caridad, organizaciones religiosas, asociaciones profesionales y fundaciones.

La sociedad civil se ha venido organizando en México desde hace años y es ahora protagonista en los temas centrales del país. “las organizaciones de la sociedad civil contribuyen a la construcción de una vida pública auténticamente democrática”... En primer lugar la sociedad civil ayuda a crear, estabilidad y expandir el Estado de derecho. Segundo, una sociedad civil vibrante forma diferentes espacios a través de los cuales los actores sociales se comunican entre sí y con los actores políticos. Tercero, la sociedad civil desarrolla una densa red de asociaciones, fortaleciendo así el tejido social. Por último, la sociedad civil ayuda a construir y generalizar una cultura de tolerancia y respeto mutuo. (Alberto J. Olvera, 2004).

2.1.1 Principales Características de la Sociedad Civil

- El carácter de organizaciones autónomas (es decir que, no forman parte del gobierno, y no buscan hacerlo, aunque pueden cooperar con él).
- Que no persiguen incluir el lucro (aunque algunas de sus actividades pueden incluir el lucro únicamente como medio para alcanzar sus fines)
- Que realizan un aporte a la sociedad, ya sea mediante la presentación de servicios a terceros o la promoción de derechos fundamentales”. (Agenda Fiscal para el desarrollo de las OSC en México, 2007).

2.1.1.1 Dimensiones de las OSC en México

De acuerdo con el último corte del Directorio de Instituciones Filantrópicas del Centro Mexicano para la Filantropía (11 de mayo del 2009), el número de instituciones registradas en el país formalmente constituidas es de 10 mil 704 organizaciones, y se distribuye geográficamente de la siguiente manera:

Tabla 1. Instituciones registradas formalmente en nuestro país

Entidad Federativa	No. De OSC
Aguascalientes	159
Baja California	417
Baja California Sur	76
Campeche	107
Coahuila	482
Colima	93
Chiapas	233
Chihuahua	439
Distrito Federal	2851
Durango	78

Guanajuato	350
Guerrero	114
Hidalgo	152
Jalisco	734
México	547
Michoacán	357
Morelos	224
Nayarit	34
Nuevo León	721
Oaxaca	345
Puebla	307
Querétaro	219
Quintana Roo	153
San Luis Potosí	170
Sinaloa	175
Sonora	294
Tabasco	71
Tamaulipas	155
Tlaxcala	42
Veracruz	316
Yucatán	245
Zacatecas	44
TOTAL	10704

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de dimensión de instituciones registradas en México

www.cemefi.org.mx

2.1.2 Marco Jurídico

2.1.2.1 Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil.

El 9 de febrero de 2004 fue publicada en el Diario de la Federación la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil. Dicha Ley tiene como objetivo principal fomentar las actividades de las OSC en el país. Asimismo, establecer las bases y los criterios para otorgarles apoyos y estímulos. También se fijan las obligaciones y los derechos de las OSC.

Según el artículo 1 de la Ley, esta tiene por objeto los siguientes puntos:

- I. Fomentar las actividades que realizan las Organizaciones de la Sociedad Civil señaladas en el artículo 5 de esta ley;
- II. Establece las facultades de las autoridades que la aplicaran y los órganos que coadyuvaran en ello;
- III. Determinar las bases sobre las cuales la Administración Pública Federal fomentara las actividades a que se refiere la fracción I de este artículo.
- IV. Establecer los derechos y obligaciones de las Organizaciones de la Sociedad Civil que cumplan con los requisitos que esta ley establece para ser objeto de fomento de sus actividades.
- V. Favorecer la coordinación entre las dependencias y entidades del gobierno federal y las Organizaciones de la Sociedad Civil beneficiarias en lo relativo a las actividades que señala el artículo 5 de la misma. (Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, 2004)

2.1.2.2 Centro Mexicano para la Filantropía

El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) fue fundado en 1988 y es una asociación civil independiente, no lucrativa, que cuenta con la autorización del gobierno de México para recibir donativos.

Dentro del enunciado de Misión se encuentra comprendido el promover la participación de filantrópica de personas e instituciones de manera comprometida y socialmente responsable en la búsqueda de una sociedad más equitativa, solidaria y próspera. Como parte de su Visión está el ser un factor importante para lograr el incremento y mejora continua de las prácticas de responsabilidad social de las empresas. (CEMEFI, 2012).

2.1.1.2.1 Indicadores de Institucionalidad y transparencia

La acreditación de los indicadores de institucionalidad y transparencia fue creada por el CEMEFI con el objetivo de aumentar la transparencia y rendiciones de cuentas de las organizaciones de la sociedad civil para fomentar la confianza de las entidades donantes, y así incrementar las donaciones y las colaboraciones.

Es un conjunto de diez referencias, no controversiales y de fácil comprobación, que refleja el nivel de desarrollo institucional de la organización y que le permite a cualquier persona, empresa o institución conocer con certeza algunas características de una organización privada, no lucrativa y de servicios a terceros.

En la tabla 2 se encuentran los diez indicadores de los cuales podemos distinguir tres niveles de Institucionalidad y Transparencia:

Nivel Básico: incluye los primeros cinco indicadores. Este nivel se resalta la constitución legal y fiscal, la claridad en la misión de la institución, así como una administración transparente. Sin estos indicadores es muy difícil garantizar la transparencia.

Nivel Medio: Corresponde a las instituciones que alcanzan entre seis y ocho indicadores. Refleja una gestión interna congruente y ética en la organización, es decir que cuenta con un buen gobierno (órganos directivos), así como con personal operativo profesional y voluntariado, trabajando en programas concretos y definitivos; indicadores para alcanzar éxito en la gestión de la OSC.

Nivel Optimo: Aquellas instituciones que alcanzan nueve o diez indicadores; este nivel es el resultante de contar con una institución con buen desarrollo institucional. Con base a un ejercicio de autoevaluación, cada institución determina su propio nivel de institucionalidad. (CEMEFI, 2012)

Tabla 2. Indicadores de Institucionalidad según CEMEFI

CEMEFI		
Indicador		Descripción
1	Acta constitutiva registrada ante notario publico	Documento o constancia notarial que contiene la personalidad jurídica, figura legal, objetivos, estatutos y la naturaleza privada, no lucrativa y de servicios a terceros de la institución.
2	Autorización de la SHP como donataria autorizada.	Es la carta oficio otorgada por la Secretaria de Hacienda y Crédito Publico reconociendo a la institución como "donataria autorizada".
3	Misión, Visión y Objetivos.	La misión expresa el sentido último o razón de ser de la institución. La Visión es la descripción de lo que se desea alcanzar de la organización en el mediano y largo plazo. Los objetivos son los resultados que se proponen alcanzar a través de un aserie de acciones definida mediante un proceso de planeación y evaluación.
4	Domicilio y teléfono verificables.	Lugar donde se ubica físicamente la oficina de la asociación. Este indicador nos ayuda a asegurar y verificar la existencia física de la organización.
5	Informe anual de actividades y estados financieros auditados.	Consiste en el reporte de las actividades y resultados alcanzados por la organización. Permite conocer el origen destino de los recursos mediante los estados financieros dictaminados por auditores externos.
6	Consejo directivo o patronato	El Consejo Directivo o Patronato debe ser integrado mayoritariamente por personas voluntarias distintas de los

	voluntario cuyos miembros son distintos al equipo profesional.	integrantes del equipo profesional. La clara distinción entre el órgano de gobierno y el equipo operativo se establece para evitar conflictos de intereses, asegurar la profesionalización del personal, cuidar la eficiencia de la institución y establecer las políticas y mecanismos necesarios para la transparencia de la organización.
7	Personal profesional contratado en nomina.	Tener miembros del personal contratado en cumplir con las obligaciones de ley, refleja el compromiso de la institución con el personal que labora en la organización al reconocer los derechos laborales que les otorga la ley (Seguro Social, INFONAVIT, etc...)
8	Voluntarios trabajando en los programas.	Se refiere a las personas que por decisión propia trabajan en el equipo operativo, sin recibir una remuneración.
9	Más de tres años de operación.	La permanencia en el tiempo refleja el compromiso de la organización.
10	Más de tres fuentes distintas de ingresos.	Es deseable que sus recursos provengan de diferentes fuentes: cuotas, servicios, donaciones privadas, del gobierno, internacionales, etc.

Fuente: Elaboración propia a partir de Indicadores de Institucionalidad y Transparencia, información consultada en www.cemefi.org.mx

El CEMEFI, a partir del establecimiento de sus estándares, acredita a 478 organizaciones con el nivel óptimo de institucionalidad y transparencia, sin embargo, si se toma en cuenta el universo total de las organizaciones que tiene registradas de 10,704, este número representa apenas el 4 %. Ahora, tomando en cuenta el listado de acreditación del CEMEFI, la siguiente tabla muestra las entidades federativas que concentran el mayor

numero de organizaciones con un nivel optimo de institucional y transparencia (CEMEFI, 2012).

Tabla 3. Numero de OSC acreditadas con nivel óptimo de institucionalidad y transparencia por entidad federativa.

	Entidad Federativa	No. De OSC	%		Entidad Federativa	No. De OSC	%
1	Distrito Federal	131	27%	17	Morelos	4	1%
2	Sonora	117	24%	18	San Luis Potosí	2	0%
3	Baja California Nte	38	8%	19	Oaxaca	2	0%
4	Jalisco	34	7%	20	Aguascalientes	1	0%
5	Querétaro	25	5%	21	Baja California Sur	1	0%
6	Nuevo León	19	4%	22	Campeche	1	0%
7	Chihuahua	18	4%	23	Michoacán	1	0%
8	Sinaloa	17	4%	24	Tamaulipas	1	0%
9	México	13	3%	25	Zacatecas	1	0%
10	Coahuila	13	3%	26	Chiapas	0	0%
11	Colima	11	2%	27	Durango	0	0%
12	Hidalgo	9	2%	28	Guerrero	0	0%
13	Puebla	7	1%	29	Nayarit	0	0%
14	Guanajuato	4	1%	30	Tabasco	0	0%
15	Quintana Roo	4	1%	31	Tlaxcala	0	0%
16	Veracruz	4	1%	32	Yucatán	0	0%

Fuente: Elaboración propia a partir de Lista de OSC acreditadas con el nivel optimo de institucionalidad y transparencia <http://www.cemefi.org/proyectos/indicadores-de-institucionalidad-y-transparencia.html>

2.1.3 Principales problemas que enfrentan las OSC

2.1.3.1 Practicas autogestivas limitadas

Las prácticas autogestivas son aquellas prácticas surgidas de una sociedad capaz de organizar, con recursos propios acciones tendientes a la participación en los asuntos públicos. Las limitaciones a las que se enfrenta esta forma de participación tienen que ver, entre otras, con una dimensión histórico-cultural relacionada con el surgimiento y desarrollo de la sociedad civil en México. Los procesos de participación ciudadana se caracterizan por desarrollarse en una cultura política de súbdito o subordinaria. Este tipo de cultura política hace a los ciudadanos, más propensos a prácticas clientelares y de patronazgo, que debilitan las formas de organización independientes. (Diagnostico de la situación de los actores sociales que promueven el desarrollo social, SEDESOL, 2009)

Los procesos de cambio de cultura son más difíciles de cambiar que los procesos de las instituciones. Es por esto que los procesos de construcción de una verdadera capacidad autogestiva de los grupos organizados siguen siendo insuficientes. Esto es especialmente cierto cuando se realiza un análisis a nivel regional. En general, la tendencia de los ciudadanos a participar en organizaciones ciudadanas es baja; para 2007, en Latinoamérica el 21% de los ciudadanos a participa en alguna OSC, mientras que en México, solo el 4.6% lo hace. (CESOP, 2008).

Las OSC tienen problemas con sus prácticas financieras y humanas para cumplir sus objetivos y metas planteadas, son muy pocas las que realizan la gestión necesaria para ser reconocidas jurídicamente por el Estado a través de una figura legal.

Otro factor que limita las practicas de las OSC en el desarrollo de sus actividades y en el mantenimiento de su estructura organizativa es su capacidad financiera. Las fuentes de ingresos de estos actores pueden provenir de donativos, recursos públicos, así como de ingresos autogenerados. No obstante, en la mayoría de los casos estos recursos no son suficientes para sostener a la organización, y esto se deriva, entre otros aspectos de una falta de planeación y de la carencia de personal capacitado para la procuración de fondos.

La autogestión de la OSC también se ve disminuida por la falta de recursos humanos especializados en su estructura organizativa. Si bien es cierta que las OSC son creadas por personas con mucho interés en los problemas públicos, estas no siempre cuentan con los conocimientos administrativos y financieros necesarios para asegurar la sustentabilidad de su proyecto. Así mismo la escasez de recursos financieros limita a las organizaciones el poder contratar a personal especializado en la gestión de sus proyectos. (Diagnostico de la situación de los actores sociales que promueven el desarrollo social, SEDESOL, 2009)

2.1.3.2 Recursos financieros y materiales limitados

Un factor adicional que se ha detectado en las organizaciones con un limitado desarrollo institucional, es que muchas de ellas no cuentan con una persona jurídica, adquiriendo con ello un grado de informalidad importante y provocando su debilidad para obtener financiamiento. Al no ser donataria autorizada, no pueden extender recibos con deducibilidad fiscal por la prestación de sus servicios, recepción de donaciones, celebración de contratos y participación en algunos concursos, lo que en el mediano y largo plazo podrá crear una inestabilidad financiera para la organización. (Diagnostico de la situación de los actores sociales que promueven el desarrollo social, SEDESOL, 2009)

Tabla 4. Distribución geográfica en las 32 entidades federativas de las donatarias autorizadas

Entidad Federativa	Donatarias	Porcentaje	Entidad Federativa	Donatarias	Porcentaje
Aguascalientes	81	1.29%	Morelos	96	1.53%
Baja California	160	2.55%	Nayarit	24	0.38%
Baja California Sur	32	0.51%	Nuevo León	405	6.46%
Campeche	23	0.37%	Oaxaca	99	1.58%
Chiapas	84	1.34%	Puebla	222	3.54%
Chihuahua	288	4.60%	Querétaro	153	2.44%

Coahuila	171	2.73%	Quintana Roo	60	0.96%
Colima	64	1.02%	San Luis Potosí	108	1.72%
Distrito Federal	1871	29.85%	Sinaloa	149	2.38%
Durango	55	0.88%	Sonora	214	3.41%
Guanajuato	214	3.41%	Tabasco	37	0.59%
Guerrero	45	0.72%	Tamaulipas	103	1.64%
Hidalgo	70	1.12%	Tlaxcala	19	0.30%
Jalisco	425	6.78%	Veracruz	190	3.03%
Estado de México	398	6.35%	Yucatán	138	2.20%
Michoacán	240	3.83%	Zacatecas	29	0.46%

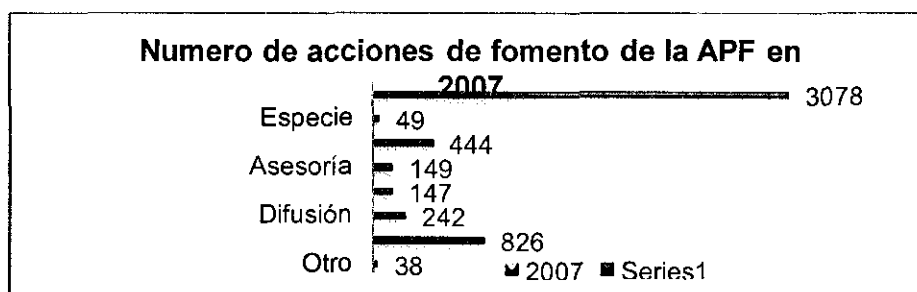
Total

6267

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Distribución geográfica en las 32 entidades federativas de las donatarias autorizadas <http://www.cemefi.org/proyectos/informacion-sobre-el-sector-no-lucrativo.html>

Respecto a los apoyos y estímulos otorgados por las dependencias de la Administración Pública Federal, como puede apreciarse en la siguiente grafica, las principales acciones de fomento se concentraron en el aspecto económico con 3 mil 78 acciones, lo que representa 68%, contrastando con los apoyos en especie que apenas representan .98%. Se observa un incremento en las acciones de fomento a las OSC de carácter económico a diferencia de años anteriores, aunque el porcentaje de OSC que cuentan con algún tipo de apoyo respecto al universo total sigue siendo bajo.

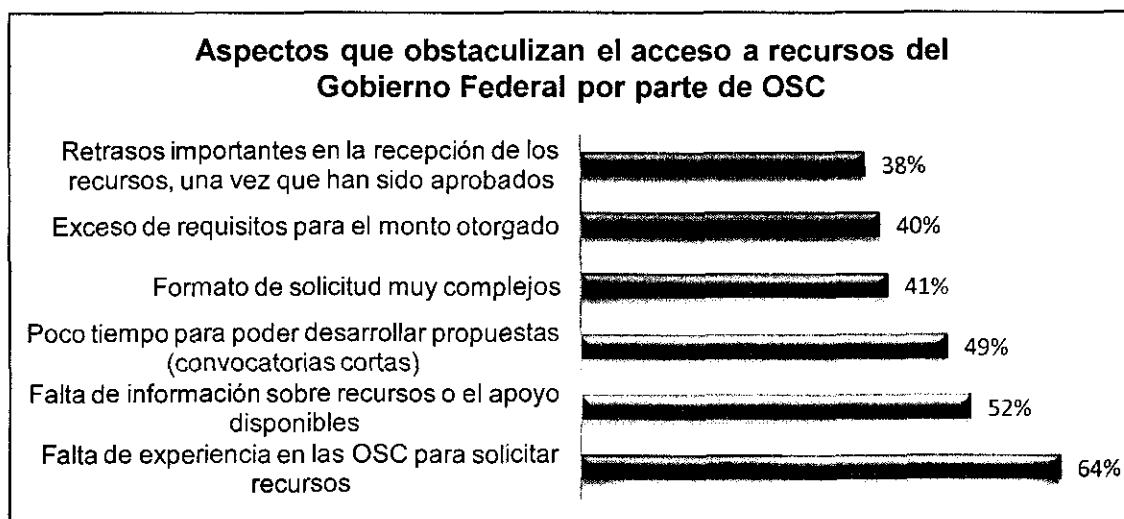
Grafica 1



Fuente: Diagnostico de la situación de los actores sociales que promueven el desarrollo social, SEDESOL, 2009

De acuerdo a la información dispuesta en la grafica 1, el mayor obstáculo que viven las OSC para tener acceso a recursos federales es la falta de experiencia para solicitar recursos con (60%), seguido de la carencia de información sobre los apoyos disponibles (52%), lo que posiblemente puede relacionarse con una falta de promoción de los apoyos ofrecidos en las instancias públicas o que el propio personal de las OSC no cuenta con las habilidades y la infraestructura para acceder a tal información.

Grafica 2.

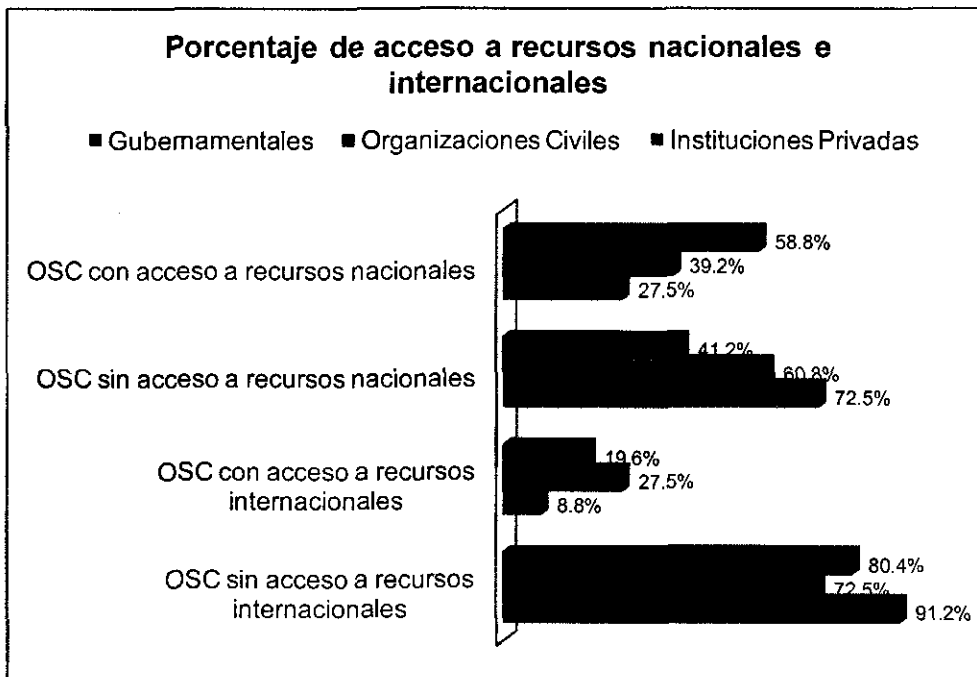


Fuente: Diagnostico de la situación de los actores sociales que promueven el desarrollo social, SEDESOL, 2009

Otro medio para obtener ingreso es por medio de organizamos internacionales, sin embargo, son pocas que cuentan con la profesionalización para acceder a dicho recurso, debido en primer lugar al incumplimiento de los trámites legales o su débil profesionalización.

La problemática del financiamiento de las OSC señalando que “la tarea de conseguir recursos para las OSC constituyen un imperativo que las obliga a realizar esfuerzos (en tiempo, en capacidades), en ocasiones en detrimento del propio fin organizacional, en la grafica siguiente se puede observar la tendencia del limitado acceso por parte de las OSC tanto a recursos nacionales como internacionales” . (Ricardo, Bucios, 2007)

Grafica 3



Fuente: Diagnostico de la situación de los actores sociales que promueven el desarrollo social, SEDESOL, 2009

2.1.3.3 Disolución de los actores sociales

Un fenómeno presente en las organizaciones de la sociedad civil es su disolución y la pérdida de su vinculación social, es decir, la suspensión definitiva o temporal de sus acciones, que viene precedida por diversos factores. Para ayudarnos a clarificar esta idea

tenemos la siguiente tabla que muestra el comportamiento del surgimiento y desaparición de OSC entre 1998 y 2000.

Tabla 5. Organizaciones civiles nuevas, que permanecen y desaparecen por año 1998-2000.

Año	Desaparecen	Permanecen	Nuevas	Total de OSC activas
1998				8,626
1999	4,019	4,607	4,723	9,330
2000	6,944	2,386	8,466	10,852

Fuente: Diagnostico de la situación de los actores sociales que promueven el desarrollo social, SEDESOL, 2009

Estos datos denotan la enorme discontinuidad que caracteriza a este sector. Es importante aclarar que deben considerarse con reservas estos datos, pues la disolución de las OSC no está reportada oficialmente, pues no existe una normatividad que obligue a las OSC a notificar su estatus.

Por otro lado la desvinculación de OSC con otros actores sociales puede estar precedida por la suspensión de recursos financieros, como es el caso de las OSC reconocidas por el registro el cual otorga la Clave Única de Inscripción (CLUNI), a raíz de la LFFAROSC y que no entregan informes anuales sobre las actividades. Estas organizaciones no podrán participar en la obtención de fondos federales y contribuyen a reforzar las probabilidades de entrar en estado de disolución y en último caso, que los grupos vulnerables no sean atendidos. Se presume que entre 2005 y 2006 hubo un incremento de 118 % de OSC que no entregaron sus informes anuales, tendencia que se repite en los siguientes años, como se puede observar en la siguiente tabla. (Diagnostico de la situación de los actores sociales que promueven el desarrollo social, SEDESOL, 2009)

Tabla 6. Organizaciones de la Sociedad Civil que no entregaron informe de actividades por año.

Año	2005	2006	2007	2008
OSC	239	522	791	1,469

Fuente: Diagnostico de la situación de los actores sociales que promueven el desarrollo social, SEDESOL, 2009

Los datos anteriores dan cuenta de una falta de profesionalización por parte de las OSC que reciben recursos públicos, donde el incumplimiento representa a casi una tercera parte del universo de organizaciones registradas.

2.2 Planificación Estratégica en las Organizaciones de la Sociedad Civil

Para comprender el concepto de Planeación se debe recurrir a las diferentes definiciones que variados autores ofrecen.

“Planificar significa diseñar un futuro deseado para la organización, en concordancia con los cambios que se van produciendo en el entorno...es un instrumento para lograr el mejoramiento continuo de las organizaciones”. (Paredes Santos y Pérez Coscio, 1994).

Hablar de planeación estratégica aplicada a organizaciones sociales, obliga a tener un marco teórico de referencia, por lo que a continuación se revisará la definición dada por algunos autores respecto a dicho concepto.

El profesor Idalberto Chiavenato, define a la planeación estratégica como: “Un proceso de cambios culturales y estructurales, permanentemente aplicado a una organización, con miras a institucionalizar una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la

organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con o sin asistencia externa”. Por otro lado, según Karpf, Felcman y Otero, plantean que la planeación estratégica de una OSC es “una mejora en la eficacia, la eficiencia, la calidad de gestión y la coherencia organizacional de la OSC a lo largo del tiempo”.

La planeación estratégica es una herramienta que ayuda a la organización gestionar mejor sus procesos aprovechando sus recursos, permitiendo que todos el personal este trabajando efectivamente para lograr un fin común

La planeación estratégica es un modo de orientar las acciones de una organización, que parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico realizado) y desde ese punto se establece un punto de llegada deseado (proceso o metodología).

2.2.1 Características específicas de las OSC que afectan a su gestión

En la empresa se actúa con el objetivo de generar beneficios económicos, y por lo tanto los modelos de gestión administrativa estos dirigidos a este fin.

En las OSC, al margen del necesario control de gastos o costes y la asignación racional de recursos, se debe gestionar en torno a aspectos mucho más amplios e intangibles como el propósito, la misión, los valores, etc. que constituyen su razón de ser.

Por tanto, la propia naturaleza del propósito último de las empresas (básicamente ganar dinero) orienta de manera clara la gestión de toda la organización, facilitándola con relación a una OSC, donde los objetivos son por lo general más cualitativos, referidos a la transformación o cambio social.

Por lo tanto, se trata de organizaciones en las cuales es difícil medir tanto el rendimiento o desempeño interno, como el impacto de los servicios sociales que prestan y su calidad, orientándose las mediciones principalmente a las actividades y procesos (nº de personas atendidas, modalidades de prestación efectuadas, ratio de personas atendidas por

empleado, n° de cursos de formación celebrados) en lugar de a los resultados o el valor añadido que esas actividades generan.

Esta dificultad de medición provoca en ocasiones un déficit de rendición de cuentas que impide conocer los niveles reales de eficiencia y eficacia de las OSC.

Adicionalmente, cabe señalar que en el contexto en que operan las OSC existe un número mayor y mucho más diverso de actores implicados (Drucker, 2001), tanto internos (trabajadores, voluntariado, personal gerente, Junta directiva, etc.) como externos a la organización (administraciones públicas, entidades financiadoras, usuarios de los servicios, etc.) y, por tanto, un entramado mucho más complejo de intereses y expectativas entre los que hay que lograr un equilibrio que permita alcanzar consensos básicos para la intervención social. En este sentido, además, debe tenerse en cuenta que las OSC a veces deben realizar un doble esfuerzo de planificación estratégica: el necesario para atender a los usuarios (que por lo general no son los que contribuyen a la financiación de las operaciones de la organización) y el necesario para captar dicha financiación de distintas fuentes (Ronda Pupo, 2002).

La compleja estructura de valores, motivaciones y convicciones de la Junta Directiva, el personal remunerado y voluntario y otras personas implicadas, y la difícil relación y equilibrio entre objetivos altruistas e interesados son otros aspectos que singularizan a la gestión de las ONL. (Cámara, Emerson, 2003).

El entorno en el que se desenvuelven las organizaciones no gubernamentales es altamente complejo en términos de la diversidad de implicados que están legitimados para demandar recursos de la organización, lo que a veces obliga a los gestores a dejar de lado la satisfacción de las necesidades legítimas de un grupo a favor de otro, cuyas demandas son también legítimas, pero más urgentes. El contexto en el que operan las OSC también resulta complejo en relación con las variadas fuentes de financiación, cuotas de personas y entidades asociadas, subvenciones y ayudas, donaciones públicas y privadas, tarifas por

cobros de servicios, subsidios, contratos, etc. y en relación con la fragmentación de competencias del sector social entre diversas dependencias que exige una continua coordinación y colaboración interinstitucional para dar una solución integral a los problemas. Los intereses y necesidades de los usuarios que, a diferencia de lo que ocurre en las empresas, en muchas ocasiones no pueden revelar sus preferencias o pagar los precios que cubran los costes de la prestación del servicio. (Cámara, Emerson,2003).

2.2.2 La Necesidad de Planear en las OSC

Las organizaciones sociales, tienen que cumplir los objetivos que les dieron origen y que justificaron su creación y existencia. Han nacido para satisfacer alguna necesidad de sus integrantes. La realidad nos muestra que las organizaciones de la sociedad civil tienen, en la actualidad, un creciente e importante papel en los procesos de desarrollo social, económico y cultural así como en el fortalecimiento de la participación ciudadana.

Para alcanzar este desafío, es necesario que las OSC estén consientes y convencidas de la importancia de poder planear su acciones a efecto de que puedan lograr sus objetivos. Los tiempos actuales exigen que toda organización dé resultados; por ello, no se puede hacer labor social improvisando. El fundamento de todo éxito estriba en saber hacer planes: el militar que recibe el sueldo más alto es el que planea, el que piensa, el que idea la estrategia y detalla lo que se ha de efectuar.

El trabajo en las organizaciones debe ser producto del esfuerzo de un conjunto de personas que desempeñan diferentes roles y realizan distintas tareas. Este conjunto de personas participan activamente desde el principio en la formulación de la idea y en la planeación de las acciones a seguir, sintiéndose parte de una tarea común.

La necesidad de planear, esencialmente, se deriva del hecho de que toda OSC opera en un entorno social complicado y cambiante. La falta de recursos económicos para realizar tus actividades, te obliga a buscar nuevas estrategias organizacionales.

No es viable seguir trabajando de manera empírica, es necesario buscar la profesionalización de tu organización mediante la implementación de nuevas herramientas metodológicas, orientadas a la eficiencia en el desarrollo de la gestión que realiza tu organización

2.2.3 Principales ventajas y limitaciones de los procesos de planificación estratégica en Organizaciones de la Sociedad Civil

La planificación estratégica no puede verse como la cura milagrosa para los problemas de la organización y su implementación en las organizaciones no gubernamentales es frecuentemente cuestionada, es obvio que la implementación de metodología de Planeación Estratégica puede traer ventajas a las OSC.

Las principales ventajas de la planificación a largo plazo son las siguientes:

- Exige un proceso sistemático de recogida y análisis de información acerca del entorno, lo que mejora significativamente el conocimiento del mismo por parte de la organización.
- Clarifica la visión, la orientación y el rumbo futuro de la organización, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones.
- Coordina y unifica los esfuerzos de todas las personas miembros de la organización en torno a un conjunto de objetivos previamente consensuados.
- Establece una base para la medición del progreso y los resultados de la organización y sus intervenciones.
- Crea conciencia sobre los obstáculos que enfrenta la organización, identifica oportunidades y estimula el pensamiento creativo para superar los primeros y aprovechar las segundas.

- Permite una utilización y asignación más racional de los recursos de la organización y puede contribuir a su viabilidad financiera y supervivencia.
- Facilita el compromiso e implicación de las personas y grupos afectados por el plan.
- Clarifica los roles y la asignación de responsabilidades entre el personal de la organización, estimula el espíritu de grupo y fortalece el trabajo en equipo.
- Proporciona un marco para las relaciones de colaboración y coordinación con otras entidades.
- Facilita el control y evaluación de las actividades de la organización y por tanto, su transparencia frente a terceros y el aprendizaje organizacional.

No obstante, también existen algunas limitaciones y/o argumentos en contra de aplicar la planificación estratégica en el ámbito de las organizaciones de la sociedad civil. Entre los más comunes, cabe señalar:

- Al tratarse de un instrumento concebido originalmente para la gestión en las empresas, que enfatiza los aspectos de competitividad y requiere de la fijación de objetivos claros y precisos, la planificación estratégica choca con la realidad de las OSC, inspiradas más bien en valores filantrópicos centrados en la comunidad y la atención de necesidades sociales y con objetivos frecuentemente imprecisos, cuando no ausentes.
- La gestión de las OSC, afirma un buen número de gestores, está en la práctica más guiada por asuntos operativos, que exigen la resolución de los problemas conforme éstos se van presentando, que por una orientación estratégica.

- Requiere una inversión significativa de tiempo, recursos humanos y financieros de los que las ONG a menudo no disponen. (Mintzberg, 1994)

2.2.4 Prospectiva Estratégica

La prospectiva es una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado. Es decir explora los futuros posibles para clarificar las decisiones del presente. (Ben Martin, 1995).

Por este modo es imprescindible que una visión estratégica no resulte imposible de realizar, sino que reconozca y de claridad de sus implicaciones para la correcta toma de decisiones.

Tener una visión guía es de vital importancia para las organizaciones por los constantes cambios en su ambiente. Tanto las personas como las empresas deben anticiparse conjuntamente para los cambios futuros, es decir no deben esperar a que las cosas ocurran para tomar medidas que pueden ser irreparables.

Porque aunque el futuro no puede predecirse con exactitud, si podemos visualizar nuestro mañana preferido, la prospectiva se apoya en tres postulados: el primero, el postulado de la libertad acto imaginativo y de creación, el segundo el del poder toma de conciencia el darse "cuenta", y el tercero el postulado de la decisión para alcanzar el futuro deseado. (Hugues de Jouvenel, 1985)

2.2.5 Estudio Preliminar, Misión, Visión y Cultura Organizacional

2.2.5.1 Estudio preliminar

Establece un marco de referencia de la Empresa a ser guiada, es un examen de la situación o realidad en que se desenvuelve con base a ciertos aspectos principalmente: su estructura, el sistema político, la tecnología, las relaciones, la historia de la institución. No se trata de conocer la realidad en toda su profundidad, sino sólo aquellos elementos que nos interesan particularmente, en función de los objetivos de la organización comunitaria. (Camizara, Guerrero)

2.2.5.2 Visión

Significa el destino que queremos para nuestra organización, que este entre lo mínimo a lograr y el futuro soñado. Debe ser creíble, posible e inspiradora. (Camizara, Guerrero)

2.2.5.3 Misión

Es la razón de ser de nuestra organización, le da la fuerza para que la visión se cumpla, la integran los programas o servicio, los propósitos y los valores. (Camizara, Guerrero)

2.2.5.4 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es “la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre otros” como un generados invisible de energía que hace posible el desarrollo de estrategias, las estructuras y los sistemas de la empresa en general. (Sera, Roberto, 2004)

Las culturas pueden caracterizarse como relativamente "fuertes" o "débiles" según el grado de influjo que tengan en el comportamiento de los empleados.

- Cultura fuerte: Cultura, en que los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente. En donde la administración deberá preocuparse menos por establecer reglas y reglamentos formales para guiar la conducta de los empleados.
- Cultura débil: Existe mucho desperdicio de tiempo, los empleados no saben por dónde empezar, por lo cual se hace necesario la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de los trabajadores, (Reyes Amílcar,2003)

No importa cuán lejos pueda llegar la visión de un líder o de lo brillante que puede ser la estrategia, éstas no se harán realidad si no son compatibles con la cultura de una organización

2.2.5.4 .1 Elementos de la Cultura Deseada

Para Cabrera, José (2006) los elementos a tener en cuenta en la Cultura Deseada, se detallan a continuación:

1. Misión/Visión/Objetivos. Claridad en la misión, en los objetivos, el grado en que los miembros perciben claramente lo que desea la organización alcanzar o mantener. Apreciación por las normas y conductas que deben existir.
2. Sistema de Valores. Clarificar de forma expresa, los valores deseados que sustentaran la estrategia los cuales no deben ser impuestos, sino compartidos por todo el personal de la organización.

2.2.6 Alineación Estratégica

La Alineación Estratégica son las acciones de gestión organizacional que nos permiten que el recurso humano se dirija como un conjunto unificado a los objetivos estratégicos que la organización quiere conseguir. En una sola palabra se pretende que tengan unidireccionalidad hacia el objetivo estratégico. (Maisch, 2003).

2.2.6.1 Características de organizaciones con alineación estratégica:

- La filosofía de su cultura y la conformación de su visión y valores parten de la definición de su misión, que enuncia de manera clara, concreta y atractiva su objetivo y se sigue estrictamente al formular y ejecutar sus estrategias.
- Sus estrategias buscan conciliar el corto con el largo plazo, con una propuesta de valor que genere un alto ritmo de crecimiento sostenido y rentable, producto del elevado nivel de satisfacción de sus clientes y del reforzamiento y consolidación de su posición competitiva.
- Su operación está orientada a procesos eficientes enfocados en el cliente y en quienes lo atienden, que fomenta el trabajo interdisciplinario en equipo y la mejora continua
- Las conductas internas se rigen por la confianza, la apertura y la responsabilidad que sustenta a su libertad de acción, con límites regula por normas claras que respaldan con sistemas de control eficientes y por la definición de consecuencias, que aplican con energía y transparencia (Miranda, J.A, 2007)

2.2.6.2 Modelos de alineación del recurso humano con la estrategia organizacional

Los actuales modelos de gestión organizacional presentan un denominador común todos buscan la alineación entre los recursos humanos y la gestión organizacional manejando cada uno enfoques, objetivos y estrategias propios. (Maisch, 2003).

Tabla 7. Modelos de Alineación Estratégica

Modelo	Objetivo de gestión	Enfoque	Aporte	Beneficios
Planteamiento estratégico	Planear las acciones organizacionales en alineamiento a su visión y misión	Plan	Planeamiento organizacional	Contar con una planeación que permita conseguir objetivos estratégicos
Tablero de mando	Efectuar una gestión estratégica balanceada	Plan, Proceso, Resultado	Liderazgo gerencial efectivo	Mejorar resultados financieros en base a una gestión balanceada
Gestión de Conocimiento	Optimizar recursos y añadir innovación a procesos y resultados	Plan, Proceso, Resultado	Generación de espiral de conocimiento	Convertir el conocimiento en valor
Gestión del Talento	Liderar el mercado	Plan, Proceso, Resultado	Atracción y retención de los mejores talentos	Generar creatividad e innovación
Gestión de competencias	Conducir a la organización al éxito	Plan, Proceso, Resultado	Conseguir mayor competitividad organizacional	Orientar al éxito organizacional
Gestión de Calidad	Competir en mercados globales	Proceso	Efectuar procesos de gestión en base a normas de excelencia	Alcanzar competitividad global
Gestión del Capital Intelectual	Contabilizar y capitalizar las perspectivas de capital humano, clientes, etc.	Resultados	Ampliar la base de activos con los intangibles	Aumentar el valor financiero de la organización

Fuente: Elaboración propia con información Maisch, 2004

CAPITULO III

Capítulo 3 Métodos y Técnicas de la Investigación

3.1 Metodología

Se planteó una metodología de investigación que respondiera a los objetivos. Para ello, resultó conveniente realizar un estudio cualitativo inicialmente exploratorio pues nos permite rescatar de la persona su experiencia, su percepción y opinión con respecto al objeto a investigar, a su vez nos da información sobre sus hábitos, costumbres, cultura, sentir y maneras de proceder, aumenta el grado de familiaridad con el fenómeno relativamente desconocido, tomando este para el estudio preliminar de la organización, la conformación de visión y misión. (Sampieri, 1991).

También será descriptiva, en la conformación de la Cultura Organizacional por medio de la metodología AHP (Proceso de Jerarquía Analítica) mediremos cuales son los valores más importantes en porcentaje para la OSC, siendo descriptiva por que busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o comportamientos del fenómeno o fenómenos a investigar desde el punto de vista científico describir es medir. (Sampieri, 1991).

El diseño de la investigación para este estudio no es experimental por qué no se manipularon las variables a examinar, es decir, se analizarán a las organizaciones para fortalecerlas alineando su visión, misión y cultura organizacional. Cabe mencionar que la investigación es transversal, pues solo se recolectaron datos en un solo momento, en un tiempo único.

Directamente participando con los actores, con la metodología entrevistas a profundidad con quienes puedan desvelar el fenómeno estudiado, “las entrevistas a profundidad, mucho menos estructuradas, le dan al entrevistado mayor libertad para dirigir, el flujo de la conversación” (Babbie, 1998,) y el entrevistador asume también un papel de observador activo, dentro de la entrevista a profundidad se encuentra la encuesta de experiencia; la cual, Kinnear y Taylor (2000) definen como una entrevista individual en la que el investigador se interesa por los puntos de vista de una muestra representativa y

selectiva de personas, asociados con el problema de investigación se busca aprovechar ventajas tales como: la posibilidad de alcanzar una mayor profundidad en la información; la capacidad de asociar la respuesta directamente con el encuestado, la ventaja de que al desarrollar un alto nivel de empatía con el encuestado, se puede obtener respuestas más deliberadas.

La muestra para la aplicación de la prueba piloto se seleccionó en base a la misión de la organización CICA que fue con quienes trabajé directamente como asesora en este programa de acompañamiento, a aquellas organizaciones que trabajan para grupos vulnerables de niños y jóvenes, que realmente estén impactando en la sociedad.

A través de la RIA (Red por la infancia y adolescencia), se realizó la invitación a las organizaciones, por lo que podemos decir que la muestra fue no probabilística por conveniencia, se trabajó con los directores e integrantes del consejo directivo de las organizaciones de la sociedad civil, se programaron juntas semanales con las 3 organizaciones y en algunos casos sesiones individuales, ver plan de trabajo (anexo 2) y presentaciones en cada sesión (anexo 3), se llevo un registro de los participantes (anexo 4) y disponibilidad de horario para las reuniones (anexo 5).

3.2 Aplicación de técnica para recolección de datos:

En la recolección sistemática de datos cualitativos, la observación, la entrevista y el asistir a reuniones de la organización son parte fundamental de la investigación (Chiva, 2002).

Se diseñó una página de internet donde se compartió con las organizaciones los cuestionarios a contestar (anexo 6), gracias a la herramienta de google docs, las respuestas se envían en automático a un correo.

El enfoque utilizado en la elaboración del cuestionario consistió en un formato de respuestas abiertas y cerradas que pudiese permitir alto grado de retroalimentación.

- Se aplicó el cuestionario para el diagnóstico preliminar (anexo 7), con la información recopilada se realizó el expediente de cada organización.
- Con este primer diagnóstico, se planteó un segundo cuestionario para obtener información sobre la Visión de la Organización por tener el enfoque prospectivo primero nos centramos en la declaración de la visión y posterior en cómo realizar la visión es decir la misión. (anexo 8).
- Con la técnica lluvia de ideas y con base al gráfico de diseño propio llamado conformación de visión (cuadro 1), en conjunto con las respuestas del cuestionario se terminó de declarar la visión de la organización.
- Se aplicó el cuestionario para obtener información sobre la misión de la organización (anexo 9).
- Con la técnica de lluvia de ideas y con base al gráfico de diseño propio llamado Tamiz (cuadro 2) se terminó por declarar la misión de la organización.
- Con ayuda de metodología para la toma de decisiones AHP, se diseñó un programa en Excel para determinar los principales valores en las organizaciones de acuerdo al grado de importancia de los valores para los directivos (anexo 10).

3.3 Descripción de las herramientas de análisis

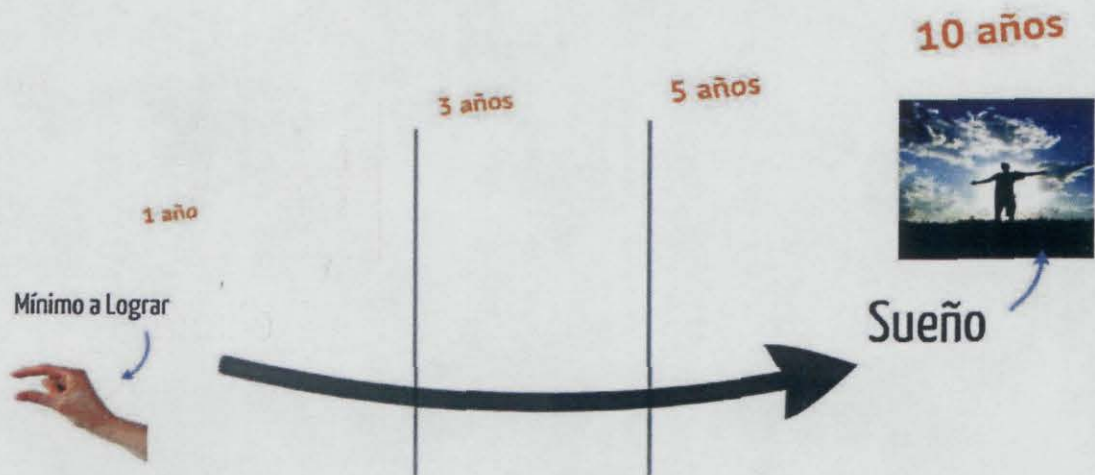
3.3.1 Modelo Conformación de Visión

Como una herramienta eficaz para conformar la declaración de la visión de las OSC, se diseñó este gráfico, con el grupo de directivos se realiza la dinámica lluvia de ideas, el equipo de trabajo necesita liberar sus sentimientos para que el empeño sea efectivo, y así puedan expresar desde lo mínimo a lograr en un año, o bien de cómo creemos que el futuro debe ser para la OSC en 3 años, en 5 años y en 10 años, si su visión estaba a 3 años, entonces tienen que decirnos como se ven entre lo mínimo a lograr y de su sueño a 10 años.

La ventaja de esta herramienta es que la visión quedara formulada en breves palabras, fácil de captar y de recordar, inspiradora, planteando retos para sus logro, el moderador debe tener las respuestas del cuestionario preliminar a la mano para ir comparando las ideas, las abordará una a la vez haciendo posible que todos vean las alternativas que generaron, el revisará que la visión quede clara respecto a lo que debe llegar a ser la empresa. Buscará el consenso sobre palabras y frases claves que reflejan perspectivas de futuro, reexaminará las respuestas de la reflexión para obtener sobre pocas palabras o frases que debiera confirmar sus respuestas y finalmente trazar la declaración.

Cuadro 1.

Conformación de Visión



Fuente: Elaboración propia

3.3.2 Modelo Tamiz conformación de Misión

Se propone definir después del enunciado de visión, ya que este enfoque prospectivo permite que la Misión de una empresa sea el conducto para lograr la Visión. Pensando en que la misión sirve para tomar decisiones difíciles, se diseñó este modelo tipo tamiz o criba para que todos los empleados ante cualquier situación de toma de decisión fuera fácil comprender y actuar, en el cual consiste en tres filtros, donde se les pregunta tres ¿Cómo? piensan que se puede cumplir la visión declarada, de la general a lo particular, y teniendo 3 pilares que pueden ser valores o personas tanto que trabajan en la organización como beneficiarios. Este diseño ayuda a tener consistencia y claridad del propósito de la organización, además debe ser un marco de referencia, es decir, cualquier situación a enfrentar debe pasar por los 3 filtros para que se tome la decisión. Además ayuda a una fácil formulación de misión esta deberá resolver las diversas reclamaciones de las personas o entidades que tienen que ver con la empresa, a si como las decisiones tanto gerenciales como de todo el organigrama, coordina y motiva correctamente a todas las personas de una misma empresa, que los empleados entiendan cual es su rol en la empresa sea cual sea su puesto hay una misión que nos une y eso nos motiva.

Como en el gráfico de visión en este de igual manera el moderador por medio de una lluvia de ideas el moderador debe tener las respuestas del cuestionario preliminar a la mano para ir comparando las ideas, las abordará una a la vez haciendo posible que todos vean las alternativas que generaron, el revisará que la misión quede clara respecto a la razón de ser de la organización. Buscará el consenso sobre palabras y frases claves que reflejan como llegar a la visión declarada, reexaminará las respuestas de la reflexión para obtener sobre pocas palabras o frases que debiera confirmar sus respuestas y finalmente trazar la declaración.

Cuadro 2.

**Declaración
de Misión**
Modelo de Tamiz



Fuente: Elaboración propia

3.3.3 Modelo AHP conformación de la Cultura Organizacional

El proceso de Análisis Jerárquico (AHP), desarrollado por Thomas Saaty está diseñado para casos en los que las ideas, sentimientos y emociones se cuantifican sobre la base de juicios subjetivos para obtener un a escala numero y dar prioridades a las alternativas de decisión, permitiendo determinar la mejor solución ante un conjunto de alternativas, (Taha, 2004).

Esta técnica requiere que el tomador de las decisiones aporte juicios sobre la importancia relativa de cada objetivo y que a continuación especifique una preferencia sobre el objetivo de cada alternativa de decisión.

Cuadro 3. Estructura del modelo jerárquico de decisiones AHP:



Fuente: Modelo Jerárquico (Tomas, Saaty, 2001)

Etapas para el desarrollo del AHP

1. Definir el objetivo. El modelo consiste en estructurar un problema jerárquicamente en niveles. El primer nivel corresponde a la definición del problema. En esta etapa se desglosa el problema en sus componentes relevantes. La jerarquía básica está conformada por: metas u objetivo general, criterios y alternativas (Martínez, 2007).

2. Establecer los criterios de evaluación. En esta etapa, el decisor emite sus juicios de valor o preferencia en cada uno de los niveles jerárquicos establecidos. Esta tarea consiste en comparación de valores subjetivos por parejas, es decir, el decisor emite juicios de valor sobre la importancia relativa de los criterios y de las alternativas, quedando reflejada la dominación relativa, en términos de importancia, preferencia o probabilidad, de un elemento frente a otro, respecto de un atributo, (Martínez, 2007).

El grado de importancia relativa se expresa a través de la escala de Thomas Saaty, ver la tabla 8 donde se da el grado de importancia de cada criterio y a través de una matriz de comparación por pares se obtiene el peso de cada criterio.

Tabla 8. Grado de importancia modelo AHP

Escala numérica	Escala Verbal	Explicación
1	Igual importancia	Los dos elementos contribuyen igualmente a la propiedad o criterio
3	Moderada más importante un elemento que el otro	El juicio y la experiencia previa favorecen a un elemento frente al otro
5	Fuerte más importante un elemento que el otro	El juicio y la experiencia previa favorecen fuertemente a un elemento frente al otro
7	Mucho más fuerte la importancia de un elemento que la del otro.	Un elemento domina fuertemente. Su dominación está probada en práctica
9	Importancia extrema de un elemento frente al otro	Un elemento domina al otro con el mayor orden de magnitud posible

Fuente: Elaboración propia con información modelo Jerárquico Tomas Saaty, 2007

3. Establecer pesos a las alternativas: Consiste en establecer prioridades para cada alternativa en función de cada uno de los criterios, para lo cual se elabora una matriz de comparación por pares que contiene todas las alternativas y se evalúa de acuerdo a cada criterio. (Martínez, 2007).

Sea a_{ij} el valor obtenido de la comparación del elemento C_i con respecto al C_j . Suponiendo que el decisor es consistente en la emisión de juicios sobre cualquier par de elementos y sabiendo, además, que todos los elementos siempre tendrán una misma evaluación al compararse a sí mismos, se tiene que: $a_{ij} \cdot a_{ji} = 1$ y $a_{ii} = 1$. Por lo tanto solamente se deben efectuar $[1/2 \cdot m \cdot (m - 1)]$ comparaciones para determinar el conjunto completo de juicios para los m elementos. (Martínez, 2007).

Los datos correspondientes proporcionan una matriz recíproca de comparaciones pareadas $A(m \times m)$. W . [Toncovich et al. (2007)]. A continuación se muestra la matriz normal N , siendo el promedio de sus filas el peso de los criterios. (Martínez, 2007).

$$A = \begin{array}{ccc|ccc}
 & a_{11} & a_{12} & a_{1m} & & & \\
 & a_{21} & a_{22} & a_{2m} & & & \\
 & a_{m1} & a_{m2} & a_{mm} & & & \\
 \hline
 & \Sigma a_{m1} & \Sigma a_{m2} & \Sigma a_{mm} & & & \\
 \end{array} \rightarrow N = \begin{array}{ccc|ccc}
 & a_{11}/\Sigma a_{m1} & a_{12}/\Sigma a_{m2} & a_{1m}/\Sigma a_{mm} & & & \\
 & a_{21}/\Sigma a_{m1} & a_{22}/\Sigma a_{m2} & a_{2m}/\Sigma a_{mm} & & & \\
 & a_{m1}/\Sigma a_{m1} & a_{m2}/\Sigma a_{m2} & a_{mm}/\Sigma a_{mm} & & & \\
 \hline
 & & & & & & \\
 \end{array} \rightarrow \begin{array}{c} \bar{W}_1 \\ \bar{W}_2 \\ \bar{W}_m \\ \hline 1 \end{array}$$

4. Toma de decisión. Obtenido el grado de importancia de cada alternativa con respecto a cada criterio, se construye una matriz con esta preferencia y los pesos de cada criterio. La decisión se produce al sumar el producto de multiplicar el peso de cada alternativa por el peso de cada criterio. La decisión se toma al evaluar los resultados de cada alternativa con respecto a cada criterio. (Martínez, 2007).

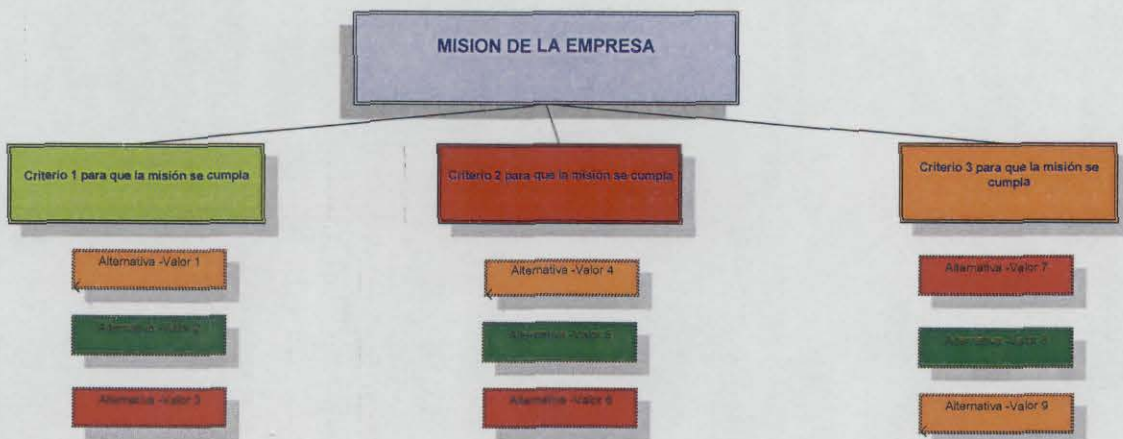
Para determinar la Cultura Organizacional, se diseñó este árbol jerárquico (cuadro 4) donde el objetivo es la misión de la empresa, como parte de la alineación visión, misión y cultura organizacional. Los criterios son aquellos argumentos que nos ayudan a que la misión se lleve a cabo, para cada argumento se construyo 3 valores para que fortalezcan o hagan posible cada uno de estos.

En el programa Excel que se diseño (anexo 10) se puede observar que en primer lugar se les pide coloquen la misión de la organización, después 3 criterios o declaraciones que hagan que la misión se cumpla, después que elijan de una lista de valores 3 de ellos para cada criterio o argumento.

Una vez que hagan esa selección, el programa Excel reconoce las respuestas y llena de manera automática las demás celdas, donde se les pide que por medio de una escala de medición (tabla 8), coloquen que criterio o valor es más importante para ellos, por medio

de unas formulas ya integradas en el programa y gracias a la metodología AHP nos da de manera rápida y concisa los principales valores de la organización, como veremos en el siguiente capítulo de resultados. Esta herramienta resulto muy efectiva para la selección del entorno de valores que surgen del propio proceso de relaciones sociales y productivas de todos los integrantes de la organización. Los valores deben ser definidos desde un enfoque sistémico y compartido, puesto que no deben ser impuestos mediante un formato de sistema de valores, se plantea priorizar y fundamentar aquellos que guiarán la dirección de la organización.

Cuadro 4. Modelo AHP para conformar la Cultura Organizacional.



Fuente: Elaboración propia

3.4 Hipótesis y Operalización

La hipótesis para esta investigación es:

“A través de la prospectiva y el proceso de jerarquía analítica, podemos alinear estratégicamente visión, misión y cultura organizacional de las organizaciones de la sociedad civil”

Las variables son:

Cultura Organizacional

Variable Independiente: Cultura Organizacional

Definición Conceptual: Es un proceso dinámico de interacción constante entre el líder y los demás miembros en la conquista de los objetivos de la organización y que comprende un conjunto de elementos interactivos fundamentales que proporcionan una cohesión interna en la organización (Aguirre, 2004)

Definición Operacional: La clasificación y priorización que un individuo realiza de los valores que percibe en su organización para hacer posible la misión de la OSC.

Indicadores: Valores tanto expresados, aparentes, operativos y actitudes.

Instrumentos: Programa de Excel con la metodología AHP (anexo 10)



CAPITULO IV

Capítulo 4. Resultados

4.1 Organizaciones Angelitos Juguetones

4.1.1 Estudio preliminar-expediente

Con las respuestas del estudio preliminar se realizó el expediente de cada OSC, con un formato en Excel para visualizar mejor cada una de los cuestionamientos, y su nivel de transparencia según el Centro Mexicano para la Filantropía, es decir esta organización tiene la mitad de cada uno de los niveles de institucionalidad que marca el CEMEFI. Se omiten los nombres personales, por confidencialidad se colocan sobrenombres.

EXPEDIENTE OSC

Día de Registro: La organización tiene un nombre ya definido:
 Hora del Registro: Nombre de la organización:
 Nombre de la persona que llena el formulario: Año de fundación:
 Funciones dentro de la organización:
 Nombre del representante principal de la organización:
 La organización cuenta con domicilio fijo:
 La organización cuenta con teléfono fijo:

NIVEL DE TRANSPARENCIA E INSTUCIONALIDAD



RUBROS EN LA ORGANIZACIÓN:

La organización nace o nació a partir de la idea:

¿Se sigue cumpliendo esa idea original?

El propósito u objeto social de la organización es:

3 aspectos o circunstancias al momento de la fundación:

¿Las condiciones de origen han cambiado?

Esos aspectos han cambiando en:

La organización cuenta con apoyos:

La organización cuenta con enunciado de visión:

La visión de la organización es:

La organización cuenta con enunciado de misión:

La misión de la organización es:

discapacidad y familia, en un proceso de desarrollo continuo para la unificación familiar e integración social.

Cuenta con estructura y/u organigrama:

Cuentan con planilla laboral:

Cuentan con planilla de voluntarios:

Planillas laboral y de voluntarios al momento de la fundación: EN ESE MOMENTO SOLO LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE DIRECTORES

Las metas y objetivos en la organización están: Definidas

Las metas y objetivos están documentadas en: SOLO LAS TENEMOS EN EL ACTA CONSTITUTIVA

Región dónde impacta la organización: SUR DE LA CIUDAD DE PUEBLA

Actividades en marcha en dicha región: TERAPIAS DE REHABILITACION:FISICA, OCUPACIONAL, LENGUAJE, SENSORIAL, OXIGENOTERAPIA, TERAPIAS ALTERNATIVAS, SERVICIOS MEDICOS

La organización está dividida en áreas:

Las áreas en las que está dividida la organización son: REHABILITACION, MEDICA, TRABAJO SOCIAL, ADMINISTRATIVA

Número de fuentes de ingreso, propias o ajenas: 2

Esas fuentes son: APORTACIONES DEL CONSEJO DE DIRECTORES&APORTACIONES SIMBOLICAS DE LOS BENEFICIARIOS

Organización con suficiente flujo de efectivo:

Han participado en algún otro curso o taller:

Cursos y talleres a los que han asistido: 0

Grado de utilización de tecnologías de la información:

Computadora	Medio Bajo
Programas de PC	Medio Bajo
Celular	Medio

Personal profesional o experto:

Ese personal está: Es voluntario

Tiene un sistema de selección de personal:

Respaldo Consejo Directivo o Patronato externo:

El Consejo Directivo o Patronato es: 0

Recursos con los que cuenta la organización, actualmente: MOBILIARIO DE REHABILITACION BASICO

Implementando programa o servicio actualmente:

Los programas/servicios que se brindan actualmente son: 0

Apoyo externo en difusión de labor social: _____ X

El apoyo consta de:

Cuenta con la siguiente documentación:

Acta Constitutiva Notarada	_____	X
Donatario Autorizada SHCP	_____	X
Reporte Anual de Actividades	_____	X
Estados Financieros	_____	X
CLUNI	_____	X
Plan Estratégico	_____	X

4.1.2 Conformación Visión

Respuestas del cuestionario:

1. Nombre de la persona que lleno el cuestionario: Presidenta

2. La visión a 5 años antes del programa de acompañamiento era: "Ser ese componente social que potencialice al máximo el desarrollo de niños y jóvenes con necesidades especiales, contribuyendo al logro del reconocimiento, respeto y apoyo de la sociedad".

3. Lo mínimo a lograr por parte de la organización en el periodo de tiempo que ha elegido: Tener un lugar propio para propiciar la rehabilitación en todos los ámbitos a los niños y jóvenes con discapacidad.

4. El sueño que impulsa al desarrollo de la organización en el futuro:

- Ser una asociación consolidada, con un espacio digno que cuente con diferentes áreas de rehabilitación como: física, lenguaje, sensorial, ocupacional, electroterapia, terapias alternativas, equino terapias, hidroterapias, quirofisicas, mecanoterapia. Área de estudios gabinete: electroencefalografía, potenciales evocados auditivos y visuales, electromiograma.

-Contar con área de guardería para los hijos discapacitados de madres trabajadoras, así como áreas de atención psicológica tanto a niños y jóvenes con discapacidad como familiares.

-Realizar diferentes eventos en los que participen los pequeños encaminados a la integración social, visitas a diferentes lugares de esparcimiento, recreativos y culturales.

-Contar con transporte para uso de los beneficiarios, además de unidades móviles para el traslado del personal a diferentes municipios para realizar jornadas de rehabilitación en los mismos.

-Consultas medicas, neurológicas, nutrición cardiólogas, para la valoración holística de los beneficiarios.

-Ofrecer platicas de sensibilización y de conocimiento a los familiares y diferentes instituciones creando una cultura de reconocimiento y apoyo a los discapacitados.

Todo lo anterior con el fin de ofrecer una atención especializada para el sano desarrollo de los niños y jóvenes con discapacidad obteniendo con ello una calidad de vida y personas felices.

5. Cosas que se necesita hacer para alcanzar dicho sueño:

– Tener un espacio digno y con las características y necesidades especiales para la atención de niños y jóvenes con discapacidad.

-Contar con personal especializado para la atención medica.

-Contar con rehabilitadores que ofrezcan buena atención de calidad y sensibilidad humana, con trato amable a los beneficiarios.

-Programas de rehabilitación implementados por cada terapeuta para cada niño o joven atendido.

-Crear material informativo sobre las diferentes discapacidades que existen.

-Contar con el equipo necesario para los estudios de gabinete.

6. Se sabe que este sueño va bien: A través de la creación de proyectos con metas específicas para cada cosa, dando un tiempo razonable para lograrlas.

7. Desean que la organización sea vista por las demás personas: Como una asociación en la que se ofrezcan servicios de rehabilitación y médicos de calidad además de una atención humana, en la que se pueda acudir para potencializar al máximo las capacidades de su familiar.

8. Esperan que los programas y servicios ofrecidos en el periodo de tiempo elegido sean:

- De calidad
- Que ofrezcan buenos resultados
- Especializados

9. El tipo de personal con el que esperan contar: Profesionales en el área de rehabilitación medica en general en el área de salud pero sobre todo con gran calidad humana que hagan sentir a los niños y jóvenes con discapacidad en un ambiente confortable en el que pueden desarrollarse plenamente.

10. Las personas que desean ayudar directamente con su organización: Niños y jóvenes con capacidades diferentes

11. Las personas que ayudaría de manera indirecta: Familiares de niños y jóvenes con capacidades diferentes.

12. Una historia positiva de la que se sientan orgullosos al interior de su organización: “A la asociación llego un niño pequeño de 7 años, diagnosticado con parálisis cerebral severa, cuadripléjico y con el área del lenguaje afectado totalmente, no se movía, no hablaba, ni siquiera era capaz de realizar gesticulación alguna que mostrara su estado de ánimo, no respondía a estímulos visuales o sonoros a los que se les sometían.

Sus padres amorosos con el pequeño, sin embargo sin haberle dado la atención adecuada a temprana edad. Al llegar le realizaron sus valoración en las áreas de rehabilitación física, lenguaje, sensorial y ocupacional, confirmando la severidad del daño que presentaba sus terapias fueron iniciadas al siguiente día, después de 6 meses comenzaron

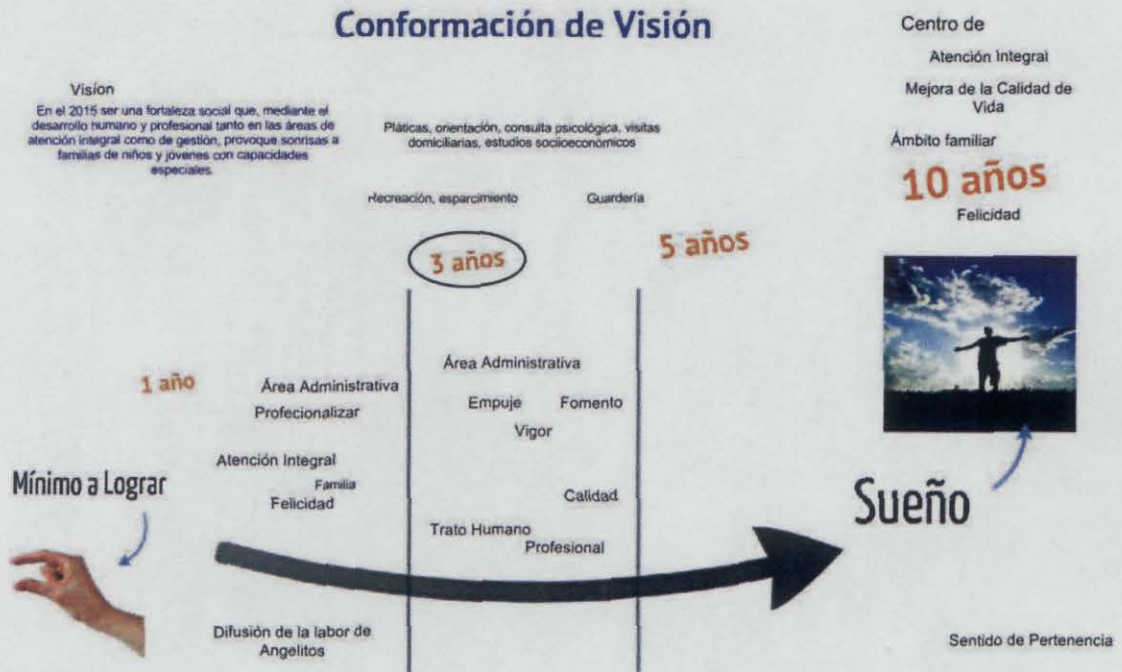
a notarse sus avances, pero el mas hermoso que yo pude presenciar el logro de sentarse con las piernas extendidas y apoyándose con las manos, es una alegría enorme la que le produjo a el, y a todos, sus ojos mostraban lagrimas de felicidad, obtuvo muchos avances y mayores a este, ahora puede pararse por sí solo y hablar, con la capacidad de la coherencia y relatarte lo que vive en su día a día.

He tenido varias satisfacciones de este tipo pero esta fue la más grande que tuve ya que se produjo en el primer año en que comenzamos a ofrecer nuestros servicios, ver a diferentes niños a lograr por mínimo que sea a sido muy grato.”

Tabla 9. Resultados percepción en varios aspectos de la organización Angelitos Juguetones para cuestionario conformación de visión

Aspecto a calificar	Percepción
Orientación y rumbo de la Organización	Mal
Claridad en las decisiones claves	Medio
Capacidad de liderazgo	Mal
Compromiso compartido	Pésimo
Integración del equipo de trabajo	Pésimo
Propósito definido de las actividades	Mal
Participación en procesos de cambio	Pésimo
Sentido de pertenencia	Pésimo

Cuadro 5. Resultados conformación visión de la Asociación Angelitos juguetones.



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas del cuestionario y lluvia de ideas con la organización Angelitos Juguetones.

Visión 2015

“Ser una fortaleza social que, mediante el desarrollo humano y profesional tanto en las áreas de atención integral como gestión, provoque sonrisas a familias de niños y jóvenes con capacidades especiales”

4.1.3 Conformación Misión

Respuestas del cuestionario:

1. Nombre de la persona que llena el cuestionario: Presidenta.

2. El propósito central de la organización es: Ofrecer Terapias de rehabilitación y consultas médicas a niños y jóvenes con capacidades diferentes, para mejorar las capacidades de cada uno y por ende su calidad de vida

3. La declaración de misión antes del programa de acompañamiento era: “Proporcionar un espacio para la atención interdisciplinaria a niños y jóvenes con discapacidad, en un proceso de desarrollo continuo para la unificación familiar e integración social”

4. Otros propósitos que persigue la organización:

-Integración familiar a través de diferentes eventos, consultas psicológicas, etc. Guardería para niños y jóvenes con discapacidad.

-Integración social, con el apoyo de pláticas en instituciones, conferencias, visitas a lugares culturales, recreativos y de esparcimiento, etc

5. Propósitos en orden de importancia:

- Terapias de rehabilitación

- Consultas médicas

- Integración familiar

- Integración social

6. Quienes son las personas que ayuda directa o indirectamente su organización: Niños y jóvenes con discapacidad así como a familiares o tutores de los pequeños.

7. Los programas o servicios más importantes que la organización ha desarrollado para cumplir el propósito:

- Jornadas de rehabilitación en las cuales ofrecen: Terapias físicas, ocupacional, lenguaje, terapias alternativas, oxigenoterapia electro réflex.

- Consultas: Medicas, neurológicas y psicológicas.

8. Los programas o servicios están dirigidos a: Niños y jóvenes con capacidades diferentes.

9. Geográficamente se manifiesta el impacto social de la organización en: Puebla municipio y comunidades cercanas.

10. Los valores fundamentales que creen en el interior de la organización son: Amor, adaptabilidad, armonía, perseverancia y respeto.

11. Se seleccionaron estos valores porque:

Amor: A la vida, a nuestros semejantes y al ser invaluable que se tiene al cuidado.

Adaptabilidad: A las características propias de la discapacidad específica de cada niño.

Armonía: Para crear un ambiente propicio y el paciente pueda lograr sus objetivos.

Compromiso: De la asociación al discapacitado, a su familia y viceversa.

Perseverancia: En el seguimiento y cumplimiento de los planes específicos de rehabilitación para cada familia.

Respeto: A los pequeños y sus familias.

12. Maquinaria, equipo u otro tipo de tecnología básica: 2 concentradores de oxígeno y 2 electro réflex.

13. Cualidad distintiva de la organización: La forma en que trabaja en conjunto con los niños, padres y familiares, ofreciéndoles toda la gama de terapias el mismo día.

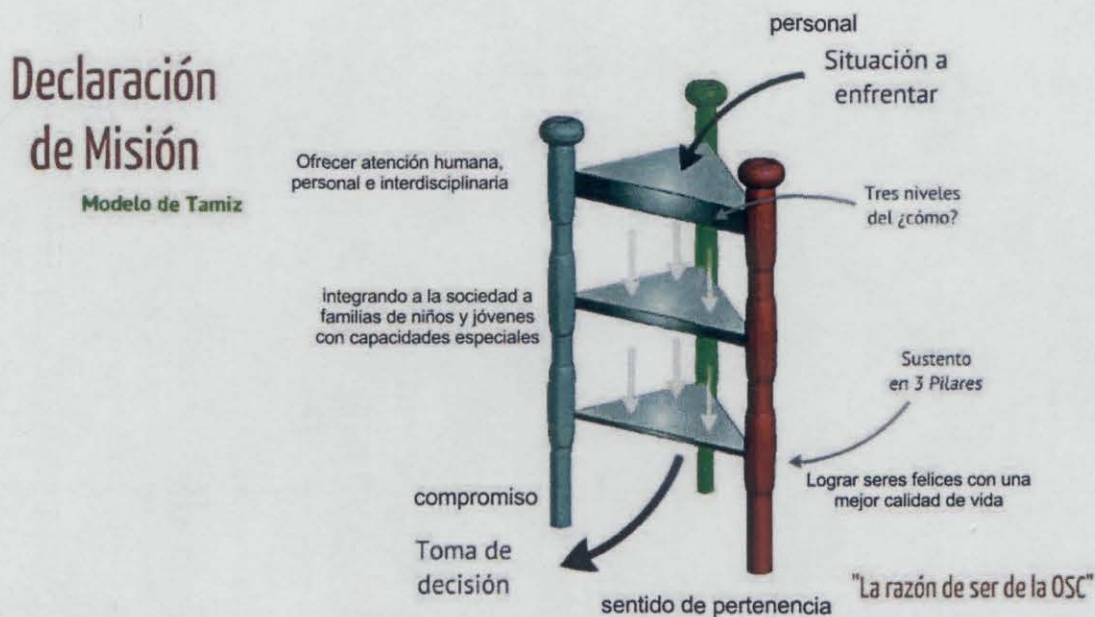
14. El valor de los empleados: Es muy importante ya que cuenta con los conocimientos necesarios para llevar a cabo los propósitos tanto en atención de calidad como en calidad humana que cada uno de ellos posee, ya que son personas con trato amable y entusiastas.

15. EL valor de los voluntarios: Por ellos es que se consolida aun más la atención que se les proporciona a los pacientes, son pieza clave porque en todo momento han sido los que en mayor proporción se encuentran dentro de la organización.

Tabla 10. Resultados percepción en varios aspectos de la organización Angelitos Juguetones para cuestionario conformación de misión.

Aspecto a calificar	Percepción
Beneficiarios	Muy importantes
Programa/Servicios	Muy importantes
Región	Poco importante
Concepto de si mismo	Muy importantes
Filosofía	Muy importantes
Equipo humano de trabajo	Muy importantes
Consejo Directivo o Patronato	Mas o menos
Donadores	Mas o menos
Gobierno	Mas o menos
Consultores	Mas o menos
Otros (cuales)	Mas o menos

Cuadro 6. Resultados conformación misión de la Asociación Angelitos juguetones.



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas del cuestionario y lluvia de ideas con la organización Angelitos Juguetones.

Misión:

“Somos una comunidad comprometida a proporcionar atención humana, personal e interdisciplinaria a familias de niños y jóvenes con capacidades especiales, generamos oportunidades excepcionales y fomentamos su integración a la sociedad, provocando seres felices con una mejor calidad de vida”

4.1.4 Conformación de la Cultura Organización

A continuación se presentan las respuestas del programa en Excel, la organización solo lleno los espacios en blanco, por medio de la metodología AHP y con formulas de Excel, nos da en automático los porcentaje de los valores que guían la cultura organizacional de la organización.

CULTURA ORGANIZACIONAL

FAVOR DE LLENAR LOS ESPACIOS EN BLANCO CON LA INFORMACION QUE SE SOLICITA

ORGANIZACIÓN **ANGELITOS JUGUETONES A. C.**

MISION: Somos una comunidad comprometida a proporcionar atención humana, personal e interdisciplinaria a familias de niños y jóvenes con capacidades especiales, generamos oportunidades excepcionales y fomentamos su integración a la sociedad, provocando seres felices con una mejor calidad de vida.

COLOCA LOS CRITERIOS O DECLARACIONES QUE PERMITAN QUE LA MISION SE CUMPLA

- 1 Capacitación continua en conocimiento, habilidades, actitudes; necesarios para innovar y mejorar la calidad en los servicios que proporcionamos
- 2 Propiciar al menos 7 puntos de encuentro anuales de índole cultural, recreativos y de esparcimiento
- 3 Modificar pensamiento, conductas y actitudes de las familias de niños y jóvenes con capacidades especiales a través de pláticas de sensibilización, cursos de superación personal, clases de conocimiento de las diversas discapacidades, etc.

COLOCAR 3 NUMEROS DE VALORES SERIADOS QUE CONSIDERES NECESARIOS PARA QUE EL CRITERIO SE CUMPLA A MANERA DE TENER 9 EN TOTAL

TRANSPARENCIA		
ETICA	Capacitación continua en conocimiento, habilidades, actitudes; necesarios para innovar y mejorar la calidad en los servicios que proporcionamos	1,2,3
LIDERAZGO	Propiciar al menos 7 puntos de encuentro anuales de índole cultural, recreativos y de esparcimiento	4,5,6
LEALTAD	Modificar pensamiento, conductas y actitudes de las familias de niños y jóvenes con capacidades especiales a través de pláticas de sensibilización, cursos de superación personal, clases de conocimiento de las diversas discapacidades, etc.	7,8,9
7 TRABAJO EN EQUIPO		
HONESTIDAD		
CONFIABILIDAD		
8 RESPETO		
4 COMPROMISO		
AMOR		
1 SOLIDARIDAD		
2 PROFESIONALISMO		
EXTELIGENCIA		
CREATIVIDAD		
INNOVACION		
9 PROACTIVIDAD		
3 CALIDAD HUMANA		
COMUNICACION		
VISION		
5 PERTENENCIA		
6 ADAPTACION AL CAMBIO		
TOLERANCIA		
RESPONSABILIDAD		
DISCIPLINA		

Que valores necesitamos para: **Capacitación continua en conocimiento, habilidades, actitudes; necesarios para innovar y mejorar la calidad en los servicios que proporcionamos**

- 1.- SOLIDARIDAD
- 2.- PROFESIONALISMO
- 3.- CALIDAD HUMANA

Que valores necesitamos para: **Propiciar al menos 7 puntos de encuentro anuales de índole cultural, recreativos y de esparcimiento**

- 4.- COMPROMISO
- 5.- PERTENENCIA
- 6.- ADAPTACION AL CAMBIO

Que valores necesitamos para: **Modificar pensamiento, conductas y actitudes de las familias de niños y jóvenes con capacidades especiales a través de pláticas de sensibilización, cursos de superación personal, clases de conocimiento de las diversas discapacidades, etc.**

- 7.- TRABAJO EN EQUIPO
- 8.- RESPETO
- 9.- PROACTIVIDAD

De los siguientes combinaciones cual consideras sea mas importante? (marca con una x) y coloca en que escala

1 Igual	
3 Moderada	
5 Fuerte	
7 Muy fuerte	
9 Extremadamente fuerte	

				Escala
1.	Capacitación continua en conocimiento, habilidades, actitudes; necesarias para innovar y mejorar la calidad en los servicios que proporcionamos	X	Propiciar al menos 7 puntos de encuentro anuales de índole cultural, recreativos y de esparcimiento	3
2.	Capacitación continua en conocimiento, habilidades, actitudes; necesarias para innovar y mejorar la calidad en los servicios que proporcionamos	X	Modificar pensamiento, conductas y actitudes de las familias de niños y jóvenes con capacidades especiales a través de pláticas de sensibilización, cursos de superación personal, clases de conocimiento de las diversas discapacidades, etc.	1
3.	Propiciar al menos 7 puntos de encuentro anuales de índole cultural, recreativos y de esparcimiento		Capacitación continua en conocimiento, habilidades, actitudes; necesarias para innovar y mejorar la calidad en los servicios que proporcionamos	3
4.	Propiciar al menos 7 puntos de encuentro anuales de índole cultural, recreativos y de esparcimiento		Modificar pensamiento, conductas y actitudes de las familias de niños y jóvenes con capacidades especiales a través de pláticas de sensibilización, cursos de superación personal, clases de conocimiento de las diversas discapacidades, etc.	3
5.	Modificar pensamiento, conductas y actitudes de las familias de niños y jóvenes con capacidades especiales a través de pláticas de sensibilización, cursos de superación personal, clases de conocimiento de las diversas discapacidades, etc.	X	Capacitación continua en conocimiento, habilidades, actitudes; necesarias para innovar y mejorar la calidad en los servicios que proporcionamos	1
6.	Modificar pensamiento, conductas y actitudes de las familias de niños y jóvenes con capacidades especiales a través de pláticas de sensibilización, cursos de superación personal, clases de conocimiento de las diversas discapacidades, etc.	X	Propiciar al menos 7 puntos de encuentro anuales de índole cultural, recreativos y de esparcimiento	3
De los siguientes combinaciones cual consideras sea mas importante para :				Capacitación continua en
1.-	SOLIDARIDAD	X	PROFESIONALISMO	1
2.-	SOLIDARIDAD	X	CALIDAD HUMANA	1
3.-	PROFESIONALISMO	X	SOLIDARIDAD	1
4.-	PROFESIONALISMO	X	CALIDAD HUMANA	1
5.-	CALIDAD HUMANA	X	SOLIDARIDAD	1
6.-	CALIDAD HUMANA	X	PROFESIONALISMO	1
De los siguientes combinaciones cual consideras sea mas importante para :				Propiciar al menos 7 puntos de
1.-	COMPROMISO		PERTENECIA	5
2.-	COMPROMISO	X	ADAPTACION AL CAMBIO	1
3.-	PERTENECIA	X	COMPROMISO	1
4.-	PERTENECIA	X	ADAPTACION AL CAMBIO	5
5.-	ADAPTACION AL CAMBIO	X	COMPROMISO	1
6.-	ADAPTACION AL CAMBIO		PERTENECIA	5
De los siguientes combinaciones cual consideras sea mas importante para :				Modificar pensamiento,
1.-	TRABAJO EN EQUIPO	X	RESPETO	3
2.-	TRABAJO EN EQUIPO	X	PROACTIVIDAD	1
3.-	RESPETO		PROACTIVIDAD	5
4.-	RESPETO		TRABAJO EN EQUIPO	3
5.-	PROACTIVIDAD	X	TRABAJO EN EQUIPO	1
6.-	PROACTIVIDAD	X	RESPETO	5

Tabla 11. Matriz de comparación pareada 1

	Capacitación continua en conocimiento, habilidades, actitudes; necesarias para innovar y mejorar la calidad en los servicios que proporcionamos	Propiciar al menos 7 puntos de encuentro anuales de índole cultural, recreativos y de esparcimiento	Modificar pensamiento, conductas y actitudes de las familias de niños y jóvenes con capacidades especiales a través de pláticas de sensibilización, cursos de superación personal, clases de conocimiento de las diversas discapacidades, etc.	Suma
Capacitación continua en conocimiento, habilidades, actitudes; necesarias para innovar y mejorar la calidad en los servicios que proporcionamos	1	1/3	1	2.33
Propiciar al menos 7 puntos de encuentro anuales de índole cultural, recreativos y de esparcimiento	3	1	1	5.00
Modificar pensamiento, conductas y actitudes de las familias de niños y jóvenes con capacidades especiales a través de pláticas de sensibilización, cursos de superación personal, clases de conocimiento de las diversas discapacidades, etc.	1	1	1	3.00

Tabla 12. Matriz de normalización 1

	Capacitación continua en conocimiento, habilidades, actitudes; necesarias para innovar y mejorar la calidad en los servicios que proporcionamos	Propiciar al menos 7 puntos de encuentro anuales de índole cultural, recreativos y de esparcimiento	Modificar pensamiento, conductas y actitudes de las familias de niños y jóvenes con capacidades especiales a través de pláticas de sensibilización, cursos de superación personal, clases de conocimiento de las diversas discapacidades, etc.
Capacitación continua en conocimiento, habilidades, actitudes; necesarias para innovar y mejorar la calidad en los servicios que proporcionamos	0.429	0.143	0.429
Propiciar al menos 7 puntos de encuentro anuales de índole cultural, recreativos y de esparcimiento	0.600	0.200	0.200
Modificar pensamiento, conductas y actitudes de las familias de niños y jóvenes con capacidades especiales a través de pláticas de sensibilización, cursos de superación personal, clases de conocimiento de las diversas discapacidades, etc.	0.333	0.333	0.333
Ponderación	45%	23%	32%

Tabla 13. Matriz de comparación pareada 2

	SOLIDARIDAD	PROFESIONALISMO	CALIDAD HUMANA	SUMA
SOLIDARIDAD	1	1	1	3.00
PROFESIONALISMO	1	1	1	3.00
CALIDAD HUMANA	1	1	1	3.00

Tabla 14. Matriz de normalización 2

	SOLIDARIDAD	PROFESIONALISMO	CALIDAD HUMANA
SOLIDARIDAD	0.333	0.333	0.333
PROFESIONALISMO	0.333	0.333	0.333
CALIDAD HUMANA	0.333	0.333	0.333
PONDERACION	33%	33%	33%

Tabla 15. Matriz de comparación pareada 3

	COMPROMISO	PERTENECIA	ADAPTACION AL CAMBIO	SUMA
COMPROMISO	1	5	1	7.00
PERTENECIA	1/5	1	1/5	1.40
ADAPTACION AL CAMBIO	1	5	1	7.00

Tabla 16. Matriz de normalización 3

	COMPROMISO	PERTENECIA	ADAPTACION AL CAMBIO
COMPROMISO	0.143	0.714	0.143
PERTENECIA	0.143	0.714	0.143
ADAPTACION AL CAMBIO	0.143	0.714	0.143
PONDERACION	14%	71%	14%

Tabla 17. Matriz de comparación pareada 4

	TRABAJO EN EQUIPO	RESPE TO	PROACTIVIDAD	SUMA
TRABAJO EN EQUIPO	1	1/3	1	2.33
RESPE TO	3	1	3	7.00
PROACTIVIDAD	1	1/3	1	2.33

Tabla 18. Matriz de normalización 4

	TRABAJO EN EQUIPO	RESPE TO	PROACTIVIDAD
TRABAJO EN EQUIPO	0.429	0.143	0.429
RESPE TO	0.429	0.143	0.429
PROACTIVIDAD	0.429	0.143	0.429
PONDERACION	43%	14%	43%

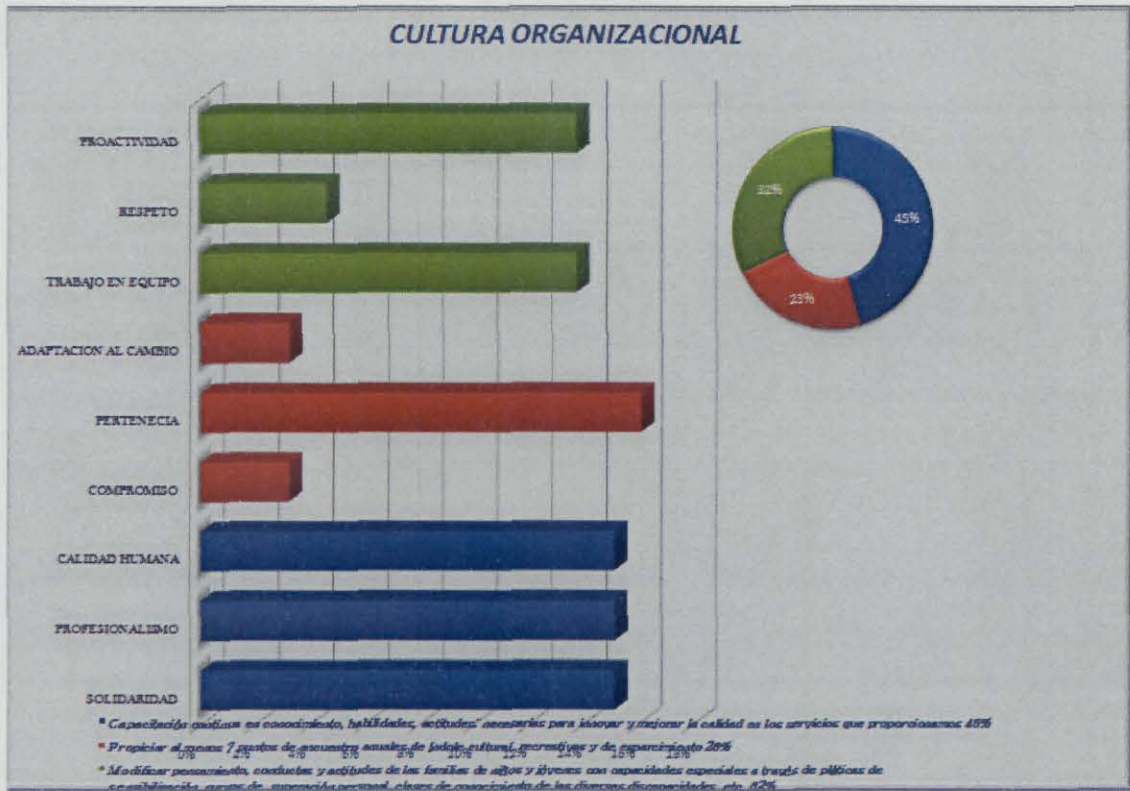
Tabla 19. Resumen de la información metodología AHP para cultura organización para Angelitos Juguetones.

ALTERNATIVAS	PUNTUACION DEL VALOR EN LA ORGANIZACIONES				CRITERIO			RESULTADO	
	Capacitación continua en conocimiento,	Propiciar al menos 7 puntos de encuentro anuales de índole	Modificar pensamiento,		Capacitación continua en	Propiciar al menos 7 puntos	Modificar pensamiento,	%	% ACUMULADO
					45%	23%	32%		
SOLIDARIDAD	0.333			SOLIDARIDAD	15%			15%	15%
PROFESIONALISMO	0.333			PROFESIONALISMO	15%			15%	30%
CALIDAD HUMANA	0.333			CALIDAD HUMANA	15%			15%	45%
COMPROMISO		0.143		COMPROMISO		3%		3%	49%
PERTENECIA		0.714		PERTENECIA		16%		16%	65%
ADAPTACION AL CAMBIO		0.143		ADAPTACION AL CAMBIO		3%		3%	68%
TRABAJO EN EQUIPO			0.429	TRABAJO EN EQUIPO			14%	14%	82%
RESPECTO			0.143	RESPECTO			5%	5%	86%
PROACTIVIDAD			0.429	PROACTIVIDAD			14%	14%	100%

Tabla 20. Principales valores de la cultura organización para Angelitos Juguetones

SOLIDARIDAD	15%
PROFESIONALISMO	15%
CALIDAD HUMANA	15%
PERTENECIA	16%
TRABAJO EN EQUIPO	14%
PROACTIVIDAD	14%

Grafica 4. Principales valores de la cultura organización para Angelitos Juguetones



4.2 Organización IEEE Consejo México

4.2.1 Estudio preliminar-expediente

Con las respuestas del estudio preliminar se realizó el expediente de cada OSC, con un formato en Excel para visualizar mejor cada una de los cuestionamientos, y su nivel de transparencia según el Centro Mexicano para la Filantropía, es decir esta organización tiene la mitad de cada uno de los niveles de institucionalidad que marca el CEMEFI. Se omiten los nombres personales, por confidencialidad se colocan sobrenombres.

EXPEDIENTE OSC

Día de Registro:
 La organización tiene un nombre ya definido:

Hora del Registro:
 Nombre de la organización:

Nombre de la persona que llena el formulario:
 Año de fundación:


Funciones dentro de la organización:


Nombre del representante principal de la organización:

La organización cuenta con domicilio fijo:

La organización cuenta con teléfono fijo:

NIVEL DE TRANSPARENCIA E INSTUCIONALIDAD





RUBROS EN LA ORGANIZACIÓN:

La organización nace o nació a partir de la idea:

¿Se sigue cumpliendo esa idea original?

El propósito u objeto social de la organización es:

¿Aspectos o circunstancias al momento de la fundación:

¿Las condiciones de origen han cambiado?

Esos aspectos han cambiando en:

La organización cuenta con apoyos:

La organización cuenta con enunciado de visión:

La visión de la organización es:

La organización cuenta con enunciado de misión:

La misión de la organización es:

Cuenta con estructura y/o organigrama:

Cuentar con plantilla laboral:

Cuentar con plantilla de voluntarios:

Plantillas laboral y de voluntarios al momento de la fundación:

Las metas y objetivos en la organización están:

Las metas y objetivos están documentadas en:

Región dónde impacte la organización:

Actividades en marcha en dicha región:

La organización está dividida en áreas:

Las áreas en las que está dividida la organización son:

Número de fuentes de ingreso, propias o ajenas:

Esas fuentes son:

Organización con suficiente flujo de efectivo:

Han participado en algún otro curso o taller:

Cursos y talleres a los que han asistido:

Grado de utilización de tecnologías de la información:

Computadora	<input type="text" value="Alto"/>
Programas de PC	<input type="text" value="Alto"/>
Celular	<input type="text" value="Alto"/>

Personal profesional o experto:

Ese personal está:

Tiene un sistema de selección de personal:

Respaldó Consejo Directivo o Patronato externo:

El Consejo Directivo o Patronato es:

Recursos con los que cuenta la organización, actualmente:

Implementando programa o servicio actualmente:

Los programas/servicios que se brindan actualmente son:

Apoyo externo en difusión de labor social:

El apoyo consiste de:

Cuenta con la siguiente documentación:

Acta Constitutiva Notarizada	<input checked="" type="checkbox"/>
Donatario Autorizado SHCP	<input checked="" type="checkbox"/>
Reporte Anual de Actividades	<input checked="" type="checkbox"/>
Estados Financieros	<input checked="" type="checkbox"/>
CLUNI	<input checked="" type="checkbox"/>
Plan Estratégico	<input checked="" type="checkbox"/>

4.2.2 Conformación Visión

Respuestas del cuestionario:

1.Nombre de la persona que lleno el cuestionario: Presidente.

2. No han establecido declaración de visión solo tiene una pero es global de la organización mundial: “Incrementar la prosperidad mundial mediante la innovación tecnológica, el crecimiento profesional y la promoción de la comunidad”.

3. Lo mínimo a lograr por parte de la organización en el periodo de tiempo que ha elegido:

- Consolidar al consejo México como la representación nacional del IEEE, ante cualquier autoridad en el territorio mexicano.

- Formar una red dinámica de servicios técnicos y profesionales para beneficio de la membresía.

- Que IEEE se la marca de referencia en actividades y servicios para los ingenieros en beneficio del país.

-Crecer en número de miembros.

-Crear en el gremio consciencia social de tal forma que podamos participar en la reconstrucción del tejido social desde nuestra plataforma.

- Que la sociedad entienda y valore el rol de los ingenieros y científicos en la construcción y mejoramiento de la calidad de vida.

4. El sueño que impulsa al desarrollo de la organización en el futuro: Incrementar la prosperidad de la sociedad mexicana mediante la excelencia en la innovación tecnológica y la ciencia.

5. Cosas que se necesita hacer para alcanzar dicho sueño:

- Consolidar el Consejo como una organización.

- Atender las necesidades de capacitación de las secciones.

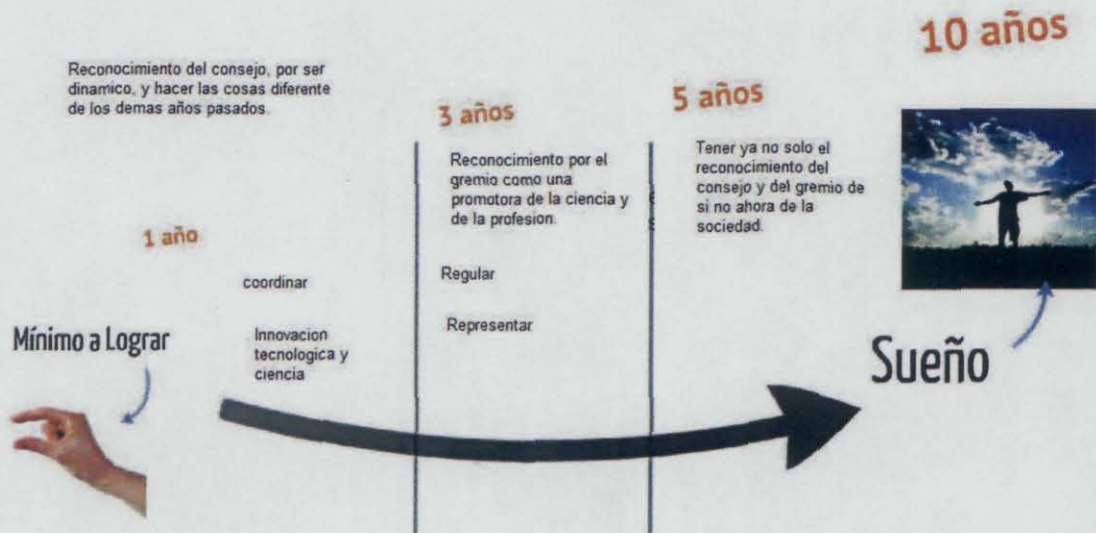
En el Consejo de CACEI están involucradas universidades, colegios y asociaciones profesionales de los cuales IEEE no tiene representación, actualmente CACEI es la referencia formal de acreditación de los programas de ingeniería en México.

Tabla 21. Resultados percepción en varios aspectos de la organización IEEE Consejo México para cuestionario conformación de visión

Aspecto a calificar	Percepción
Orientación y rumbo de la Organización	Medio
Claridad en las decisiones claves	Medio
Capacidad de liderazgo	Bien
Compromiso compartido	Mal
Integración del equipo de trabajo	Medio
Propósito definido de las actividades	Medio
Participación en procesos de cambio	Medio
Sentido de pertenencia	Muy bien

Cuadro 7. Resultados conformación visión de la Asociación IEEE Consejo México.

Conformación de Visión



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas del cuestionario y lluvia de ideas con la organización IEEE Consejo México.

Visión 2015 Organización IEEE Consejo México

“Que el Consejo México sea reconocido como el representante nacional del IEEE e interlocutor válido para las Secciones y Organizaciones externas.”

4.2.3 Conformación Misión

Respuestas del cuestionario:

1. Nombre de la persona que llena el cuestionario: Presidente.
2. El propósito central de la organización es: El Consejo tiene el propósito de proveer una organización fuerte y coordinada para las Secciones, subsecciones y ramas estudiantiles

existentes en México, además de promover una efectiva atención a los miembros del IEEE en función de sus áreas geográficas, sus necesidades técnicas y profesionales comunes.

3. No cuentan con declaración de misión.

4. Otros propósitos que persigue la organización:

-Apoyar y promover la coordinación de actividades conjuntas entre las secciones, subsecciones y ramas estudiantiles.

-Promover proyectos conjuntos para atender necesidades técnicas, profesionales o humanitarias.

-Representar al IEEE ante cualquier autoridad, organismo e institución nacional para coadyuvar en actividades propias de su naturaleza.

5. Propósitos en orden de importancia:

-Ser el referente tecnológico nacional, a través de tener una organización fuerte y coordinada.

-Promover una efectiva atención a los miembros del IEEE en función de sus áreas geográficas, sus necesidades técnicas y profesionales comunes.

-Apoyar y promover la coordinación de actividades conjuntas entre las secciones, subsecciones y ramas estudiantiles.

-Promover nuevos proyectos conjuntos para atender necesidades técnicas, profesionales o humanitarias.

-Representar al IEEE ante cualquier autoridad, organismo e institución nacional para coadyuvar en actividades propias de su naturaleza.

6. Quienes son las personas que ayuda directa o indirectamente su organización: Científicos, Ingenieros, estudiantes de Ingeniería y la sociedad en general.

7. Los programas o servicios más importantes que la organización ha desarrollado para cumplir el propósito:

-Impulso en la creación del Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería CACEI.

-Importantes Congresos técnicos de carácter nacional e internacional, a través de sus secciones como:

- Reunión de Verano de Potencia, durante 25 años.
- Reunión de otoño de comunicaciones y computación, ROCC, 23 años
- Reunión de Otoño de Potencia, Electrónica y Computación, ROPEC, 14 años
- Congreso Internacional sobre Innovación y Desarrollo Tecnológico, 8 años.

-Una gran cantidad de cursos de capacitación para la industria.

8. Los programas o servicios están dirigidos a: Científicos, Ingenieros y estudiantes de Ingeniería

9. Geográficamente se manifiesta el impacto social de la organización en:

En cada una de las diez secciones con que contamos: México, gran parte de territorio nacional, principalmente en el DF y Edo. de México, Monterrey, Guanajuato, Morelos, Michoacán, Colima, Guadalajara, Puebla, Veracruz, Aguascalientes, Querétaro.

10. Los valores fundamentales que creen en el interior de la organización son:

-Fuente confiable de información técnica.

-Crecimiento de nuestros miembros y de la profesión.

-Servicio a la Humanidad.

-Colaboración en el mejoramiento y construcción de la comunidad.

- Profesionalismo y ética.

-Confianza y Respeto.

-Reconocimiento de la profesión y del servicio.

11. Se seleccionaron estos valores porque: Porque IEEE nació de la necesidad de trabajar en equipo para atender las necesidades de la sociedad.

12. Maquinaria, equipo u otro tipo de tecnología básica: Solamente en la oficina de la Sección México, que es la única que cuenta con una oficina y staff.

13. Cualidad distintiva de la organización: La excelencia en la información técnica y en la profesión.

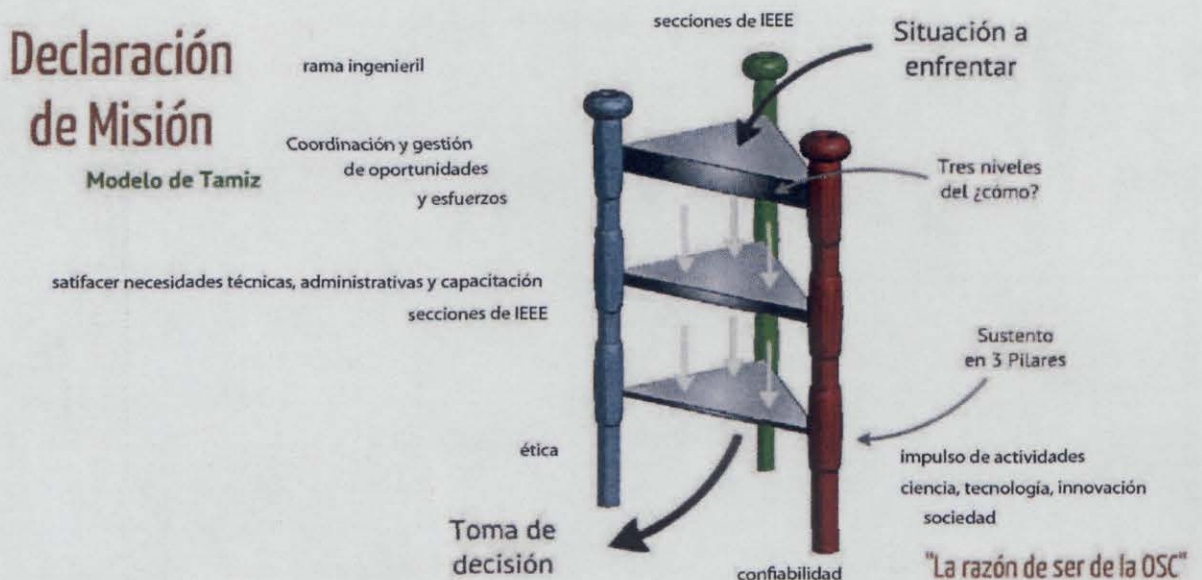
14. El valor de los empleados: No hay empleados.

15. EL valor de los voluntarios: Como organización de voluntarios, estos tienen un valor fundamental ya que sin personas comprometidas con la organización esta simplemente no funcionaría. Y es debido a la falta de voluntarios que algunas secciones o capítulos se vuelven inactivos o desaparecen y hay que trabajar para volverlos a organizar.

Tabla 22. Resultados percepción en varios aspectos de la organización IEEE Consejo México para cuestionario conformación de misión.

Aspecto a calificar	Percepción
Beneficiarios	Muy importantes
Programa/Servicios	Muy importantes
Región	Importantes
Concepto de si mismo	Importantes
Filosofía	Muy importantes
Equipo humano de trabajo	Muy importantes
Consejo Directivo o Patronato	Muy importantes
Donadores	No tenemos
Gobierno	Poco importante
Consultores	No tenemos

Cuadro 8. Resultados conformación misión de la Asociación IEEE Consejo México.



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas del cuestionario y lluvia de ideas con la organización IEEE Consejo México.

Misión:

Coadyuvar para satisfacer las necesidades técnicas, administrativas y de capacitación de las secciones de IEEE en México de forma confiable y ética para el desarrollo de nuestra organización y de su membresía.

4.2.4 Conformación de la Cultura Organización

A continuación se presentan las respuestas del programa en Excel, la organización solo lleno los espacios en blanco, por medio de la metodología AHP y con formulas de Excel, nos da en automático los porcentaje de los valores que guían la cultura organizacional de la organización.

CULTURA ORGANIZACIONAL

FAVOR DE LLENAR LOS ESPACIOS EN BLANCO CON LA INFORMACION QUE SE

ORGANIZACIÓN IEEE Consejo México

MISION Coadyuvar para satisfacer las necesidades técnicas, administrativas y de capacitación de las Secciones de IEEE en México de forma confiable y ética para el desarrollo de nuestra organización y de su membresía

COLOCA LOS CRITERIOS O DECLARACIONES QUE PERMITAN QUE LA MISION SE CUMPLA

1	Secciones IEEE
2	Confiable
3	Ética

COLOCAR 3 NUMEROS DE VALORES SERIADOS QUE CONSIDERES NECESARIOS PARA QUE EL CRITERIO SE CUMPLA A MANERA DE TENER 9 EN TOTAL

4	TRANSPARENCIA
	ÉTICA
1	LIDERAZGO
7	LEALTAD
9	TRABAJO EN EQUIPO
8	HONESTIDAD
	CONFIABILIDAD
2	RESPETO
	COMPROMISO
	AMOR
	SOLIDARIDAD
	PROFESIONALISMO
	EXCELENCIA
	CREATIVIDAD
	INNOVACION
	PRODUCTIVIDAD
	CALIDAD HUMANA
6	COMUNICACION
	VISION
3	PERTENENCIA
	ADAPTACION AL CAMBIO
	TOLERANCIA
5	RESPONSABILIDAD
	DISCIPLINA

Secciones IEEE	1,2,3
Confiable	4,5,6
Ética	7,8,9

Que valores necesitamos para: Secciones IEEE

- 1.- LIDERAZGO
- 2.- RESPETO
- 3.- PERTENENCIA

Que valores necesitamos para: Confiable

- 4.- TRANSPARENCIA
- 5.- RESPONSABILIDAD
- 6.- COMUNICACIÓN

Que valores necesitamos para: Ética

- 7.- LEALTAD
- 8.- HONESTIDAD
- 9.- TRABAJO EN EQUIPO

De los siguientes combinaciones cual consideras sea mas importante? (marca con una x) y coloca en que escala

1	Igual
3	Moderada
5	Fuerte
7	Muy fuerte
9	Extremadamente

1.- Secciones IEEE	<input checked="" type="checkbox"/>	vs	Confiability	<input type="checkbox"/>	3
2.- Secciones IEEE	<input type="checkbox"/>	vs	Ética	<input checked="" type="checkbox"/>	5
3.- Confiability	<input type="checkbox"/>	vs	Secciones IEEE	<input checked="" type="checkbox"/>	3
4.- Confiability	<input type="checkbox"/>	vs	Ética	<input checked="" type="checkbox"/>	1
5.- Ética	<input checked="" type="checkbox"/>	vs	Secciones IEEE	<input type="checkbox"/>	5
6.- Ética	<input checked="" type="checkbox"/>	vs	Confiability	<input type="checkbox"/>	1

De los siguientes combinaciones cual consideras sea mas importante para :

Secciones IEEE					
Escala					
1.- LIDERAZGO	<input checked="" type="checkbox"/>	vs	RESPECTO	<input type="checkbox"/>	3
2.- LIDERAZGO	<input type="checkbox"/>	vs	PERTENECIA	<input checked="" type="checkbox"/>	7
3.- RESPECTO	<input type="checkbox"/>	vs	LIDERAZGO	<input checked="" type="checkbox"/>	3
4.- RESPECTO	<input checked="" type="checkbox"/>	vs	PERTENECIA	<input type="checkbox"/>	3
5.- PERTENECIA	<input checked="" type="checkbox"/>	vs	LIDERAZGO	<input type="checkbox"/>	7
6.- PERTENECIA	<input checked="" type="checkbox"/>	vs	RESPECTO	<input type="checkbox"/>	3

De los siguientes combinaciones cual consideras sea mas importante para :

Confiability					
Escala					
1.- TRANSPARENCIA	<input checked="" type="checkbox"/>	vs	RESPONSABILIDAD	<input type="checkbox"/>	7
2.- TRANSPARENCIA	<input checked="" type="checkbox"/>	vs	COMUNICACIÓN	<input type="checkbox"/>	9
3.- RESPONSABILIDAD	<input type="checkbox"/>	vs	TRANSPARENCIA	<input checked="" type="checkbox"/>	7
4.- RESPONSABILIDAD	<input checked="" type="checkbox"/>	vs	COMUNICACIÓN	<input type="checkbox"/>	3
5.- COMUNICACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/>	vs	TRANSPARENCIA	<input type="checkbox"/>	9
6.- COMUNICACIÓN	<input type="checkbox"/>	vs	RESPONSABILIDAD	<input checked="" type="checkbox"/>	5

De los siguientes combinaciones cual consideras sea mas importante para :

Ética					
Escala					
1.- LEALTAD	<input type="checkbox"/>	vs	HONESTIDAD	<input checked="" type="checkbox"/>	1
2.- LEALTAD	<input checked="" type="checkbox"/>	vs	TRABAJO EN EQUIPO	<input type="checkbox"/>	9
3.- HONESTIDAD	<input checked="" type="checkbox"/>	vs	TRABAJO EN EQUIPO	<input type="checkbox"/>	9
4.- HONESTIDAD	<input checked="" type="checkbox"/>	vs	LEALTAD	<input type="checkbox"/>	1
5.- TRABAJO EN EQUIPO	<input type="checkbox"/>	vs	LEALTAD	<input checked="" type="checkbox"/>	9
6.- TRABAJO EN EQUIPO	<input type="checkbox"/>	vs	HONESTIDAD	<input checked="" type="checkbox"/>	3

Tabla 23. Matriz de comparación pareada 5

	Secciones IEEE	Confiability	Ética	SUMA
Secciones IEEE	1	1/3	5	6.33
Confiability	3	1	1/5	4.20
Ética	1/5	5	1	6.20

Tabla 24. Matriz de normalización 5

	Secciones IEEE	Confiabilidad	Ética
Secciones IEEE	0.158	0.053	0.789
Confiabilidad	0.714	0.238	0.048
Ética	0.032	0.806	0.161
Ponderación	30%	37%	33%

Tabla 25. Matriz de comparación pareada 6

	LIDERAZGO	RESPECTO	PERTENECIA	SUMA
LIDERAZGO	1	1/3	7	8.33
RESPECTO	3	1	1/3	4.33
PERTENECIA	1/7	3	1	4.14

Tabla 26. Matriz de normalización 6

	LIDERAZGO	RESPECTO	PERTENECIA
LIDERAZGO	0.120	0.040	0.840
RESPECTO	0.692	0.231	0.077
PERTENECIA	0.034	0.724	0.241
Ponderación	28%	33%	39%

Tabla 27. Matriz de comparación pareada 7

	TRANSPARENCIA	RESPONSABILIDAD	COMUNICACIÓN	SUMA
TRANSPARENCIA	1	1/7	1/9	1.25
RESPONSABILIDAD	7	1	1/3	8.33
COMUNICACIÓN	9	3	1	13.00

Tabla 28. Matriz de normalización 7

	TRANSPARENCIA	RESPONSABILIDAD	COMUNICACIÓN
TRANSPARENCIA	0.797	0.114	0.089
RESPONSABILIDAD	0.840	0.120	0.040
COMUNICACIÓN	0.692	0.231	0.077
Ponderación	78%	15%	7%

Tabla 29. Matriz de comparación pareada 8

	LEALTAD	HONESTIDAD	TRABAJO EN EQUIPO	SUMA
LEALTAD	1	1	1/9	2.11
HONESTIDAD	1	1	1	3.00
TRABAJO EN EQUIPO	9	1	1	11.00

Tabla 30. Matriz de normalización 8

	LEALTAD	HONESTIDAD	TRABAJO EN EQUIPO
LEALTAD	0.474	0.474	0.053
HONESTIDAD	0.333	0.333	0.333
TRABAJO EN EQUIPO	0.818	0.091	0.091
Ponderación	54%	30%	16%

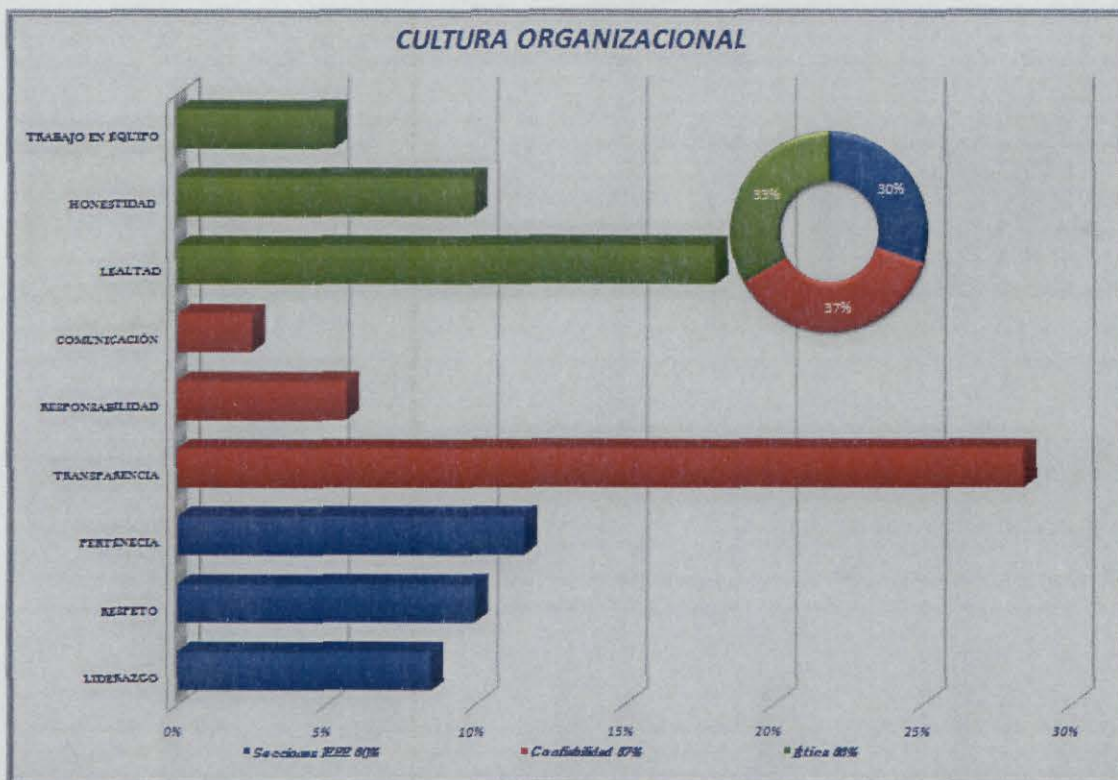
Tabla 31. Resumen de la información metodología AHP para cultura organización para IEEE.

ALTERNATIVAS	PUNTUACION DEL VALOR EN LAS ORGANACIONES			ALTERNATIVAS	CRITERIO			RESULTADO	
	Secciones IEEE	Confiabilidad	Ética		Secciones IEEE	Confiabilidad	Ética	%	% Acumulado
					30%	37%	33%		
LIDERAZGO	0.282			LIDERAZGO	9%			9%	9%
RESPECTO	0.332			RESPECTO	10%			10%	19%
PERTENECIA	0.386			PERTENECIA	12%			12%	30%
TRANSPARENCIA		0.777		TRANSPARENCIA		28%		28%	59%
RESPONSABILIDAD		0.155		RESPONSABILIDAD		6%		6%	64%
COMUNICACIÓN		0.069		COMUNICACIÓN		3%		3%	67%
LEALTAD			0.542	LEALTAD			18%	18%	85%
HONESTIDAD			0.299	HONESTIDAD			10%	10%	95%
TRABAJO EN EQUIPO			0.159	TRABAJO EN EQUIPO			5%	5%	100%

Tabla 32. Principales valores de la cultura organización para IEEE Consejo México:

PERTENECIA	12%
TRANSPARENCIA	28%
LEALTAD	18%

Grafica 5. Principales valores de la cultura organización para IEEE Consejo México.



5.2 Organización Regala Vida

4.3.1 Estudio preliminar-expediente

Con las respuestas del estudio preliminar se realizó el expediente de cada OSC, con un formato en Excel para visualizar mejor cada una de los cuestionamientos, y su nivel de transparencia según el Centro Mexicano para la Filantropía, es decir esta organización tiene la mitad de cada uno de los niveles de institucionalidad que marca el CEMEFI, en el nivel básico sobrepasa la mitad. Se omiten los nombres personales por confidencialidad se colocan sobrenombres.

EXPEDIENTE OSC

Día de Registro: viernes, 13 de julio de 2012 La organización tiene un nombre ya definido:
 Hora del Registro: 08:50:17 a.m. Nombre de la organización: FUNDACIÓN REGALA VIDA A.C.
 Nombre de la persona que llena el formulario: FUNDACIÓN REGALA VIDA A.C. NO. 1 Año de fundación: 2005
 Funciones dentro de la organización: Presidente
 Nombre del representante principal de la organización: FUNDACIÓN REGALA VIDA A.C. NO. 1
 La organización cuenta con domicilio fijo:
 La organización cuenta con teléfono fijo: 222 298 98 88 / 222 298 91 98

NIVEL DE TRANSPARENCIA E INSTITUCIONALIDAD



RUBROS EN LA ORGANIZACIÓN:

La organización nace o nació a partir de la idea: La Fundación Regala Vida, A.C. nace en 2005 de la integración de algunas organizaciones civiles como la Asociación Poblana Pro Trasplante de Riñón A.C. y el Voluntariado del Hospital para el Niño Poblano A.C., así como algunas personas que desde hace algún tiempo, se dedican en forma altruista y desinteresada a promover la cultura de donación y el trasplante de órgano y tejidos.

¿Se sigue cumpliendo esa idea original?

El propósito u objeto social de la organización es:

- a) Realizar actividades tendientes a la rehabilitación médica y asistencia médica para el beneficio de personas, sectores y regiones de escasos recursos; comunidades indígenas o grupos vulnerables por edad, sexo o discapacidad.
- b) Proporcionar orientación social referente al tema de la donación de órganos y tejidos en el Estado de Puebla a personas, sectores y regiones de escasos recursos; comunidades indígenas o grupos vulnerables por edad, sexo o discapacidad.
- c) Procurar la cooperación de cirujanos y médicos especialistas, instituciones hospitalarias públicas o privadas, para la realización de trasplantes de órganos para personas, sectores y regiones de escasos recursos; comunidades indígenas o

3 aspectos o circunstancias al momento de la fundación:

Una apertura inmediata de maduro e institucional hacia las actividades de la organización ya que era necesario nuestra intervención por la importancia de la problemática que atendemos porque no existía el estado esta organización en el Estado que trabajó sobre la cultura de la donación de órganos y tejidos. Descubrimos la necesidad de ampliar nuestros programas hacia la asistencia por el desamparo en que se encuentran los pacientes de escasos recursos que necesitan ser trasplantados. Damos cuenta que era necesario contar con una plantilla propia de voluntarios, ya que la mayoría de los participantes también colaboraban en otras organizaciones desde hacía muchos años.

¿Las condiciones de origen han cambiado?

Esos aspectos han cambiando en: Ampliamos nuestros programas hacia la asistencia principalmente, proveyendo de una oportunidad de ser trasplantados a los pacientes de escasos recursos económicos y tuvimos que generar también campañas de prevención de enfermedad crónico degenerativas por el incremento alarmante de la IRC en México. Contamos con nuestros propio cuerpo de voluntarios, no muy grande, pero que trabaja sólo en nuestra organización.

La organización cuenta con apoyos: Materiales

La organización cuenta con enunciado de visión:

La visión de la organización es: Lograr que Puebla sea un Estado Líder en donaciones cadavéricas para el 2020 y disminuir la incidencia de las Enfermedad Crónico- Degenerativas principalmente en la población infantil y juvenil, elevando su nivel de vida y productividad.

La organización cuenta con enunciado de misión:

La misión de la organización es:

Cuenta con estructura y/u organigrama:

Cuentan con plantilla laboral:

Cuentan con plantilla de voluntarios:

Plantillas laboral y de voluntarios al momento de la fundación:

Las metas y objetivos en la organización están:

Las metas y objetivos están documentadas en:

Región dónde impacta la organización:

Actividades en marcha en dicha región:

La organización está dividida en áreas:

Las áreas en las que está dividida la organización son:

Número de fuentes de ingreso, propias o ajenas:

Esas fuentes son:

Organización con suficiente flujo de efectivo:

Han participado en algún otro curso o taller:

Cursos y talleres a los que han asistido:

Grado de utilización de tecnologías de la información:

Computadora	<input type="text" value="Medio"/>
Programas de PC	<input type="text" value="Medio Bajo"/>
Celular	<input type="text" value="Medio Alto"/>

Personal profesional o experto:

Ese personal está:

Tiene un sistema de selección de personal:

Respaldo Consejo Directivo o Patronato externo:

El Consejo Directivo o Patronato es:

Recursos con los que cuenta la organización, actualmente:

Implementando programas o servicio actualmente:

Los programas/servicios que se brindan actualmente son:

Apoyo externo en difusión de labor social:

El apoyo consta de:

Cuenta con la siguiente documentación:

- Acta Constitutiva Notariada
- Donataria Autorizada SHCP
- Reporte Anual de Actividades
- Estados Financieros
- CLUNI
- Plan Estratégico

4.3.2 Conformación Visión

Respuestas del cuestionario:

1. Nombre de la persona que lleno el cuestionario: Presidente.
2. Visión a 10 años antes del programa de acompañamiento era: “Lograr que Puebla sea un Estado Líder en donaciones cadavéricas para el 2020 y disminuir la incidencia de las Enfermedad Crónico- Degenerativas principalmente en la población infantil y juvenil, elevando su nivel de vida y productividad”
3. Lo mínimo a lograr por parte de la organización en el periodo de tiempo que ha elegido:
 - Aumento del 2% al 50% en donaciones cadavéricas en el Estado de Puebla y entregar más de 500 mil credenciales de donador.
 - Ampliar la cobertura de los programas de apoyo a trasplantes al menos en un 100% Generar políticas públicas que permitan la cobertura de atención a la IRC y trasplantes a toda la población.
4. El sueño que impulsa al desarrollo de la organización en el futuro: Mejorar la calidad de vida de la población del Estado dándoles el acceso a los servicios de salud al cual tiene derecho.
5. Cosas que se necesita hacer para alcanzar dicho sueño: Incrementar el número de voluntarios y la sinergia con otras organizaciones para gestiona apoyos e implementar y desarrollar estrategias.
6. Se sabe que este sueño va bien: Con el aumento de los índices de donación y trasplante de órganos en el estado y la generación de políticas públicas que permitan el acceso a los servicios de salud eficaces a toda la población.

7. Desean que la organización sea vista por las demás personas: Como una organización generadora de cambios importantes en el sector salud y comprometida en apoyar a la población necesitada.

8. Esperan que los programas y servicios ofrecidos en el periodo de tiempo elegido sean: Ampliar la cobertura de los programas o que sean complementados y/o sustituidos por la participación obligada y eficiente del sector salud gubernamental.

9. El tipo de personal con el que esperan contar: Mayor número de voluntarios (30) y un staff administrativo (3).

10. Las personas que desean ayudar directamente con su organización: A toda la población del estado de Puebla y estados aledaños (programa de concienciación).

11. Las personas que ayudaría de manera indirecta: Gobiernos estatal y municipales, OSC's, Medios de comunicación e iniciativa privada.

12. Una historia positiva de la que se sientan orgullosos al interior de su organización: Haber apoyado hasta el momento al 85% de los trasplantes que se realizan en el estado en los hospitales de población abierta (personas de escasos recursos).

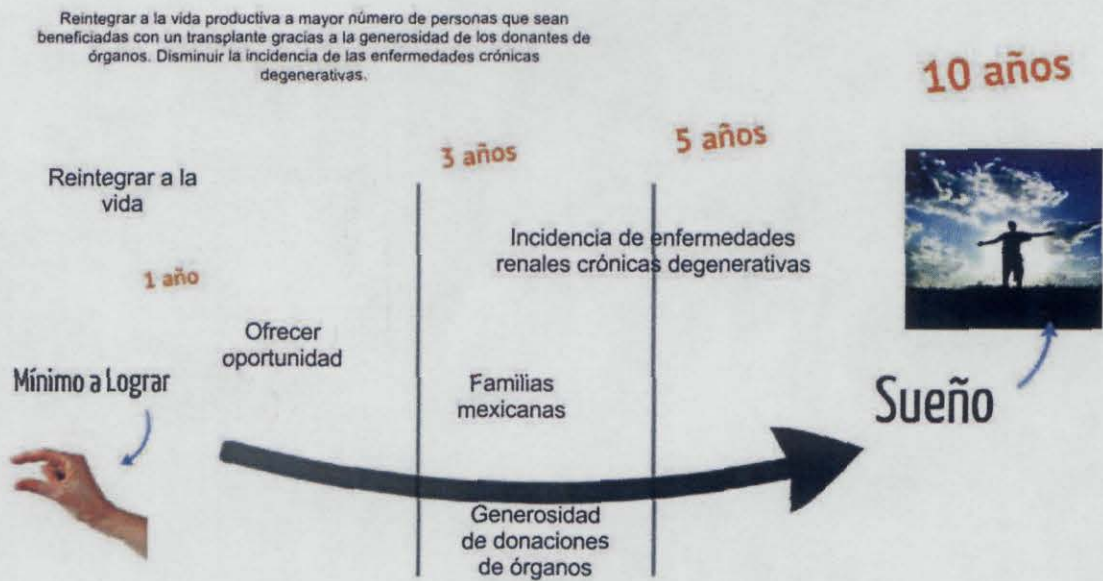
Tabla 33. Resultados percepción en varios aspectos de la organización Regala Vida para cuestionario conformación de visión

Aspecto a calificar	Percepción
Orientación y rumbo de la Organización	Muy bien
Claridad en las decisiones claves	Bien
Capacidad de liderazgo	Medio
Compromiso compartido	Bien
Integración del equipo de trabajo	Medio

Propósito definido de las actividades	Medio
Participación en procesos de cambio	Medio
Sentido de pertenencia	Muy bien

Cuadro 9. Resultados conformación visión de la Asociación Regala Vida.

Conformación de Visión



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas del cuestionario y lluvia de ideas con la organización Regala vida.

Visión 2015:

“Reintegrar a la vida productiva a mayor número de personas que sean beneficiadas con un trasplante gracias a la generosidad de los donantes de órganos y disminuir la incidencia de las enfermedades crónicas degenerativas”.

4.3.3 Conformación Misión

Respuestas del cuestionario:

1. Nombre de la persona que llena el cuestionario: Presidente.
2. El propósito central de la organización es: Concienciar a la población sobre la importancia de la donación de órganos y tejidos y el cuidado de la salud
3. La declaración actual de misión antes del programa de acompañamiento era: “Concienciar a la sociedad sobre la importancia de la Donación de órganos y tejidos y el cuidado de la salud para prevenir Enfermedades Crónico-Degenerativas, además de apoyar a personas de escasos recursos para que puedan ser trasplantados, a través del trabajo conjunto, la activa y permanente participación de la sociedad civil, instituciones de salud y gobierno”.
4. Otros propósitos que persigue la organización: Apoyar a personas de escasos recursos y que no cuentan con seguro institucional para que puedan ser trasplantados.
5. Propósitos en orden de importancia: Tienen la misma importancia, aunque el primero fue el que generó la creación de la fundación.
6. Quienes son las personas que ayuda directa o indirectamente su organización: Toda la población del estado de Puebla.
7. Los programas o servicios más importantes que la organización ha desarrollado para cumplir el propósito:
 - Programas de Servicio.
 - Programas de concienciación sobre la importancia de la donación de órganos y tejidos:
 - Masiva. A través de material impreso, digital, radio y televisión. Permanente o temporal. Conferencias. En escuelas y empresas.

- Exhibidores: En comercios, consultorios, hospitales, etc. Permanente o temporal.
- Donatón: Evento anual.

-Programa de apoyo a trasplantes:

- Administración de los apoyos para pago de trasplantes y medicamentos a personas de escasos recursos económicos.
- Procuración de más apoyos.

-Programa de Electroencefalógrafo

- Proveer gratuitamente el servicio del electroencefalógrafo para la determinación de muerte cerebral a los hospitales que no cuenten con este equipo.

-Programa de prevención

- Diseñar y coordinar campañas de prevención de Enfermedades Crónico-Degenerativas, especialmente IRC.

-Programa de apoyo con hemodiálisis:

- Apoyamos a adolescente y jóvenes que han abandonado la escuela a través de hemodiálisis durante 3 meses antes de ser trasplantados para que lleguen en condiciones óptimas al mismo.

8. Los programas o servicios están dirigidos a: A toda la población del estado de Puebla en el caso del programa de concienciación y los demás programas están dirigidos a pacientes con IRC y de escasos recursos económicos principalmente.

9. Geográficamente se manifiesta el impacto social de la organización en: Todo el estado de Puebla.

10. Los valores fundamentales que creen en el interior de la organización son: Integridad, actuar con honestidad, lealtad y justicia en todos los ámbitos de nuestra vida.

- Solidaridad: Ser respetuosos e incluyentes con todos los actores involucrados en nuestro quehacer, generando un ambiente de unidad.

- Vocación de Servicio: Ser sensibles sobre las necesidades de nuestros semejantes y disponer de la voluntad para realizar acciones que propicien los cambios necesarios en su beneficio.

-Compromiso: Ser participativo y entregado hacia el trabajo.

- Efectividad: Lograr nuestras metas con eficacia y eficiencia, de manera sustentable y sostenible.

11. Maquinaria, quipo u otro tipo de tecnología básica: Dos computadoras y dos laptops para campañas y presentaciones.

12. Cualidad distintiva de la organización: la Sinergia

13. El valor de los empleados: Aún no tenemos empleados pero nos gustaría contar con ellos para llevar a cabo las tareas de administración y mejorar los servicios de atención a pacientes.

14. EL valor de los voluntarios: Es invaluable la labor de nuestros voluntarios, son nuestro mayor capital, sin ellos no existiría la fundación. Todos generan y desarrollan los programas de servicio y estratégicos (vinculación y recaudación de fondos)

Tabla 34. Resultados percepción en varios aspectos de la organización Regala Vida para cuestionario conformación de misión.

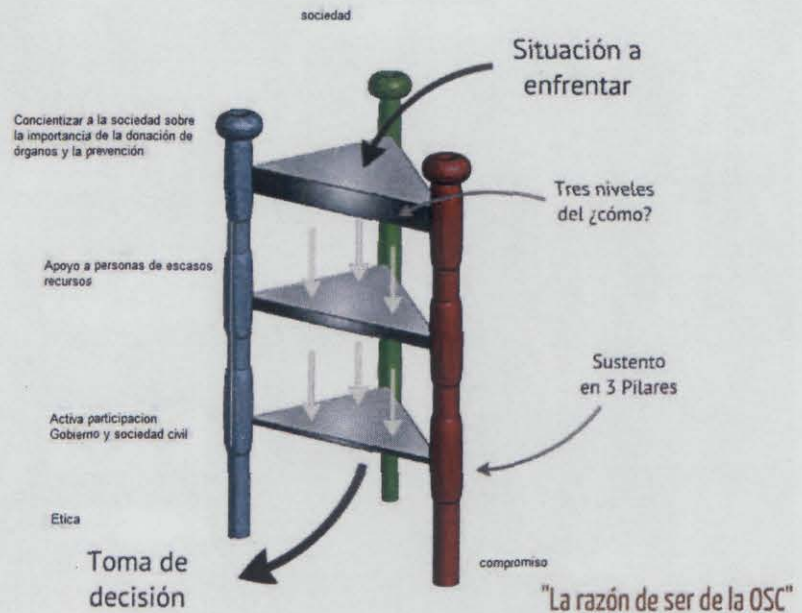
Aspecto a calificar	Percepción
Beneficiarios	Muy importantes
Programa/Servicios	Muy importantes
Región	Muy importantes
Concepto de si mismo	Muy importantes
Filosofía	Muy importantes
Equipo humano de trabajo	Muy importantes
Consejo Directivo o Patronato	Muy importantes

Donadores	Muy importantes
Gobierno	Muy importantes
Consultores	Mas o menos

Cuadro 10. Resultados conformación misión de la Asociación Regala Vida

Declaración de Misión

Modelo de Tamiz



Misión:

“Concientizar a la sociedad sobre la importancia de la donación de órganos y el cuidado de la salud para prevenir enfermedades crónicas degenerativas, además apoyar a personas de escasos recursos para que puedan ser trasplantadas a través del trabajo conjunto, la activa y permanente participación de la sociedad civil, instituciones de salud y gobierno”.

4.3.4 Conformación de la Cultura Organizacional

A continuación se presentan las respuestas del programa en Excel, la organización solo lleno los espacios en blanco, por medio de la metodología AHP y con formulas de Excel, nos da en automático los porcentaje de los valores que guían la cultura organizacional de la organización.

CULTURA ORGANIZACIONAL

FAVOR DE LLENAR LOS ESPACIOS EN BLANCO CON LA INFORMACION QUE SE SOLICITA

ORGANIZACIÓN Regala Vida AC

MISION Concientiar a la sociedad sobre la importancia de la donación de órganos y tejidos y el cuidado de la salud para prevenir enfermedades crónico-degenerativas, además apoyar a personas de escasos recursos para que puedan ser trasplantadas a través del trabajo conjunto, la activa y permanente participación de la sociedad civil, instituciones de salud y gobierno.

COLOCA LOS CRITERIOS O DECLARACIONES QUE PERMITAN QUE LA MISION SE CUMPLA

- 1. Concientiar acerca de la donación
- 2. Realizar campañas de prevención
- 3. Apoyo económico al trasplante

COLOCAR 3 NUMEROS DE VALORES SERIADOS QUE CONSIDERES NECESARIOS PARA QUE EL CRITERIO SE CUMPLA A MANERA DE TENER 9 EN TOTAL

1	TRANSPARENCIA
1	ÉTICA
	LETERAZGO
	LEALTAD
7	TRABAJO EN EQUIPO
8	PROFESIONALIDAD
	COMUNICACIÓN
	RESPECTO
2	COMPORTAMIENTO
	AMPLITUD
9	SEGURIDAD
5	PROFESIONALISMO
	EXCELENCIA
	CREATIVIDAD
3	INNOVACIÓN
	PREOCUPACIÓN
6	VALORES HUMANOS
	DETERMINACIÓN
	VISION
	PERSEVERANCIA
	ADAPTACIÓN AL CAMBIO
	TELEFONÍA
4	RESPONSABILIDAD
	DISCIPLINA

Concientiar acerca de la donación de	3, 2, 3
Realizar campañas de prevención	4, 5, 6
Apoyo económico al trasplante	7, 8, 9

Que valores necesitamos para: Concientiar acerca de la donación de órganos

1.- ÉTICA

2.- COMPORTAMIENTO

3.- INNOVACIÓN

Que valores necesitamos para: Realizar campañas de prevención

4.- RESPONSABILIDAD

5.- PROFESIONALISMO

6.- VALORES HUMANOS

Que valores necesitamos para: Apoyo económico al trasplante

7.- TRABAJO EN EQUIPO

8.- PROFESIONALIDAD

9.- SEGURIDAD

De las siguientes combinaciones cuál consideras sea mas importante? (marca con una x) y coloca en que escala

1	Debil
3	Mediana
5	Fuerte
7	Muy fuerte
9	Extremadamente fuerte

Concientiar acerca de la donación de órganos	<input checked="" type="checkbox"/>	vs	Realizar campañas de prevención	<input type="checkbox"/>	5
Concientiar acerca de la donación de órganos	<input checked="" type="checkbox"/>	vs	Apoyo económico al trasplante	<input checked="" type="checkbox"/>	1
3.- Realizar campañas de prevención	<input checked="" type="checkbox"/>	vs	Concientiar acerca de la donación de órganos	<input checked="" type="checkbox"/>	1
4.- Realizar campañas de prevención	<input checked="" type="checkbox"/>	vs	Apoyo económico al trasplante	<input checked="" type="checkbox"/>	1
5.- Apoyo económico al trasplante	<input checked="" type="checkbox"/>	vs	Concientiar acerca de la donación de órganos	<input checked="" type="checkbox"/>	1
6.- Apoyo económico al trasplante	<input checked="" type="checkbox"/>	vs	Realizar campañas de prevención	<input checked="" type="checkbox"/>	1

De las siguientes combinaciones cual consideras sea mas importante para :				Concienciar acerca de la donación de órganos	
1.- ETICA	<input checked="" type="checkbox"/>	vs	COMPROMISO	<input type="checkbox"/>	Escala
2.- ETICA	<input checked="" type="checkbox"/>	vs	INNOVACION	<input type="checkbox"/>	3
3.- COMPROMISO	<input type="checkbox"/>	vs	ETICA	<input checked="" type="checkbox"/>	7
4.- COMPROMISO	<input checked="" type="checkbox"/>	vs	INNOVACION	<input type="checkbox"/>	3
5.- INNOVACION	<input type="checkbox"/>	vs	ETICA	<input checked="" type="checkbox"/>	5
6.- INNOVACION	<input type="checkbox"/>	vs	COMPROMISO	<input checked="" type="checkbox"/>	7

De las siguientes combinaciones cual consideras sea mas importante para :				Realizar campañas de prevención	
1.- RESPONSABILIDAD	<input checked="" type="checkbox"/>	vs	PROFESIONALISMO	<input checked="" type="checkbox"/>	Escala
2.- RESPONSABILIDAD	<input checked="" type="checkbox"/>	vs	CALIDAD HUMANA	<input type="checkbox"/>	1
3.- PROFESIONALISMO	<input checked="" type="checkbox"/>	vs	RESPONSABILIDAD	<input type="checkbox"/>	3
4.- PROFESIONALISMO	<input checked="" type="checkbox"/>	vs	CALIDAD HUMANA	<input checked="" type="checkbox"/>	2
5.- CALIDAD HUMANA	<input type="checkbox"/>	vs	RESPONSABILIDAD	<input checked="" type="checkbox"/>	5
6.- CALIDAD HUMANA	<input type="checkbox"/>	vs	PROFESIONALISMO	<input checked="" type="checkbox"/>	5

De las siguientes combinaciones cual consideras sea mas importante para :				Apoyo economico al trasplante	
1.- TRABAJO EN EQUIPO	<input type="checkbox"/>	vs	HONESTIDAD	<input checked="" type="checkbox"/>	Escala
2.- TRABAJO EN EQUIPO	<input checked="" type="checkbox"/>	vs	SOLIDARIDAD	<input checked="" type="checkbox"/>	1
3.- HONESTIDAD	<input checked="" type="checkbox"/>	vs	SOLIDARIDAD	<input type="checkbox"/>	3
4.- HONESTIDAD	<input checked="" type="checkbox"/>	vs	TRABAJO EN EQUIPO	<input type="checkbox"/>	3
5.- SOLIDARIDAD	<input checked="" type="checkbox"/>	vs	TRABAJO EN EQUIPO	<input checked="" type="checkbox"/>	1
6.- SOLIDARIDAD	<input type="checkbox"/>	vs	HONESTIDAD	<input checked="" type="checkbox"/>	5

Tabla 35. Matriz de comparación pareada 9

	Concienciar acerca de la donación de órganos	Realizar campañas de prevención	Apoyo económico al trasplante	Suma
Concienciar acerca de la donación de órganos	1	1/5	1	2.20
Realizar campañas de prevención	5	1	1	7.00
Apoyo económico al trasplante	1	1	1	3.00

Tabla 36. Matriz de normalización 9

	Concienciar acerca de la donación de órganos	Realizar campañas de prevención	Apoyo económico al trasplante
Concienciar acerca de la donación de órganos	0.455	0.091	0.455
Realizar campañas de prevención	0.714	0.143	0.143
Apoyo económico al trasplante	0.333	0.333	0.333
Ponderación	50%	19%	31%

Tabla 37. Matriz de comparación pareada 10

	ETICA	COMPROMISO	INNOVACION	SUMA
ETICA	1	1/3	1/7	1.48
COMPROMISO	3	1	1/5	4.20
INNOVACION	7	5	1	13.00

Tabla 38. Matriz de normalización 10

	ETICA	COMPROMISO	INNOVACION
ETICA	0.677	0.226	0.097
COMPROMISO	0.714	0.238	0.048
INNOVACION	0.538	0.385	0.077
PONDERACION	64%	28%	7%

Tabla 39. Matriz de comparación pareada 11

	RESPONSABILIDAD	PROFESIONALISMO	CALIDAD HUMANA	SUMA
RESPONSABILIDAD	1	1	1/3	2.33
PROFESIONALISMO	1	1	1	3.00
CALIDAD HUMANA	3	1	1	5.00

Tabla 40. Matriz de normalización 11

	RESPONSABILIDAD	PROFESIONALISMO	CALIDAD HUMANA
RESPONSABILIDAD	0.429	0.429	0.143
PROFESIONALISMO	0.333	0.333	0.333
CALIDAD HUMANA	0.600	0.200	0.200
PONDERACION	45%	32%	23%

Tabla 41. Matriz de comparación pareada 12

	TRABAJO EN EQUIPO	HONESTIDAD	SOLIDARIDAD	SUMA
TRABAJO EN EQUIPO	1	3	1	5.00
HONESTIDAD	1/3	1	1/3	1.67
SOLIDARIDAD	1	3	1	5.00

Tabla 42. Matriz de normalización 12

	TRABAJO EN EQUIPO	HONESTIDAD	SOLIDARIDAD
TRABAJO EN EQUIPO	0.200	0.600	0.200
HONESTIDAD	0.200	0.600	0.200
SOLIDARIDAD	0.200	0.600	0.200
PONDERACION	20%	60%	20%

Tabla 43. Resumen de la información metodología AHP para cultura organización para Regala Vida.

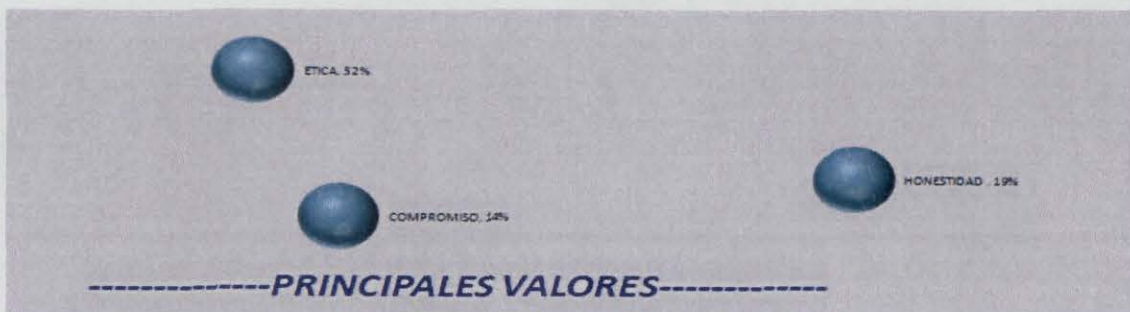
ALTERNATIVAS	PUNTUACION DEL VALOR EN LAS ORGANIZACIONES			ALTERNATIVAS	CRITERIO			RESULTADO	
	Concienciar acerca de la donación de órganos	Realizar campañas de prevención	Apoyo económico al trasplante		Concienciar acerca de la donación de órganos	Realizar campañas de prevención	Apoyo económico al trasplante	%	% Acumulado
ETICA	0.643			ETICA	50%	19%	31%	32%	32%
COMPROMISO	0.263			COMPROMISO	14%			14%	46%
INNOVACION	0.074			INNOVACION	4%			4%	50%
RESPONSABILIDAD		0.454		RESPONSABILIDAD		9%		9%	59%
PROFESIONALISMO		0.321		PROFESIONALISMO		6%		6%	65%
CALIDAD HUMANA		0.225		CALIDAD HUMANA		4%		4%	69%
TRABAJO EN EQUIPO			0.200	TRABAJO EN EQUIPO			6%	6%	75%
HONESTIDAD			0.600	HONESTIDAD			19%	19%	94%
SOLIDARIDAD			0.200	SOLIDARIDAD			6%	6%	100%

Grafica 6. Principales valores de la cultura organización para Regala Vida



Tabla 44. Principales valores de la cultura organización para Regala Vida.

ETICA	32%
COMPROMISO	14%
HONESTIDAD	19%



CAPITULO V

Capítulo 5 Discusiones

Gracias a esta prueba piloto se tendrán un cambio en el llenado del cuestionario para el estudio preliminar, ya que se encontró confusión en la pregunta ¿Dónde se encuentran los objetivos y metas de la organización?, se colocara un listado a escoger.

También en el llenado del programa en Excel para determinar la cultura organizacional, se tendrá un cambio, pues no se menciona que los valores que se encuentren en las declaraciones para que la misión se cumpla, no se podrán repetir en los espacios siguientes.

Organización Angelitos Juguetones:

-A pesar de tener 6 años la organización, no tienen completo ningún nivel de institucionalidad que marca CEMEFI.

- No cuentan con plantilla laboral por no tener recursos suficientes, sin embargo tienen organigrama con directivos y voluntarios, el cual aunque la tesis no abarca estrategias ni evaluación del personal, se les pide una revisión del organigrama así como la retroalimentación de los resultados de la alineación estratégica a todo el personal.

- Se les recomienda su visión a 3 años.

-Tienen dificultad para integrar a los padres en los proyectos por lo que ese punto se toma en cuenta para conformar la visión y misión.

-Se le pide a los directivos fortalecer orientación y rumbo de la organización, capacidad de liderazgo y propósito definido en las actividades que son los puntos débiles de su organización.

- Comparando los valores que tomaron como pilares en la conformación de la misión y los resultados por el método AHP para la conformación de la cultura organizacional tienen mucha concordancia es decir compromiso, pertenencia y personal contra solidaridad, profesionalismo, calidad humana y pertenencia. En el personal entra que tengan sean profesionales y que tengan calidad humana.

Organización IEEE Consejo México:

- A pesar de ser fundada la organización en 1977, no tienen completo ningún nivel de institucionalidad que marca CEMEFI.
- No cuenta con misión y visión del consejo México solo del consejo internacional, por lo que fue muy importante primeramente establecer un marco de prioridades para la visión prospectiva como pilar del programa y no confundir la visión con estrategias.
- Se les recomienda su visión a 3 años.
- Se le pide a los directivos fortalecer el propósito compartido como punto débil de su organización.
- Por ser tan importante el reconocimiento de las secciones, que estas vean que el consejo está trabajando, se les pide que sean un pilar en el modelo tamiz para la conformación de la misión.
- Comparando los valores que tomaron como pilares en la conformación de la misión y los resultados por el método AHP para la conformación de la cultura organizacional tienen mucha concordancia es decir ética, confiabilidad y sección IEEE contra pertenencia, transparencia y lealtad.

Organización Regala Vida:

- A pesar de tener 7 años la organización, no tienen completo ningún nivel de institucionalidad que marca CEMEFI.
- No cuentan con plantilla laboral por no tener recursos suficientes, sin embargo tienen organigrama con directivos y voluntarios establecido en su manual operativo, el cual aunque la tesis no abarca estrategias ni evaluación del personal, se les pide una revisión así como la retroalimentación de los resultados de la alineación estratégica a todo el personal.
- Se les pide enfocarse más en valores y sentimientos más que en cifras crudas para su declaración de visión y misión.
- Se les recomienda su visión a 5 años.
- Se les recomienda centrarse en programas, filosofía, personas, beneficiarios para la confirmación de la misión.

-Se le pide a los directivos fortalecer, capacidad de liderazgo, integración del equipo de trabajo, propósito definido en las actividades y participación en los procesos de cambio que los puntos débiles de su organización.

- Comparando los valores que tomaron como pilares en la conformación de la misión y los resultados por el método AHP para la conformación de la cultura organizacional tienen mucha concordancia es decir sociedad, ética y compromiso contra ética, compromiso y honestidad.

Capítulo 6. Conclusiones y Recomendaciones

Una vez finalizada la prueba piloto, podemos concluir para las preguntas de la investigación que la Alineación de Visión, Misión y Cultura Organizacional si fortalece a las OSC, pues al tener un rumbo establecido se esclarecen las acciones en el presente, y los valores que dan fuerza a los actos y a las decisiones.

Estos primeros pasos del Programa de Acompañamiento son de vital importancia como eje rector, una vez terminados, la OSC estará preparada y fortalecida para los siguientes pasos como la evaluación del personal, el análisis FODA, los planteamientos de objetivos, la generación de estrategias y finalmente la medición con el Balanced Score Card.

El enfoque de la Prospectiva Estratégica fue muy eficaz para esta investigación, ya que la visualización a futuro como primer punto, motivó a los directivos a seguir con el programa, gracias a que este fue acompañado en todo momento, no se permitió que sus sueños fueran utópicos y en todo momento se les cuestionaba sobre ellos.

De igual manera la metodología AHP (Proceso de Jerarquía Analítica), fue muy viable y eficaz, ya que se colocó como punto rector a la Misión para después, por medio de juicios de importancia relativa obtener los principales valores para poder cumplirla.

Se comprobó en los 3 casos que los valores resultantes eran iguales o sinónimos a los colocados en los pilares de la misión en el modelo Tamiz.

Se cumplió el objetivo general de la tesis, quedando Alineada la Visión, Misión y Cultura Organizacional a través de la prospectiva y el proceso de Jerarquía Analítica de las 3 Organizaciones donde se implemento la prueba piloto, también se pudieron cumplir los objetivos específicos ya que se determinó el nivel de Institucional de cada OSC de acuerdo a los criterios que marca el CEMEFI.

Aunque podemos observar en estos grados de Institucionalidad que solo uno del básico lo compone la declaración de Visión y Misión, podemos concluir que este programa

promueve la Institucionalidad pues al tener alineada la Visión, Misión y Cultura Organizacional se clarifica y fortalece la OSC para poder hacer frente a las diversas estrategias para lograr mayores y mejores fines.

Por todo lo anterior podemos decir que queda aceptada la hipótesis planteada: “A través de la prospectiva y el proceso de jerarquía analítica, podemos alinear estratégicamente visión, misión y cultura organizacional de las organizaciones de la sociedad civil”

Gracias a esta prueba piloto se realizaron 2 pequeñas modificaciones en la metodología, mencionadas en el apartado de discusiones, por lo que este programa podrá ser utilizado por todas las organizaciones de la sociedad civil donde sea implementado.

Las personas en las organizaciones principalmente en la dirección deben estar convencidas de la utilidad de mejora de este programa, ejercer su liderazgo para comunicar, motivar, convencer y dar participación a los miembros de la organización.

Los resultados de este programa no debe pasar a guardarse en los archivos de la entidad, debe haber una clara voluntad de cambio más allá de las presiones externas existentes.

Pensar estratégicamente nos obliga a preguntarnos permanentemente sobre el sentido de lo que nuestra organización hace en el entorno en el que actúa, a conocer a profundidad las necesidades y expectativas de los usuarios y destinatarios de nuestros servicios y revisar continuamente nuestras acciones con espíritu crítico. El mayor o menor éxito de este programa dependerá de un qué medida este se convierta en un instrumento práctico de referencia que estimule el abordaje de procesos de cambio organizacional en estas entidades.

Se sugiere que las formas de implementación de cada paso estén programadas de tal manera que la carga de trabajo no sea excesiva y esté repartida en el tiempo de manera adecuada a las características de cada organización.

Anexo 1.

Modelo propuesto para la Planeación Estratégica de OSC

1. Diagnóstico Preliminar

Establecer un marco de referencia de la Empresa a ser guiada, con base a ciertos aspectos principalmente: Análisis Histórico de la Organización, determinación de funciones, Cargos y Roles e identificación tanto de Capacidades Actuales como de Competidores.

2. Enunciado de Visión

Definición de la Aspiración Global Compartida de la Organización. Mediante un formato, se busca determinar el enunciado que guía y precisa los objetivos a perseguir. La visión corresponde a la respuesta a la pregunta: ¿dónde queremos estar en 3, 5 o 10 años?

3. Enunciado de Misión

Definición de uno de los desencadenantes de la proyección del proceso estratégico. Mediante un formato, se plantea la generación de la pauta o razón de ser de la organización. Se propone definir después del enunciado de visión, ya que esta perspectiva permite que la Misión de una empresa sea el conducto para lograr la Visión.

4. Determinación de cultura organizacional

Selección del entorno de valores que surgen del propio proceso de relaciones sociales y productivas de todos los integrantes de la organización. Los valores deben ser definidos desde un enfoque sistémico y compartido, puesto que no deben ser impuestos. Mediante un formato de Sistema de Valores, se plantea priorizar y fundamentar aquellos que guiarán la dirección de la organización.

5. Evaluación 360°

Esta herramienta también conocida como “Evaluación Integral”, además de apoyar en la mediación del desempeño y competencias de los integrantes de la organización, es útil

para Diseñar Programas de Desarrollo. Posteriormente se plantea posibilidad de generar un diagnóstico mediante el método cualitativo AHP.

6. Análisis FODA

Reconocimiento de la Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas por medio de un formato clásico FODA, integrando Análisis Externo, Análisis Interno y el Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter. Se plantea en este rubro generar un segundo diagnóstico correspondiente al Grado de Competitividad y Grado de Atractividad del mercado, que sentará las bases para la generación de Estrategias.

7. Generación de Mapa Estratégico

A pesar de requerir información que se puede considerar “experta”, resulta pertinente para la consolidación de estrategias, la construcción del Mapa Estratégico o “Strategy Canvas” propuesto en el libro de “La Estrategia de Océano Azul”. En este aspecto se propone la elaboración del tercer diagnóstico.

8. Evaluación de la Estructura Organizacional generada

Análisis la relación y congruencia de los aspectos generados hasta este rubro, con el objeto de redefinir y consolidar una adecuada Estructura Organizacional.

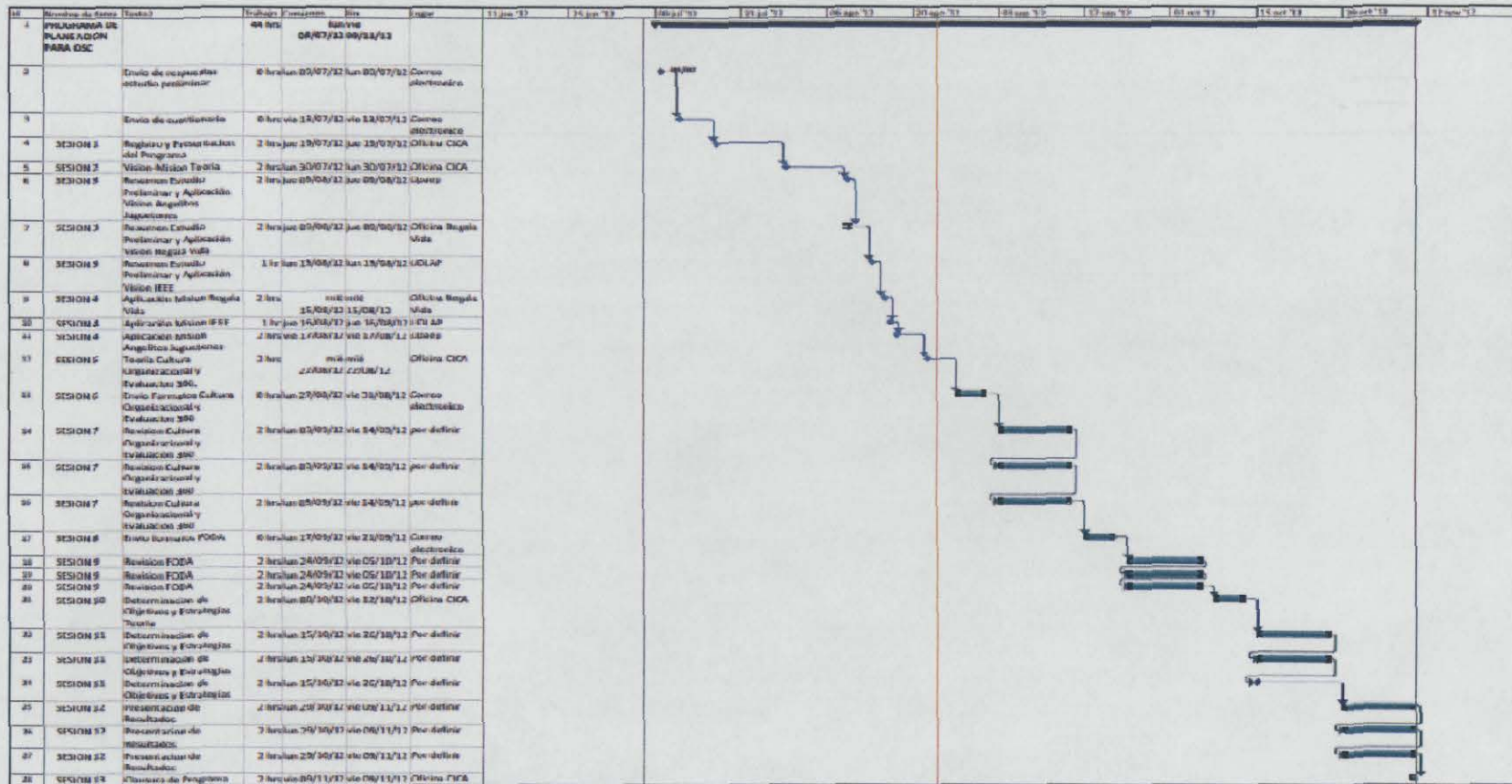
9. Determinación de Objetivos y generación de Estrategias

En primer lugar, es necesaria la definición de los objetivos fundamentales y específicos a perseguir, basado en la Estructura Organizacional generada por los rubros anteriores, para posteriormente conformar las guías de conducción para el cumplimiento de los objetivos establecidos, es decir las estrategias.

10. Desarrollo y seguimiento de estrategias, y planes de acción. Por medio de un formato de Balanced Scorecard, este importante aspecto tiene como propósito establecer los

indicadores necesarios para conducir y evaluar de manera exitosa las estrategias desarrolladas anteriormente.

Anexo 2. Plan de trabajo



Anexo 3 Presentaciones por sesión a las OSC.

Estudio Preliminar

http://prezi.com/qfsla_w_dsv4/sesion-de-induccion/?auth_key=9c97da9778355b7c40f1c69fa369b5203a485cc9

Visión- Misión

http://prezi.com/iyt3kwjluxos/sesion-1-visionmision/?auth_key=0f34a027480fc6615f9e6894b0d0459471e75083

Cultura Organizacional

http://prezi.com/pqifutzwburx/cultura-organizacional-y-analisis-360/?auth_key=a81ec616947b866f774623666c7a8bf49f4bde15

Anexo 4 Registro de Participantes

Registro de Participantes SESIÓN DE INDUCCIÓN

Favor de proporcionar los siguientes datos

De la Organización:

Nombre:

Dirección:

Teléfono:

Sitio web:

Del Participante:

Nombre completo:

Teléfono Móvil:

Rol/Puesto en la Organización:

Correo Electrónico:

Otra forma de contacto:

¿Cuál consideras que es la principal forma de contactarte?

- Teléfono Organización
- Teléfono Móvil
- Correo Electrónico
- Otra

Finalmente, ¿cuáles son tus expectativas con respecto al Programa de Acompañamiento?

¡Gracias!

Anexo 5. Disponibilidad de horario

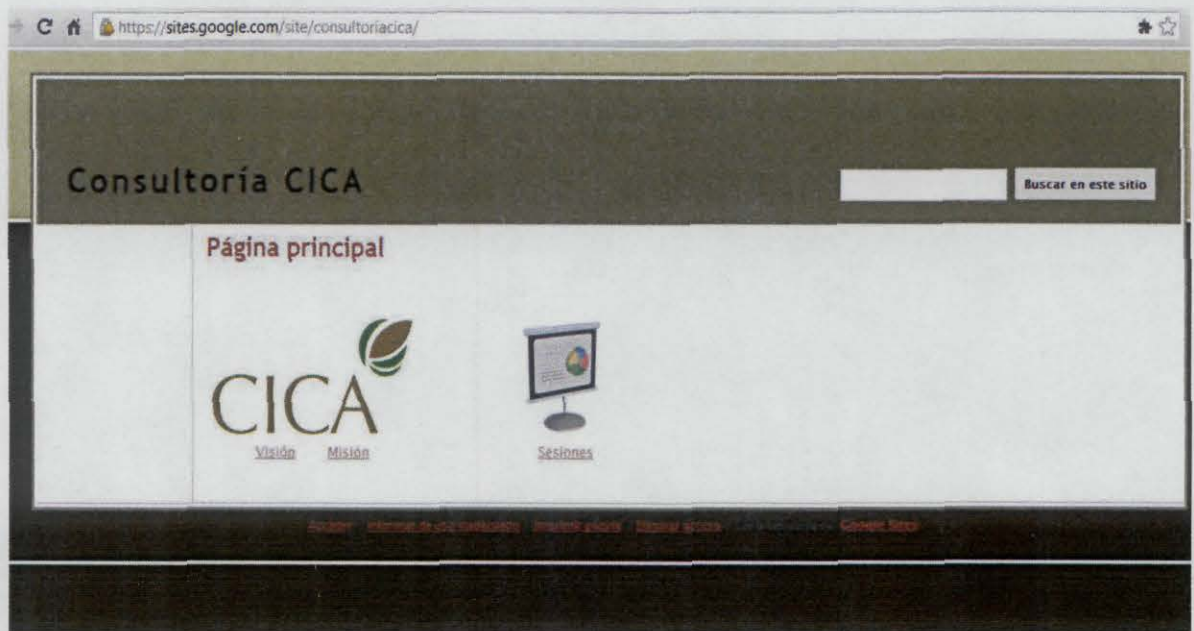
Disponibilidad de Horario
SESIÓN DE INDUCCIÓN

HORARIO	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
9:00 - 10:00 hrs.						
10:00 - 11:00 hrs.						
11:00 - 12:00 hrs.						
12:00 - 13:00 hrs.						
13:00 - 14:00 hrs.						
14:00 - 15:00 hrs.						
15:00 - 16:00 hrs.						
16:00 - 17:00 hrs.						
18:00 - 19:00 hrs.						
19:00 - 20:00 hrs.						
20:00 - 21:00 hrs.						

<i>Excepciones</i>

Anexo 6. Página de Internet

<https://sites.google.com/site/consultoriacica/>



Anexo 7. Cuestionario de estudio preliminar de las OSC.

1. Su organización ¿tiene un nombre ya definido?

- Si
 No

2. ¿Cuál es el nombre de la organización?

3. Nombre de la persona que llena este formulario

4. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la institución?

5. Nombre del representante principal de la organización

6. ¿En qué año fue fundada su organización?

7. ¿Por qué nació la idea de fundar la organización?

8. Al día de hoy, ¿se sigue cumpliendo esa idea original?

- Si
 No

9. Nombre 3 cosas o aspectos que recuerda que hayan vivido al momento de su fundación:

10. ¿Actualmente han cambiado esos aspectos?

- Si
 No

11. En caso de haber contestado si, ¿en qué han cambiado?

12. ¿Cuentan con algún tipo de apoyo?

- | | Si | No |
|------------|--------------------------|--------------------------|
| Materiales | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Económico | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

13. En su organización ¿cuentan con una declaración de visión?

- Si
- No

14. En caso de haber contestado si, ¿cuál es?

15. En su organización ¿cuentan con una declaración de misión?

- Si
- No

16. En caso afirmativo, ¿cuál es?

17. ¿Cuentan con algún tipo de estructura u organigrama dentro de la organización?

- Si
- No

18. Tienen plantilla laboral

Forman parte de la plantilla laboral todas aquellas personas que reciben un sueldo por sus actividades dentro de la organización

- Si
- No

19. Tienen plantilla de voluntarios

Forman parte de la plantilla de voluntarios todas aquellas personas que realizan sus actividades dentro de la organización, sin remuneración alguna por voluntad propia

- Si
- No

20. ¿Cómo estaban conformadas sus plantillas tanto laboral como de voluntarios al momento de la fundación?

21. Sus metas y objetivos en la organización están:

- Definidas
- Documentadas
- Difundidas dentro de la organización

22. En caso de tener documentados sus metas y objetivos, ¿dónde se encuentran?

23. Actualmente ¿En qué región se encuentra impactando de manera social la organización?

24. Describa brevemente las actividades que realizan en dicha región:

25. Su organización ¿está dividida en áreas?

- Si
 No

26. ¿Cuáles son esas áreas?

27. ¿Cuántas fuentes de ingreso tienen en la actualidad?

Referente a todas aquellas entradas de dinero, para beneficio de la organización, ya sea por medio de actividades propias, o donaciones

28. ¿Cuáles son esas fuentes?

29. Considera que actualmente cuentan con suficiente dinero para las operaciones cotidianas:

- Si
 No

30. Además de este programa, ¿ha participado algún integrante de la organización en algún otro curso o taller de preparación?

- Si
 No

31. ¿Cuáles son los cursos o talleres en los que han participado? ¿Cuándo?

32. ¿Cómo definiría su grado de utilización de las tecnologías de información?

1 = Muy Bajo, 2 = Bajo, 3 = Medio, 4 = Alto, 5 = Muy Alto

	1	2	3	4	5
Computadora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programas de PC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Celular	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

33. ¿Cuentan con personal con preparación profesional o experta?

Con preparación profesional se refiere a aquellas personas con algún título académico. Personas expertas se refieren a aquellas con preparación técnica o expertas en oficios.

- Si
 No

34. Ese personal

- Está contratado
- Es voluntario
- Ambos

35. ¿Cuentan con algún sistema de selección de personal?

- Si
- No

36. ¿Están actualmente respaldados por algún consejo directivo o patronato voluntario cuyos miembros sean distintos al equipo de trabajo?

- Si
- No

37. ¿Cuál?

38. ¿Con qué recursos materiales cuentan actualmente?

Equipo, mobiliario, maquinaria, instalaciones

39. Al día de hoy ¿se encuentran implementando algún programa que hayan desarrollado?

- Si
- No

40. En caso afirmativo, ¿cuál sería o serían esos programas?

41. ¿Tienen algún apoyo en cuanto a la difusión o comunicación social, ya sea de la comunidad o del gobierno?

- Si
- No

42. ¿Cuál es dicho apoyo?

43. ¿Su organización cuenta con los siguientes documentos?

	Si	No
Acta constitutiva ante Notario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Donataria Autorizada por la SHCP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informe o reporte anual de actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estados financieros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clave Única de Inscripción al Registro (CLUNI)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plan Estratégico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

44. ¿Cómo definiría el propósito u objeto social de su organización?

45. Usted se considera una persona:

Muy Pasiva 1 2 3 4 5
 Muy Activa

46. Ante una situación de cambio, usted se siente:

Nada atraído 1 2 3 4 5
 Muy Atraído}

47. ¿Cuenta con un domicilio fijo?

- Si
- No

48. Podría proporcionar su domicilio:

49. ¿La organización cuenta con número telefónico?

- Si
- No

50. Podría proporcionar su teléfono:

Anexo 8. Cuestionario para determinar la Visión de las OSC.

1. Nombre de la Organización:
2. Nombre: Correspondiente a la persona que expone las siguientes ideas
3. Su organización ¿ya ha establecido una declaración de visión?

- Si
- No

4. En caso afirmativo, ¿cuál es esa declaración de visión?

FASE I

5. Elija el periodo de tiempo que considere más adecuado para establecer una Visión para su organización: *El periodo de tiempo elegido, tendrán que tenerlo presente a lo largo de toda la sesión

- 3 años
 5 años
 10 años

6. Mencione lo que considera como "lo mínimo a lograr" por parte de su organización en el periodo de tiempo que ha elegido:
7. ¿Cuál sería el sueño que impulsa al desarrollo de su organización en el futuro?
8. ¿Cuáles son las cosas que más necesitan hacer para alcanzar dicho sueño?
9. ¿Cómo sabrían en ese sueño, que lo que están haciendo está bien?
10. ¿Cómo desean que su organización sea vista por las demás personas?
11. ¿Cómo esperan que sean los servicios y/o programas ofrecidos en el periodo de tiempo que se ha elegido?
12. ¿Con qué tipo de personal esperan y desean contar?
13. ¿Cuáles son las personas a las que desean ayudar directamente con de su organización?
14. ¿Cuáles son las personas que ayudarían de manera indirecta?
15. Comente una historia positiva de la que se sientan orgullosos al interior de su organización

FASE 2

16. Califique los siguientes aspectos, de acuerdo a su percepción:

	Pésimo	Mal	Medio	Bien	Muy bien
Orientación y rumbo de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Claridad en las decisiones clave	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad de liderazgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compromiso compartido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integración del equipo de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Propósito definido de las actividades o tareas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participación en procesos de cambio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentido de					

Pésimo Mal Medio Bien Muy bien

pertenencia

Anexo 9. Cuestionario para determinar la misión de las OSC.

1. Nombre de la Organización
2. Nombre correspondiente a la persona que expone las siguientes ideas
3. Actualmente su organización, ¿cuenta con una declaración de misión?
4. En caso afirmativo ¿Cuál es esa declaración?

FASE 1

5. ¿Cuál es el propósito central de su organización?
6. ¿Qué otros propósitos persiguen en su organización?
7. Podría ordenar dichos propósitos de acuerdo a su importancia
8. ¿Cuáles son esas personas a las que su organización ayuda directa o indirectamente?
9. ¿Cuáles son los servicios o programas más importantes que la organización ha desarrollado para cumplir el propósito?
10. ¿A quienes están dirigidos esos programas o servicios?
11. Geográficamente ¿Dónde se manifiesta el impacto de su organización?
12. ¿Cuáles son los valores fundamentales que creen en el interior de su organización?
13. ¿Por que?

14. ¿Cuenta con algún tipo de maquinaria, equipo u otro tipo de tecnología básica?

15. ¿Cuál considera, es su cualidad distintiva como organización?

16. Explique el valor de los empleados en su labor dentro de la organización:

17. Explique el valor de los voluntarios en su labor dentro de la organización:

FASE 2

18. Califique de acuerdo a su percepción la importancia de los siguientes aspectos: *

	No importante	Poco importante	Más o menos importante	Importante	Muy importante
Beneficiarios					
Programas / Servicios					
Región					
Concepto de si mismo					
Filosofía					
Equipo humano de trabajo					

19. Tienen relación con elementos externos a su organización, cómo: *

	Si	Más o menos	No
Consejo Directivo o Patronato			

	Si	Más o menos	No
Donadores			
Gobierno			
Consultores			
Otros			

20. ¿Cuáles son esos "Otros" elementos"

Anexo. 10 Programa Excel para determinar la Cultura Organizacional.

CULTURA ORGANIZACIONAL

FAVOR DE LLENAR LOS ESPACIOS EN BLANCO CON LA INFORMACION QUE SE SOLICITA

ORGANIZACIÓN _____

MISION _____

COLOCA LOS CRITERIOS O DECLARACIONES QUE PERMITAN QUE LA MISION SE CUMPLA

1 _____

2 _____

3 _____

COLOCAR 3 NUMEROS DE VALORES SERIADOS QUE CONSIDERES NECESARIOS PARA QUE EL CRITERIO SE CUMPLA A MANERA DE TENER 9 EN TOTAL

TRANSPARENCIA		
ETICA	0	1,2,3
LIDERAZGO	0	4,5,6
DELETTAD	0	7,8,9
TRABAJO EN EQUIPO		
HONESTIDAD		
CONFIDENCIAL		
RESPECTO		
COMPROMISO		
AMOR		
SOLIDARIDAD		
PROFESIONALISMO		
EXCELENCIA		
CREATIVIDAD		
INNOVACION		
PRODUCTIVIDAD		
VALIDAD HUMANA		
COMUNICACION		
VISION		
PERSEVERANCIA		
ADAPTACION AL CAMBIO		
TOLERANCIA		
RESPONSABILIDAD		
DISCIPLINA		

Que valores necesitamos para: _____ 0

1.- _____ #N/A

2.- _____ #N/A

3.- _____ #N/A

Que valores necesitamos para: _____ 0

4.- _____ #N/A

5.- _____ #N/A

6.- _____ #N/A

Que valores necesitamos para: _____ 0

7.- _____ #N/A

8.- _____ #N/A

9.- _____ #N/A

De las siguientes combinaciones cual consideras sea mas importante? (marca con una x) y coloca en que escala

1 Igual				
2 Moderada				
3 Fuerte				
7 Muy fuerte				
9 Extremadamente fuerte				

1.-	0		vs	0	
2.-	0		vs	0	
3.-	0		vs	0	
4.-	0		vs	0	
5.-	0		vs	0	
6.-	0		vs	0	

De los siguientes combinaciones cual consideras sea mas importante para :

- | | | | | |
|-----|------|-------|----|------|
| 1.- | #N/A | _____ | VS | #N/A |
| 2.- | #N/A | _____ | VS | #N/A |
| 3.- | #N/A | _____ | VS | #N/A |
| 4.- | #N/A | _____ | VS | #N/A |
| 5.- | #N/A | _____ | VS | #N/A |
| 6.- | #N/A | _____ | VS | #N/A |

0
Escala

De los siguientes combinaciones cual consideras sea mas importante para :

- | | | | | |
|-----|------|-------|----|------|
| 1.- | #N/A | _____ | VS | #N/A |
| 2.- | #N/A | _____ | VS | #N/A |
| 3.- | #N/A | _____ | VS | #N/A |
| 4.- | #N/A | _____ | VS | #N/A |
| 5.- | #N/A | _____ | VS | #N/A |
| 6.- | #N/A | _____ | VS | #N/A |

0
Escala

De los siguientes combinaciones cual consideras sea mas importante para :

- | | | | | |
|-----|------|-------|----|------|
| 1.- | #N/A | _____ | VS | #N/A |
| 2.- | #N/A | _____ | VS | #N/A |
| 3.- | #N/A | _____ | VS | #N/A |
| 4.- | #N/A | _____ | VS | #N/A |
| 5.- | #N/A | _____ | VS | #N/A |
| 6.- | #N/A | _____ | VS | #N/A |

0
Escala

MAESTRÍA EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA

MATRIZ DE COMPARACION PAREADA

	0	0	0	Suma
0	1	0	0	1.00
0	0	1	0	1.00
0	0	0	1	1.00

MATRIZ DE COMPARACION PAREADA

	#N/A	#N/A	#N/A	suma
#N/A	1	0	0	1.00
#N/A	0	1	0	1.00
#N/A	0	0	1	1.00

MATRIZ DE COMPARACION PAREADA

	#N/A	#N/A	#N/A	suma
#N/A	1	0	0	1.00
#N/A	0	1	0	1.00
#N/A	0	0	1	1.00

MATRIZ DE COMPARACION PAREADA

	#N/A	#N/A	#N/A	suma
#N/A	1	0	0	1.00
#N/A	0	1	0	1.00
#N/A	0	0	1	1.00

MATRIZ DE NORMALIZACION

	0	0	0
0	1.000	0.000	0.000
0	0.000	1.000	0.000
0	0.000	0.000	1.000
Ponderación	33%	33%	33%

MATRIZ DE NORMALIZACION

	#N/A	#N/A	#N/A
#N/A	1.000	0.000	0.000
#N/A	0.000	1.000	0.000
#N/A	0.000	0.000	1.000
Ponderación	33%	33%	33%

MATRIZ DE NORMALIZACION

	#N/A	#N/A	#N/A
#N/A	1.000	0.000	0.000
#N/A	0.000	1.000	0.000
#N/A	0.000	0.000	1.000
Ponderación	33%	33%	33%

MATRIZ DE NORMALIZACION

	#N/A	#N/A	#N/A
#N/A	1.000	0.000	0.000
#N/A	0.000	1.000	0.000
#N/A	0.000	0.000	1.000
Ponderación	33%	33%	33%

Referencias Bibliográficas

AGUIRRE, ANGEL (2004), La cultura de las organizaciones, Barcelona: Ariel

BANCO MUNDIAL (2012), Definición de Sociedad Civil, <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTTEMAS/EXTCSOSPA/NISH/0,,contentMDK:20621524~menuPK:1613473~pagePK:220503~piPK:220476~theSitePK:1490924,00.html>

BUCIO, RICARDO (2007), Fondos públicos a organizaciones de la sociedad civil, México: Incide Social AC

CAMARA, L, EMERSON CORREA, (2003), Guía para entidades sin ánimos de lucro que presten servicios de inserción social, Madrid: Cideal.

CAMIZARA. E, GUERRERO. M, Plan Estratégico de las Organizaciones Comunitarias.

CEMEFI (2012), Indicadores de Institucionalidad, <http://www.cemefi.org/Indicadores-de-Institucionalidad-y-Transparencia/los-10-indicadores.html>

DEFINICION DE UNA AGENDA FISCAL PARA EL DASARROLLO DE LAS OSC EN MEXICO (2007), México: Incide-Mc

GARCIA, SERGIO. L, MICHAEL. G (2007), Definición de una Agenda Fiscal para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil en México, México: Mc Editores.

HERNANDEZ, S.R (2004), Metodología de la investigación (3^a. Ed.), México: McGraw Hill.

JOVENES EMPRENDEDORES HORIZONTE 2000 A.C (2011), Modulo II planeación Estratégica

LEY DE FOMENTO A LAS ACTIVIDADES DE DESARROLLO SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

NAIME VELASQUEZ, NUÑEZ Y RODRIGUEZ MONROY (2009). Aplicación de la técnica AHP para evaluar el efecto de los valores organizacionales en la productividad, Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.

MINTZBERG, H (1984), La estructuración de las organizaciones, Barcelona: Ariel

MAISCH, MOLINA (2003), Alineación Estratégica de los recursos humanos en la Gestión Organizacional: Universidad de San Marcos.

OLVERA ALBERTO, J. (2004), Participación ciudadana y control social, México: Porrúa.

PAREDES, SANTOS (1994), Planificación Estratégica de Organizaciones No Gubernamentales, Buenos Aires, Argentina: FICONG.

RONDA, PULPO, G. (2002), La Dirección estratégica en organizaciones no lucrativas

RIOS REYES, AMICAR (2003,) Cultura Organizacional,
http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm

SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL (2009), Diagnostico de la situación de los actores sociales que promueven el desarrollo social, <http://www.sedesol.gob.mx/>

TAHA, H. (2004). Investigación de operaciones. México: Pearson.

MARTÍNEZ, E. (2007). Aplicación del proceso de análisis jerárquico en la selección de la localización de una PYME. Anuario Jurídico y Económico Escurialense, (40), 523.

TONCOVICH, A., MORENO-JIMÉNEZ, J. y CORRAL, R. (2007). Selección multicriterio de un sistema ERP mediante las metodologías AHP Y ANP. Retrieved Octubre/13, 2009, from <http://www.cnc-logistica.org/congreso-cnc/documentos/80.pdf>