



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE COAHUILA  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
UNIDAD TORREÓN

# **ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN EFECTIVA DE ASOCIACIONES CIVILES EN LA COMARCA LAGUNERA**

Disertación que como requisito para obtener el grado de  
Maestro en Administración y Alta Dirección

AUTORA: Alma Nayeli Aguilera Morales

Director: Dr. Orlando Gutierrez Castillo

Torreón, Coahuila, Mayo 2019.

# Índice

<b>1. Introducción</b>	
1.1. Introducción .....	5
1.2. Antecedentes .....	6
1.3. Planteamiento del problema.....	8
1.3.1. Planteamiento del problema .....	9
1.3.2. Preguntas de investigación .....	9
1.4. Objetivos de la Investigación .....	9
1.4.1. Objetivo general .....	9
1.4.2. Objetivos específicos .....	10
1.5. Justificación .....	10
<b>2. Marco teórico</b>	
2.1. Marco Conceptual.....	12
2.1.1. Concepto de organización .....	12
2.1.2. Tercer sector .....	13
2.1.3. Las Organizaciones de la Sociedad Civil .....	15
2.1.4. Concepto de Asociación Civil .....	16
2.1.5. Administración y Gestión .....	17
2.1.5.1. Administración Estratégica .....	19
2.1.6. Clasificación de las organizaciones del Tercer Sector.....	19
2.2. Estado del arte .....	21
2.2.1. Organizaciones de la Sociedad Civil en México .....	21
2.2.1.1. La función de las OSC en la sociedad .....	22
2.2.1.2. OSC como fuentes de empleo .....	23
2.2.1.3. Ventajas competitivas de una Organización de la Sociedad Civil .....	24
2.2.2. Ciclo de vida de una Organización Social.....	26

2.2.3. Importancia del diagnóstico y la planeación estratégica .....	28
2.2.3.1. Modelo de Planeación Estrategica .....	30
2.2.3.2. El diagnóstico en una Organización Social .....	31
<b>3. Metodología de la investigación</b>	
3.1. Tipo y alcance de la investigación .....	34
3.1.1. Tipo de investigación .....	35
3.1.2. Método .....	35
3.1.3. Alcance de la investigación .....	35
3.2. Sujeto de investigación .....	36
3.3. Instrumentos de investigación .....	36
3.4. Etapas de la investigación .....	37
<b>4. Resultados y discusión.</b>	
4.1. Modelo de gestión estratégica .....	38
4.1.1. Modelos de gestión estratégica base en la investigación .....	39
4.2. Propuesta de modelo de gestión estratégica para Asociaciones Civiles .....	43
4.3. Resultados .....	47
4.3.1. Implementación del modelo de gestión estratégica para Asociaciones Civiles .....	47
4.3.1.1. Planeación .....	47
4.3.1.2. Diseño de la estrategia .....	48
4.3.1.3. Implementación de la estrategia .....	54
4.3.1.4. Análisis del impacto de los resultados de la implementación del Modelo .....	57
<b>5. Conclusiones y recomendaciones</b> .....	58

<b>Bibliografía .....</b>	<b>62</b>
---------------------------	-----------

<b>Anexos .....</b>	<b>68</b>
---------------------	-----------

Anexo 1. Actividad de las OSC en la Laguna

Anexo 2. Número de OSC en la Zona Metropolitana de la Laguna

Anexo 3. Requisitos para el trámite de inscripción al registro federal de las OSC.

Anexo 4. Ejemplo de encuesta aplicada para llevar a cabo la investigación de campo.

Anexo 5. Padrón de Asociaciones Civiles beneficiadas por el municipio de Gómez Palacio.

# Capítulo I INTRODUCCIÓN

## 1.1. Introducción

Las organizaciones de la sociedad (OSC) civil en México representan un lazo importante entre la ciudadanía en general y el Estado; es el puente de comunicación que permite establecer un vínculo de participación mutua para el desarrollo del bien común en el país.

El auge de las OSC ha variado como una muestra de causa y efecto de las variaciones en la situación política y social del país siendo en la década de los 80 que se volvieron una fuerza relevante en México.

Las asociaciones civiles son un tipo de OSC que ha hecho un gran aporte para la sociedad mexicana. Este tipo de asociaciones son sin fines de lucro deslindadas de cualquier órgano político; las causas que promueven o apoyan son tan variadas como los problemas que se pueden presentar en la sociedad. Existen asociaciones civiles que cubren todo tipo de temas referentes a la salud, educación, recreación, asistencia social, etc.

La mayoría de estas organizaciones nacen del deseo de ayudar al prójimo, sin embargo, no siempre se cuenta con las herramientas necesarias para lograr que estos proyectos específicos crezcan y se fortalezcan estableciendo un tiempo de vida promedio de 1 a 2 años en estos casos.

El presente trabajo está pensado para poder llevar a cabo una investigación detallada sobre el funcionamiento administrativo de estas asociaciones civiles en México, su tiempo de vida y las posibles causas de su desaparición temprana.

Estudiando el caso específico de la Organización Ciudadana de Cambio y Desarrollo A. C. (OCCD A.C) se buscará establecer algunas estrategias de gestión que puedan ayudar a dicha organización a que logre la profesionalización.

Dentro de este trabajo se han establecido algunos conceptos que posteriormente, una vez aprobado el protocolo inicial, podrán ser desarrollados en la tesis requerida para la obtención del título de Master en Administración y Alta Dirección así como la elaboración de un artículo que podría aportar información para el mejor desempeño de las asociaciones civiles en México.

## **1.2.- Antecedentes**

Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en México fungen como un espacio de dialogo entre la sociedad y el gobierno convirtiéndose en actores de gran importancia en la interacción entre ambas entidades logrando fortalecer así el vínculo entre los ciudadanos y el estado. Según la Fundación por Socialdemocracia de las Américas, A. C. (FUSDA, 2009) en su revista Nueva visión socialdemócrata, las mayoría de las OSC en México fueron creadas en la década de los 80; asociando de esta forma que la intervención de la sociedad civil en el quehacer público es un efecto de los cambios políticos dados en el país.

La observación de Navarro (2013) indica que las OSC resultan ser agentes que prestan sus servicios a diversos bienes sociales en los cuales el público en general no tiene tanta experiencia. En cuanto a su relación con el Estado indica que las autoridades pueden traspasar a dichas organizaciones algunos recursos que ayudan a estas al cumplimiento de las distintas labores que realizan.

Así es como se inicia la colaboración mutua entre la sociedad civil y el gobierno siendo las áreas de principal interés para las OSC la educación, la salud y las actividades recreativas, incluyendo nuevas vinculaciones en ámbitos de acción muy diversos como lo son: la atención a niños en situación de calle, mujeres, ancianos, indígenas; temas como salud reproductiva, derechos humanos y violencia intrafamiliar.

Pese a estos apoyos gubernamentales, las OSC tratan de mantenerse siempre al margen manteniendo su entidad de autonomía; sin embargo, la mayoría de estas instituciones siempre buscaran los recursos que les puedan ser brindados así como el apoyo con las diversas instituciones gubernamentales que conciernan a sus distintos objetivos.

Muñoz (2014) explica que las OSC han aumentado considerablemente desde hace algunas décadas, “Su expansión tiene varias explicaciones, una de ellas proveniente de la teoría económica neoliberal en la que la sociedad civil organizada llena los vacíos de un Estado fallido por una parte, en tanto que la filantropía mitiga los efectos de las fallas del mercado por la otra.”

Gonzáles Morales (2016) especifica que el Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) clasifica en 19 posibles objetos sociales las OSC que se encuentran en la Zona Metropolitana de la Laguna (ZML). Según estos datos el objeto social que más se observa en las organizaciones es el fomento educativo con un 43 %, justamente en la ZML es el 48 % de las organizaciones tienen este fin. Siendo la segunda actividad más común la asistencia social, con un 42 % solo en el área de Torreón, Coahuila. Ver Anexo 1.

La Organización Ciudadana de Cambio y Desarrollo A.C. (OCCD A.C.) la cual será el objeto de estudio primordial en este trabajo de investigación es precisamente una organización enfocada en la asistencia social, apoyo a grupos vulnerables. Esta A.C. lleva laborando 7 años en la ciudad de Gómez Palacio, Durango. Dicha A.C. está perfectamente constituida en el marco legal pertinente contando con toda la papelería necesaria que la acredita; sin embargo carece de una gestión adecuada para que pueda seguir funcionando correctamente. Basándose en el Manual de Contreras, Joaquín, Chagoya y Ambrosio (2015), es necesario crear y proponer un modelo de gestión funcional para que esta pueda crecer en su ámbito consolidándose de manera definitiva.

### **1.3.- Planteamiento del problema.**

Según el informe de Gonzáles Morales (2016) para el Instituto Municipal de Planeación (IMPLAN); en México existe un equivalente de 29 Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) por cada 100 mil habitantes; sin embargo, en la zona de la Laguna este número sube hasta 49 debido a que se registran 374 OSC tan solo en Torreón, Coahuila y 631 en la Zona Metropolitana de la Laguna. De estas 631 OSC, 197 se encuentran registradas en el municipio de Gómez Palacio, Durango y 48 en la ciudad de Lerdo, del mismo estado. Ver anexo 2.

Contreras, Joaquín, Chagoya y Ambrosio (2015) concluyen en su Manual de Planeación de Estratégica para Organizaciones Juveniles de la Sociedad Civil que según el análisis de comportamiento y las problemáticas que presentan las OSC en México; una razón primordial que lleva al fracaso y desaparición de las OSC es la falta de estrategias de planeación. Con esto nos damos cuenta que la mayoría de las Asociaciones Civiles se constituyen realmente basándose en un deseo humano de ayudar al prójimo y en varios de los casos estas no llegan a desarrollarse realmente ni implementar los proyectos que habían visualizado en un inicio teniendo apenas un promedio de vida de 1 o 2 años.

La A.C específica que esta investigación busca apoyar en su fortalecimiento y profesionalización lleva laborando 7 años en la ciudad de Gómez Palacio, Durango. Actualmente dicha Asociación Civil carece de una gestión adecuada para que pueda seguir funcionando correctamente. Esta A.C. está perfectamente constituida en el marco legal pertinente contando con toda la papelería necesaria que la acredita. Basándose en las conclusiones anteriores de Contreras, Joaquín, Chagoya y Ambrosio (2015), es necesario crear y proponer un modelo de gestión funcional para que esta pueda crecer en su ámbito consolidándose de manera definitiva.



### **1.3.1 Planteamiento del problema.**

¿Cómo desarrollar modelos de gestión estratégica en las Asociaciones Civiles de la Laguna que propicien mayor impacto social y fortalecimiento?

### **1.3.2. Preguntas de investigación**

- a) ¿Cuáles son los modelos de gestión estratégica que pueden ser aplicadas en una Asociación Civil para su profesionalización?
- b) ¿De qué factores depende que una asociación civil crezca y se fortalezca en la región Laguna?
- c) ¿Cómo implementar un modelo de gestión estratégica en Organización Ciudadana de Cambio y Desarrollo A.C.?
- d) ¿Qué consideraciones generalizadoras se pueden desarrollar para el fortalecimiento de los modelos de gestión estratégica en las Asociaciones Civiles de la Laguna?

## **1.4.- Objetivos de la investigación**

### **1.4.1.- Objetivo general**

Diseñar un modelo de gestión estratégica para las Asociación Civil en La Comarca Lagunera que sienta las bases para el desarrollo y fortalecimiento de dichas asociaciones.

### **1.4.2.- Objetivos específicos**

- a) Estudiar diversos modelos de gestión estratégica que puedan adaptarse a las necesidades de una Asociación Civil.
- b) Establecer las etapas y procedimientos fundamentales en la planeación estratégica de una Asociación Civil.
- c) Diagnosticar la situación actual de la Asociación Civil del caso de estudio en cuestión.
- d) Establecer estrategias de gestión que puedan ser aplicadas de forma general en una Asociación Civil para ayudar a su desarrollo y fortalecimiento basado en la información obtenida de la investigación.

### **1.5.- Justificación**

Organización Ciudadana de Cambio y Desarrollo A.C. es una Asociación Civil que está constituida legalmente desde hace más de 7 años; cuya labor de ayudar a los grupos vulnerables de Gómez Palacio, Durango, ha sido reconocida en diversas ocasiones; sin embargo, ha caído en un descenso importante debido a la falta de un adecuado modelo de gestión.

En Gómez Palacio existen también otras Asociaciones Civiles con el mismo propósito que OCCD A.C. que a pesar de desarrollarse en el mismo entorno han logrado consolidarse como organizaciones bien establecidas; mientras que OCCD A.C. ha enfrentado diversos problemas tanto en el rubro económico como en el administrativo logrando así que la propia A.C. entre en una crisis que podría llevarla a su desintegración.

La labor social que este tipo de Organizaciones sin fines de lucro lleva a cabo dentro de la comunidad ha logrado cambiar la perspectiva de algunas personas en situaciones desfavorables mejorando su calidad de vida.

Otra de las áreas poco exploradas de las Asociaciones Civiles es en el ámbito laboral; una A.C. bien constituida y fortalecida puede ayudar al crecimiento económico de la comunidad desde diversos sectores. Una OSC enfocada en apoyar a aquellos grupos vulnerables puede significar un empuje social logrando mejorar en cierta medida la situación de algunas familias al brindarles un apoyo directo; sin embargo, existe otro ámbito poco considerado pero que también debería ser tomado en cuenta; una A.C. fortalecida funciona de cierta forma como lo haría una empresa legítima, lo cual podría significar también una fuente de empleo para ciertos sectores de la fuerza productiva de la comunidad lo que implica un punto más a favor de su fortalecimiento y profesionalización, Giardo y Mochi (2011).

Teniendo en cuenta lo anterior; esta investigación pretende hacer un análisis documental de OSC de este tipo que permitan identificar las principales estrategias de gestión que una A.C. necesita para poder profesionalizarse; incluyendo también un análisis detallado de cómo está funcionando actualmente Organización Ciudadana de Cambio y Desarrollo A.C. de esta forma se intenta ayudar a que OCCD A.C. no termine su ciclo de vida de manera abrupta debido una débil o nula administración.

Logrando identificar las estrategias de gestión que han llevado o llevan a cabo actualmente las A.C. bien consolidadas se podría hacer un estudio comparativo que muestre cuales han sido las fallas significativas en la forma de administrarse de OCCD A.C y cuáles serían los factores principales para lograr el fortalecimiento de una A.C., pretendiendo así establecer posteriormente un modelo de gestión estratégica que pueda ser utilizado en cualquier organización de este tipo solo adecuándolas a su rubro.

Del presente trabajo, se podrá establecer un nuevo modelo de gestión que sea funcional no solo en la A.C que es objeto de estudio, si no en diversas asociaciones

tanto de nueva formación como aquellas que necesiten una reestructuración administrativa para poder desempeñarse mejor.

## **Capítulo II Marco teórico**

### **2.1 Marco Conceptual**

#### **2.1.1. Concepto de organización**

El concepto general de organización es “la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados “ Chiavenato (2007)

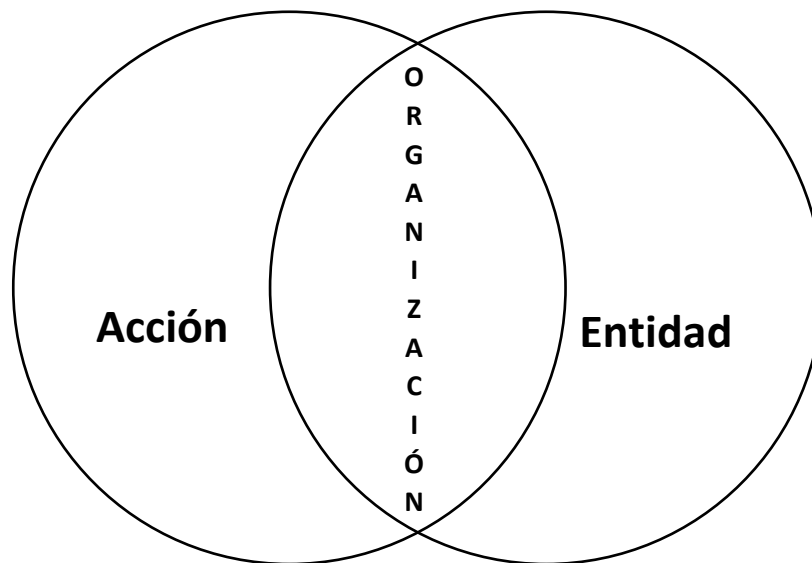
Sin embargo, el autor divide el concepto en dos variantes:

- Organización como función administrativa, es decir parte del proceso de administración.
- Organización como entidad, donde se habla de un grupo de personas que se integran entre ellos para lograr un determinado objetivo u objetivos.

Guerra (2007) concuerda con esta separación de conceptos especificando que “organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. La acción se refiere a la aquella actividad que se ocupará de coordinar el trabajo de un grupo de personas, estableciendo tareas específicas para alcanzar una meta en común. Mientras que

como objeto hace referencia al resultado de acción en sí, es decir el espacio permanente bajo el cual dicho grupo de personas perseguirá dicha meta.

Para la presente investigación el concepto más recurrido será el de organización como entidad; haciendo alusión a la institución propia donde un conjunto de interesados desarrollaran diversas labores en busca de alcanzar el objetivo que previamente han establecido.



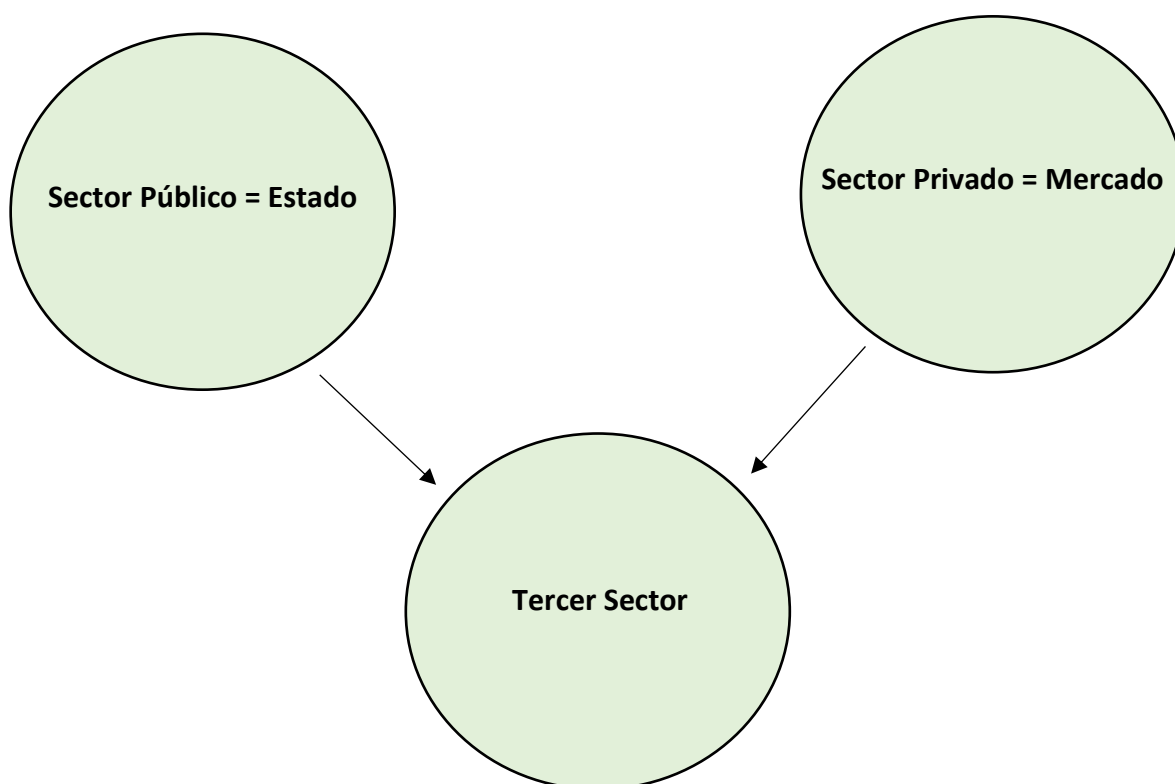
*Fuente: Elaboración propia.*

### **2.1.2 El Tercer Sector**

Veronica Paiva (2004) especifica que el termino Tercer Sector, representa algunas complejidades debido tanto a la diversidad de las organizaciones que le conforman; así como también a causa de las diferentes formas en que distintos autores llaman a estas instituciones.

Sin embargo, se destaca el hecho de que el Tercer Sector hace referencia a todas aquellas organizaciones que funcionan por fuera del Estado, las cuales suelen tener como característica principal el ser altruistas, es decir, no tener un carácter preponderantemente lucrativo y que así mismo intentan satisfacer todas aquellas necesidades que el Estado o el Mercado no cubren.

Es decir, existe el Sector Privado, conformado por las empresas en el mercado que persiguen fines lucrativos propios. Luego está el sector Público, aquel que está regulado por la administración del Estado. Quedando así el Tercer Sector marcado por la separación del Estado y la industria privada que persigue fines económicos.



*Fuente: Elaboración propia*

Mientras tanto, la organización no gubernamental “Ayuda en acción” (2018) establece cinco características clave de las instituciones que conforman el Tercer Sector:

1. Las organizaciones deben estar institucionalizadas. Tienen que tener una estructura definida que incluya una misión, visión, objetivos y presupuesto asignado. Están sometidas a diversas regulaciones.
2. Son entidades privadas. Existen diversos tipos de organizaciones en el Tercer Sector, algunas que funcionan principalmente con fondos privados, otras con recursos públicos y también están las que combinan ambos.
3. No tienen fines de lucro. Todos los recursos captados por estas organizaciones son reutilizados en función del rubro en el que se desarrolla, cumpliendo así con los objetivos que se han impuesto previamente.
4. Disponen de órganos de autogobierno. Esto indica que en su estructura tienen un órgano propio que es quien regula que se cumplan los objetivos, el uso de recursos, etc.
5. Cuentan con voluntarios en la organización. Esta es una de las características principales de este tipo de instituciones.

### **2.1.3 Las Organizaciones de la Sociedad Civil**

Citando a Cortés, Garrido y Farías (2014) una Organización de la Sociedad Civil (OSC) es un grupo de ciudadanos organizados de forma voluntaria para defender o atender causas de interés común. No persiguen fines de proselitismo político ni religioso y no tienen fines de lucro.

Sosa, Lelmini et al, mencionan que el término OSC fue propuesto por la ONU en 2001, con el propósito de diferenciarlas de otras entidades y no simplemente usando

referencias como “organizaciones no gubernamentales”, “organizaciones sin fines de lucro”, “organizaciones del tercer sector”.

Las OSC se pueden clasificar en diferentes apartados según diversas especificaciones, por ejemplo si se toma en cuenta del rol que desempeñan en una sociedad, éstas se pueden agrupar en dos sectores:

- Las OSC que se dedican a fomentar o difundir alguna idea o actividad en concreto como la cultura, la defensa de los derechos civiles, actividades recreativas, entre otras.
- Las OSC cuya actividad consiste en ofrecer un servicio tal como apoyo a la salud, educativos, de beneficencia, etc.

Sin embargo, un grupo de personas que se reúnen con frecuencia con un interés común no es considerado una OSC, para ello existe un proceso determinado cuya constitución implica ciertos lineamientos legales, así como también otros aspectos más formales que deben ser tomados en cuenta antes de poder ser considerados una institución funcional del Tercer Sector.

#### **2.1.4 Concepto de Asociación Civil.**

Pérez y Fol (2016) establecen que una Asociación Civil “es la reunión voluntaria de varios individuos (asociados), de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico”. Dando entonces por entendido que una A.C. es un tipo específico de Organización de la Sociedad Civil.

La diferencia entre la A.C. y otro tipo de OSC radica en la forma en que esta ha sido constituida, es decir, el comité que la conforma, su objetivo primordial, así como el registro legal que difiere entre cada tipo de OSC. Poniendo como ejemplo las Fundaciones, las cuales son en general financiadas, constituidas y manejadas por



entidades empresariales, estando vinculadas íntimamente a las mismas, como una forma de mostrarse socialmente responsables.

En su Guía de metodología de actuación en Asociaciones Civiles se constituyen con el objetivo de dar respuesta a una inquietud o necesidad personal o colectiva pretendiendo un beneficio a la comunidad donde se establece y desarrolla.

En la Comarca Lagunera existen diversos tipos de Organizaciones de la Sociedad Civil que buscan llevar a cabo de manera positiva en la comunidad, los rubros cubren un sinnúmero de áreas como el bienestar social, deportes, educación, alimentación, entre otros.

Para poder crear y consolidar una de estas OSC necesita de un trabajo exhaustivo por parte de aquellos que la conforman, como toda organización necesita tener una buena estructura y bases fundamentadas para crecer y fortalecerse, sobre todo cuando existen los precedentes de todas aquellas organizaciones que fracasaron en un período relativamente corto al tener una adecuada planeación estratégica.

### **2.1.5 Administración y gestión.**

Hitt, Black et al (2006) definen administración como “el proceso de estructurar como y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”. Los autores también dividen este concepto en cuatro partes que consideran fundamentales: La administración es un proceso, implica una estructura para poder dar un mejor uso a los recursos, la administración debe dirigirse hacia una meta específica, las actividades que implica deben ser realizadas en un entorno organizacional.

Mientras tanto Chiavenato (2007) ofrece un concepto más general en referencia a administración, en el cual menciona que se trata del proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr el objetivo de las organizaciones.

Robbins y Coulter (2010) consideran que la administración conlleva la coordinación, así como la supervisión de las tareas de los involucrados, de manera eficaz y eficiente.

Para los autores, el enfoque primordial de la administración se trata de lograr un desempeño óptimo, un mejor aprovechamiento de los recursos mediante la optimización y supervisión de las tareas de las tareas para en conjunto lograr alcanzar los objetivos previstos en tiempo y forma; haciendo énfasis en la eficacia y la eficiencia.

Tomando en cuenta los diversos conceptos previamente presentados, se concluye que la administración es entonces un proceso indispensable dentro de las organizaciones, el cual se encargaría de planear la mejor disposición, de los recursos existentes en coordinación con las tareas establecidas para lograr alcanzar cada una de las metas.

En lo referente a la gestión, Huergo (2007) en su trabajo Los procesos de Gestión, menciona que “gestión proviene directamente de “gestio-onis”: acción de llevar a cabo y, además, está relacionada con “gesta”, en tanto historia de lo realizado, y con “gestación”, llevar encima”. El autor especifica que la gestión está vinculada de manera estrecha a la estrategia y que no se trata únicamente de administrar, organizar o conducir acciones.

Otro concepto, dado por Porto y Merino (2008) dice que gestión es llevar a cabo tareas o trabajos específicos que hacen posible la realización de alguna operación. En su observación indican que el objeto prioritario de la gestión es lograr los mejores resultados de una empresa y hacen mención a cuatro pilares fundamentales que son los que se encargar de lograr dicho objetivo: la estrategia, los valores de la empresa, la estructura y la ejecución.

Por tanto según las observaciones, los conceptos de administración y gestión están íntimamente ligados, más no son sinónimos; es importante comprender este precepto para poder llevar a cabo la correcta aplicación de ambos. Mientras que la administración trata de la mejor disposición de los recursos, la gestión se

ocupa de establecer las acciones a realizar para la optimización de las tareas dentro de la organización.

### **2.1.5.1 Administración Estratégica**

David (2014) explica que la dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.

Para Hitt (2008) la administración estratégica es un proceso que cuyo propósito es crear nuevas estrategias tomando en cuenta la globalización y la competencia, destacando las decisiones, el compromiso y las acciones necesarias para cumplir las metas.

El centro de la administración estratégica por tanto se enfoca principalmente en la integración de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, etc., es decir, todos los factores de relevancia que vuelven una organización plenamente funcional.

“El término dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia.” David (2014)

Por tanto el principal objetivo de la dirección estratégica es crear nuevas y diferentes oportunidades para el futuro de la organización, se trata de planear los siguientes pasos a largo plazo.

### **2.1.6. Clasificación de las organizaciones del Tercer Sector.**

Las OSC, instituciones no lucrativas que son el pilar fundamental del tercer sector, tienen una compleja forma de clasificación debido a que existen diversos factores desde los que podrían ser observadas. Dichas organizaciones se podrían generalizar en dos rubros principales: La forma en que operan y el tipo de actividad que estas realizan.

Aun así esta clasificación sería demasiado vaga, ya que deja a la deriva un sinnúmero de cualidades que son propias de cada una de estas entidades, lo que de forma subsecuente podría ser fundamental para crearse un espacio propio en su entorno, así como mantener claros sus objetivos y de la misma forma ser registrados por los distintos órganos encargados de regular este tipo de organizaciones.

Por su parte, Balas (2011) clasifica a las organizaciones del Tercer Sector en una doble división, las no lucrativas y aquellas que si bien forman parte de este Sector, también tiene una parte colaborativa con el mercado. Dentro de la división de las No lucrativas se encuentran: las asociaciones, fundaciones y entidades singulares. Dentro de la clasificación que la autora señala como una parte subsecuente del Tercer Sector que se involucra en cierta medida con el mercado se encuentran: las cooperativas, mutuas y mutualidades, sociedades laborales, centros especializados de empleo, enclaves laborales, cofradías de pescadores, empresas de inserción y grupos empresariales.

Para Hernández (2003) seleccionó 16 criterios a tomar en cuenta para clasificar a las OSC, que son los que se enumeran constantemente cuando se hace referencia a las mismas. Estos son:

1. La forma jurídica que adopta.
2. El tema que aborda.
3. El tipo (Para que trabaja).
4. El grupo social que integra a la asociación.
5. El área geográfica donde desarrolla sus actividades.
6. El modelo de intervención (Cual es su aporte a la comunidad)
7. Lógica de acción.
8. Tipo de gestión utilizado.

9. El tamaño de la organización.
10. La tradición institucional.
11. La forma en que obtiene sus recursos.
12. Los recursos humanos que posee.
13. La vinculación con otras entidades existentes.
14. La relación con el Estado.
15. Como se relaciona con el Mercado.
16. La relación con otras OSC.

## **2.2. Estado del arte**

### **2.2.1. Organizaciones de la Sociedad Civil en México**

Las Organizaciones de la Sociedad Civil han estado en constante crecimiento, en los últimos años el espacio ganado ha sido considerable en las sociedades naturales del país. Actualmente cuentan con diversos espacios representativos que les ayudan a darse proyección, apoyando sus distintas causas tanto de forma pública como privada. De esta forma, estas OSC se han convertido en gestoras de atención de los problemas emergentes de una sociedad en constante cambio y crecimiento.

Según la investigación de la FUSDA (2014) en el Sistema de Información sobre Organizaciones de la Sociedad Civil (SIOS) de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), el 51 % de las OSC registradas en este sistema fueron fundadas entre los años 1991 y 2000. Dentro de esta información se destaca que solo el 6 % de OSC se crearon antes de 1950 subiendo hasta el 16 % entre 1951 y 1980 y llegando a ser el 27 % entre 1981 y 1990.

La observación de la FUSDA habla sobre el hecho de que las OSC en México han evolucionado junto con el proceso de transición democrática. La sociedad ha dado espacio a este tipo de instituciones apartadas del Estado para que sean ellas

quienes puedan atender todos aquellos aspectos que hasta el momento no pueden ser cubiertas por el sector gubernamental o mercantil de una manera favorable y accesible.

Destacando el crecimiento de las OSC en México, luego de una emergencia nacional sin precedentes, el temblor de 1985, donde la demanda de apoyo solo iba en aumento, aquí se hizo evidente que las OSC fueron las principales encargadas de percibir y distribuir gran parte de los recursos destinados para la reconstrucción de un país herido.

El Sistema de Información sobre Organizaciones de la Sociedad Civil indica que hasta el 2009 las entidades que contaban con mayor número de OSC eran: el Distrito Federal, Coahuila, Estado de México, Nuevo León y Jalisco, lo que representa el 51 % del total.

Mientras que Fundación Vamos a Dar (2014) publica que existen un aproximado de 20 mil organizaciones de la sociedad civil, lo cual se traduciría en 1.7 OSC por cada 100 mil habitantes.

En la Comarca Lagunera existen diversos tipos de Organizaciones de la Sociedad Civil que buscan llevar de manera positiva en la comunidad, los rubros cubren un sin fin de áreas como el bienestar social, deportes, educación, alimentación, entre otros.

### **2.2.1.2 La función de las OSC en la sociedad.**

Las OSC son el resultado de la realidad donde estas se establecen como parte de la transformación social de la misma, de igual forma resultan ser la respuesta a las inquietudes de la sociedad donde se irguen, pudiéndose denominar entonces como sujetos o actores sociales, dispuestos a satisfacer una necesidad o necesidades de un grupo en particular.

Collin y Molina (2009) refieren que las condiciones de surgimiento y constitución de las Sociedades Civiles como un ente diferenciado del gobierno, han implicado una constitución histórica-social.

Las OSC responden carencias emergentes de una sociedad globalizada, la cual sigue su curso sin detenerse a esperar. Es este mismo crecimiento acelerado el que incita a las sociedades civiles a organizarse para poder avanzar en conjunto dentro de un estado que no puede dar respuesta inmediata al cumulo de peticiones que surgen día con día.

Los autores explican que en el caso de México, la revolución creó un estado de emergencia donde en medida que esta se iba desarrollando, la sociedad comenzó a formar sus propias organizaciones como una situación de causa-efecto. Los campesinos establecieron una reforma agraria, en el caso de la burguesía se vieron incitados a instaurar sus negocios y el financiamiento para los mismos, unió a los sindicatos.

Es por lo tanto la función de las OSC establecer un vínculo directo de la sociedad con el estado, siendo la respuesta a los cambios políticos y sociales. Ayudando de igual forma a despejar a este de algunas de las responsabilidades que no puede cubrir en una forma inmediata. La mayoría de las A.C. si bien no forman parte de las instituciones gubernamentales, mantiene estrechos lazos con estas, pues son ellas las que suelen abastecerles con recursos que son destinados a diversas causas sociales en las que el gobierno no tiene una injerencia directa. Es trabajo de las OSC gestionar los recursos que les son asignados, siempre cumpliendo con la función inicial para la que la institución ha sido constituida.

### **2.2.1.3. Las OSC como fuentes de empleo.**

En México las investigaciones que abordan situaciones como las oportunidades de trabajo que ofrece el llamado Tercer Sector, son prácticamente inexistentes. Giardo

y Mochi (2004) especulan que esto puede ser debido a la forma confusa en que este es percibido en el sistema de cuentas nacionales de México, en lo referente al valor bruto de la producción, valor agregado bruto, la remuneración de asalariados, la formación bruta de capital fijo, así como el personal ocupado; a diferencia de la actividad mercantil lucrativa.

La forma en que funciona una OSC en cuanto a su estructura y organigrama es muy similar a cualquier otra institución lucrativa en el mercado o el Estado; sin embargo, no percibe utilidades para fines privados.

Aun así, una OSC formalmente constituida y funcional genera ingresos que son utilizados dentro de la misma institución, una parte de estos son destinados a los salarios de aquellos que la conforman, por lo que si el funcionamiento de dicha organización es apropiado, puede generar empleos que son también remunerados.

## **2.2.2 Ventajas Competitivas de una Organización de la Sociedad Civil**

Un punto a considerar para el fortalecimiento de una A.C. son las ventajas competitivas que puede mostrar para hacer frente al entorno donde se desarrolla así como a otras instituciones del mismo tipo.

Bermejo (2011) propone algunos factores que serían una ventaja competitiva para una OSC. Los cuales son:

- **Flexibilidad.** Esto se refiere a que debido a su tamaño y facilidad con que son constituidas pueden responder positivamente a las necesidades cambiantes del entorno aportando acercamientos a nuevas posibles problemáticas emergentes.



- **Empatía y compromiso.** Las personas que laboran en este tipo de organizaciones son normalmente aquellos que sienten un compromiso con las personas a quienes sirven o apoyan.
- **Credibilidad y confianza.** Al trabajar con sectores vulnerables tienden a generar confianza y aceptación en la comunidad.
- **Aproximación holística a la problemática social.** Tienen un acercamiento más estrecho con los problemas sociales que han decidido atender en comparación con el propio gobierno o algunas empresas.
- **Destrezas especiales.** Normalmente este tipo de organizaciones aportan servicios profesionales de algún tipo como abogados, médicos, psicólogos, etc. para apoyar a los beneficiarios que acuden a ellos.
- **Redes Sociales.** Las organizaciones civiles están en posición de hacer puentes con otros sectores.
- **Desarrollo de liderazgo.** Algunas pueden capacitar a sus colaboradores ayudándoles a desarrollar nuevas habilidades y destrezas para que las acciones de mejora sigan expandiéndose en la comunidad.

Analizar estas ventajas podría formar parte de un diagnóstico realizado a la OCCD A.C. que ayudaría a verificar si aún se cuenta con el apoyo en algunos sectores.

Estableciendo estos parámetros la investigación se enfocará en identificar tanto las necesidades de la OCCD A.C. como las posibles fallas que hayan surgido en su administración previa.

De esta forma se pretende establecer con conocimientos específicos, un modelo de gestión estratégica que sea funcional tanto para Organización Ciudadana de Cambio y desarrollo A.C. como para otras Organizaciones de la Sociedad Civil en la región únicamente adecuándolas a el enfoque propio de cada una organización.

Las comparativas entre las Asociaciones Civiles a nivel literario podrán mostrar algunos indicadores de riesgo para las A.C., así como ayudar a guiarlas en su formación y desarrollo para que se puedan consolidar y cumplir sus objetivos.

### **2.2.2.Ciclo de vida de una Organización Social**

Para poder ahondar un poco más en el tema concerniente al tiempo de vida promedio de una OS es necesario conocer las distintas etapas de este y en que consiste cada una de ellas. Para Jones (2012) el ciclo de vida de una OS consta de 9 etapas con características esenciales las cuales son secuenciales; tienen un progreso jerárquico, es decir, las primeras son más sencillas que las que le seguirán a estas; indica que cuando se inicia una transformación es complicado volver atrás y las modificaciones que se realizan en cada etapa se producen en toda la organización.

Jones (2012) nombra a las etapas de una forma que ayuda a relacionarlo con el crecimiento propio de una persona. Dichas etapas son:

Fase de Noviazgo y Nacimiento: Aquí es cuando se visualiza la idea. El emprendedor busca la forma de dar respuesta a una problemática inicial. En esta etapa es necesario considerar todas las opciones, visualizar las posibilidades. Una vez que se ha comprometido con dicha idea es tiempo de llevarla a cabo; es justo cuando finalmente nace la OS.

Fase de infancia: En esta etapa no se da mucha importancia a la administración o los procedimientos; lo que se busca principalmente es buscar oportunidades y generar ingresos. La preocupación primordial está en lograr resultados.

Fase de crecimiento rápido (Go-go): La organización comienza a crecer y se vive una etapa de gestión intuitiva sin tomar en cuenta realmente las habilidades que tiene cada uno de los miembros de la organización. Cuando se da la etapa de crecimiento rápido, los fundadores tienden a pensar que es imposible equivocarse y se involucran en todas las decisiones. Aquí se puede entrar en una crisis debido a la gestión realizada. Para concluir con éxito esta fase es necesario que se

deleguen responsabilidades, que los fundadores dejen de involucrarse en absolutamente todos los ámbitos de la organización.

Fase de adolescencia: Se puede ver como el renacimiento de la organización. Se plantea en esta etapa que la OS resurja bajo nuevos liderazgos, el fundador debe comenzar a aceptar que haya profesionales que le ayuden con la gestión mientras que los iniciadores pueden seguir con la estrategia y visión de la organización sin involucrarse en otros procesos.

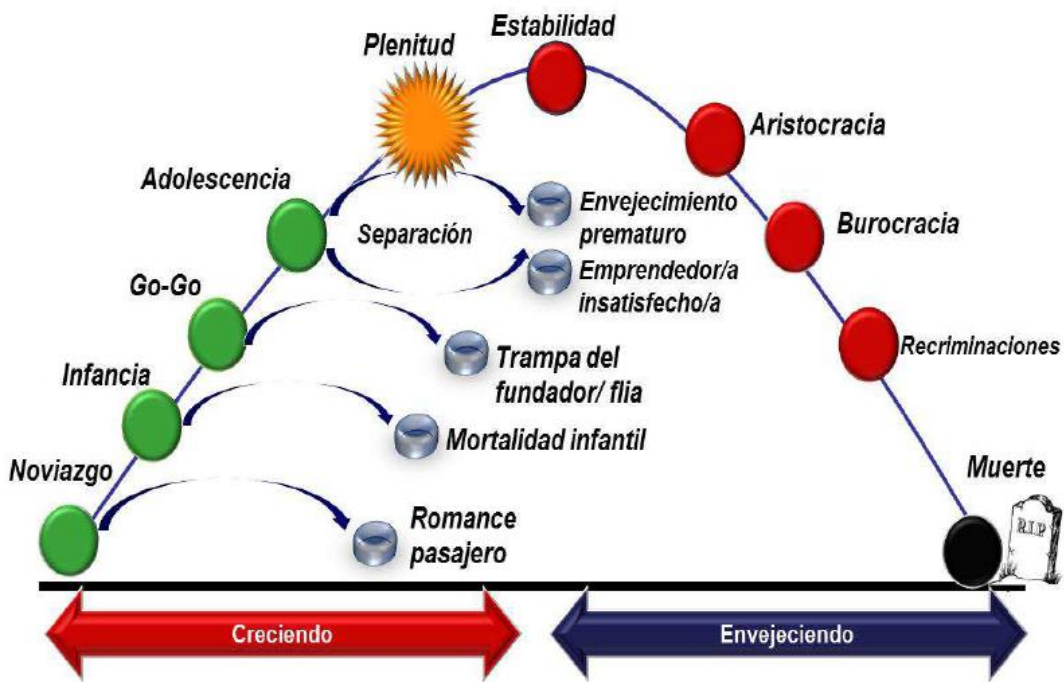
Fase de plenitud: En esta etapa se ha logrado mantener finalmente un equilibrio. Se tiene clara cuál es la visión y misión de la empresa. “La entidad continúa creciendo por medio de la satisfacción de las necesidades de los usuarios y beneficiarios” Jones (2012)

Fase de estabilidad: El crecimiento se vuelve lento, la organización cree que todo lo que se está haciendo está bien y no busca innovar.

Fase aristocrática: Aquí la organización se niega a la innovación creyendo que es el mercado quien debe adecuarse a ellos y no al contrario. Cualquier iniciativa de un cambio es denegada.

Fase burocrática: El control se vuelve más importante que la acción. Los gastos crecen más que los ingresos. En esta etapa la organización comienza a volverse lenta para funcionar y no puede sustentarse. “La tensión interna es máxima y abundan los conflictos entre los integrantes de la entidad” Jones (2012).

Fase final, la muerte: Es una etapa compleja ya que es momento de reconocer que la organización se ha tornado inviable debido a los diversos cambios y conflictos por los que se ha pasado. En algunos casos las OSC tienden a mantenerse debido a que les es difícil desechar la idea inicial de ayudar a la comunidad aunque en realidad ya han perdido valor y han dejado de funcionar.



Fuente: Jons, Mercedes. *Ciclo de Vida de las Organizaciones Sociales*

En base a la información anterior aunada a la observación previa del funcionamiento actual y desempeño de la OCCD A.C; se podría deducir que esta Asociación Civil ha entrado en la Fase Burocrática, sin embargo, aún existe la posibilidad de resurgir si se implementan las medidas de emergencia necesarias en una crisis como la que presentan. Citando a Jones (2012) “hay organizaciones que estando en una situación crítica de decadencia logran superarla. Entonces se habla de renacimiento. Concretamente hay una renovación porque la organización identifica una necesidad de cambio, encuentra nuevas energías y propósitos y se adapta a esta necesidad de reestructurarse.”

### 2.2.3. Importancia del diagnóstico y la planeación estratégica

Para que la A.C. pueda volver a levantarse es necesario que se implemente una adecuada administración por medio de un bien cimentado Plan estratégico.

Según David (2014) en su libro Administración estratégica la “planeación estratégica” se originó en la década de 1950 y tuvo un gran auge a mediados de la década de los sesenta hasta mediados de los setenta. Se llegó a creer que la planeación estratégica era la solución a todos los problemas que se presentaban en las organizaciones de Estados Unidos de América. Y aunque tuvo un periodo de recesión la planeación estratégica aún se practica ampliamente entre los negocios.

Como Gross (2014) lo explica en su documento La planeación estratégica que marca la diferencia, la mayoría de los problemas en las organizaciones se debe a que no hay una claridad sobre la realidad de la organización, que es, que hace o a dónde quiere llegar.

Gross (2014) enlista los principales síntomas que indicarían que es necesario implementar un plan estratégico para que la organización pueda funcionar adecuadamente:

- Agobio.
- Fragmentación.
- Estancamiento.
- Problemas financieros crónicos.
- No saber decir que no.
- Estar siempre detrás de los fondos.
- El único problema son los donantes.
- Consejo directivo que no participa.
- Numerosos conflictos internos.

Una vez que se han detectado estos síntomas dentro de la organización se hace evidente para la organización que es tiempo de poner en práctica diversas estrategias de gestión que podrían salvar a la OSC de la desaparición.

### **2.2.3.1. Modelo de Planeación Estratégica**

Pérez y Marchant (2009) aseguran en su investigación que existen algunos modelos que ayudan a la mejora del desempeño en los servicios públicos, pero no todos estos se pueden aplicar libremente en cualquier país o situación; por lo que se podrían encontrar modelos desde los más sencillos hasta los más complejos cuyo objetivo final es el mismo, mejorar el rendimiento de las OSC.

Ambos autores indican que para poder implementar un modelo de mejora, se deben tomar en cuenta algunos puntos primordiales, los cuales serían: desarrollar la estrategia; implementar funciones que ayuden al correcto desempeño de los recursos humanos y el fortalecimiento de las funciones directivas.

En el Manual de Planeación Estratégica para Organizaciones de la Sociedad Civil de Contreras, Joaquín, Chagoya y Ambrosio (2015) se da una muestra de un modelo de Planeación Estratégica que se lleva a cabo en 7 pasos, cada uno con sus diferentes tareas asignadas.

#### **1. ¿Cómo estamos? ¿Dónde estamos?**

Diagnostico

#### **2. ¿Hacia dónde va la organización?**

Visión Misión

#### **3. ¿Qué tenemos para llegar a dónde queremos?**

Fortalezas

Oportunidades

Debilidades

Amenazas

#### **4. ¿Cómo lo llevamos a cabo?**

Objetivos estratégicos

Estrategia

#### **5. ¿Qué requerimos para hacerlo?**

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Target

Comunicación

#### **6. ¿Cómo lo concretamos?**

Ejecución

#### **7. ¿Cómo medimos nuestro desempeño?**

Evaluación Financiera

Evaluación de Procesos Internos

Evaluación de Target.

### **2.2.3.2. La estructura organizacional.**

Para Parra (2009), el concepto de estructura organizacional y diseño organizacional con frecuencia son vistos como sinónimos. El autor también cita a Strategor (1995) para quien la estructura es la unión de funciones y relaciones que determinan

formalmente cada una de las tareas que cada parte de la organización debe cumplir y la forma en que se comunican entre ellas.

Citando a Chiavenato (2007) la estructura organizacional se representa “como el conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar una totalidad”.

Según Robbins (2010) la estructura organizacional se trata de la distribución formal de los todos los trabajos dentro de la organización, es un proceso que involucra la toma de decisiones sobre la especialización del trabajo, llevar a cabo una departamentalización, establecer cadenas de mando, tener control sobre las funciones, centralizar y formalizar las mismas.

Chiavenato (2007) también hace una distinción entre dos tipos de organizaciones, la formal y la informal, lo cual es primordial tomar en cuenta a la hora de hablar de su estructura.

La organización formal es toda aquella que mantiene directrices, normas y reglamentos de la organización, procedimientos y todos los lineamientos que expresan como es que esta funciona, la relación que mantienen sus departamentos, los cargos y recursos que intervienen en la misma. Esta se subdivide a su vez en cuatro tipos de estructura:

**Lineal:** La más sencilla, antigua y comúnmente utilizada en empresas más pequeñas cuyos productos o servicios son más específicos. El nombre se aplica debido a que existen líneas directas entre la autoridad y los subordinados.

**Funcional:** Aquí se aplica el principio funcional, la llamada especialización de las funciones. Cada departamento tendrá a su cargo una tarea determinada.

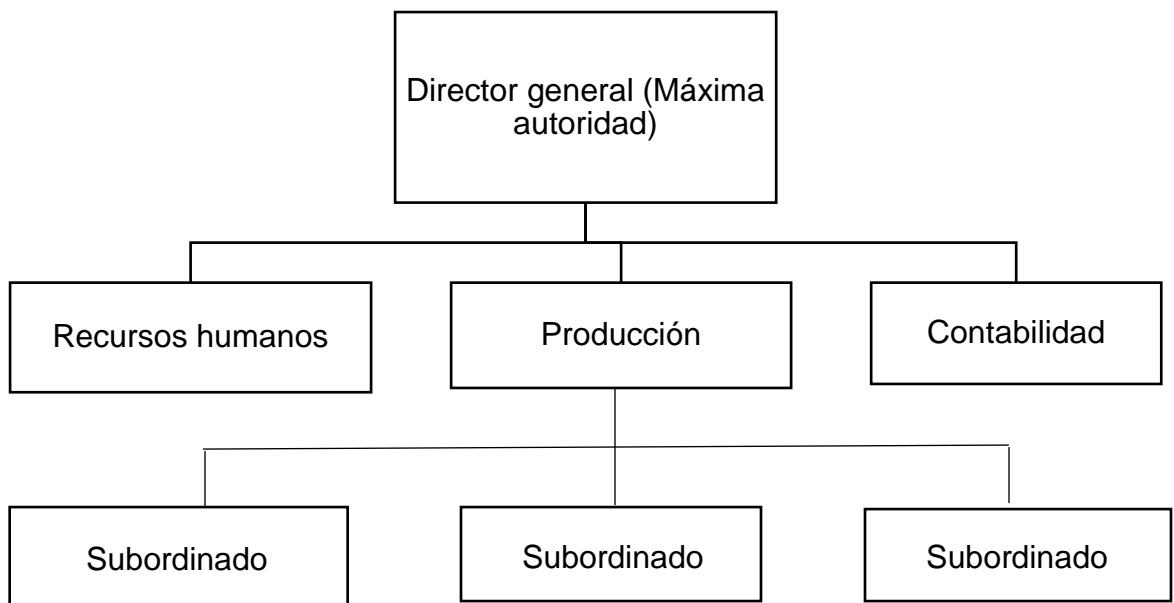
**Línea – Staff:** Esta es el resultado de la combinación de las dos estructuras anteriores. Dentro de esta estructura se busca tomar las ventajas de la lineal y funcional, tratando de disminuir sus puntos débiles. Existen las líneas directas de autoridad pero también están otras de consultoría con los departamentos especializados manteniendo una relación entre ellos.



**Comités:** No posee características lineales, son más bien representados como grupos de trabajo y sus funciones pueden ser muy variadas, realizando trabajos técnicos, de asesoría, etc.

La manera gráfica en que tradicionalmente se representa una estructura organizacional es un en sí, un organigrama que muestra la relación existente entre la autoridad, los canales de comunicación, los distintos departamentos de la organización así como y el orden jerárquico entre estos.

Ejemplo de una estructura lineal:



#### **2.2.3.4. El diagnóstico en una Organización Social**

Tomando en cuenta los datos anteriores, uno de los pasos más importantes para poder establecer algunas estrategias de gestión en OCCD A.C. sería realizar

un diagnóstico detallado de sus dolencias, cuales son los problemas con los que se enfrenta y los antecedentes que darían una visión más amplia de la situación actual de la asociación; como lo indica Rodríguez (2016) en su libro Diagnóstico Organizacional donde menciona que se trata de una explicación descriptiva del cómo opera una organización determinada.

Asís, Gross, Lillo y Caro (2004) explican que el diagnóstico en una organización no lucrativa es de suma importancia en la planeación estratégica ya que puede brindar datos relevantes sobre el rendimiento de la organización tanto de forma general como en áreas específicas en las que se desee centrar la atención. De igual forma el diagnóstico puede ayudar a medir los logros de la organización así como ser la base para futuras propuestas de mejora.

Las variables que se pueden identificar por medio del diagnóstico según Asís, Gross, Lillo y Caro (2004) son del tipo:

- **Externa:** Nos arroja datos sobre la evolución de la organización, la demanda de dicha organización en el mercado, la actuación de otras entidades dentro del mismo rubro, desarrollo de políticas públicas, etc.
- **Interna:** Aquí se observa el desempeño de la organización en cuanto al comportamiento del personal que la conforma, los recursos materiales con los que se cuenta así como las necesidades económicas que esta presenta.

## Capítulo III Método de investigación

### 3.1 . Tipo y alcance de la investigación.

### **3.1.1. Tipo de investigación.**

La investigación que se llevará a cabo será del tipo descriptiva debido a que pretende reconocer los factores que ayudan a las OSC de la región a poder fortalecerse tratando de describir el porqué es que estos han funcionado en dichas instituciones. De igual forma se busca explicar los motivos que llevan a la posible desaparición de una A.C. una vez que se han detectado los errores administrativos que pudieron haber presentado.

En cuanto a la medición de los datos obtenidos será una investigación mixta ya que se obtendrán datos tanto del tipo cuantitativo como cualitativo. Siendo cuantitativos en referencia a todos los datos económicos que provienen de la asociación seleccionada y los cuantitativos se referirán al posicionamiento del mismo en referencia a su entorno, así como la situación interna actual.

Esta investigación será basada en un principio de investigación-acción, es decir, que una vez establecidos algunos parámetros se irá trabajando con base en estos para poder ir analizando el avance del proyecto desde el inicio de la propia investigación.

#### **3.1.1.1 Método**

El método aplicado es empírico ya que se trata de una análisis documental, el cual incluirá diversas entrevistas, encuestas e investigación de campo, basada en la experiencia de la A.C. estudiada desde su constitución.

### **3.1.2 Alcance de la investigación.**

Se investigará en la ciudad de Gómez Palacio, Durango, a una Asociación Civil que deberá estar constituida legalmente bajo los criterios correspondientes al rubro y tamaño de la misma; así como tener el reconocimiento adecuado ante hacienda y en los diferentes directorios oficiales para este tipo de organizaciones.

### **3.2. Sujeto de investigación**

La investigación se centra en la Organización Ciudadana de Cambio y Desarrollo A.C.; una asociación civil ubicada en la colonia López Portillo en Gómez Palacio, Durango, cuyo objeto social está dirigido a los grupos vulnerables. Es en esta asociación donde se buscará establecer un modelo de gestión estratégica que sea innovador para así poder lograr su fortalecimiento como Organización de la Sociedad Civil.

### **3.3. Instrumentos de investigación**

Para la investigación se realizarán encuestas de percepción social dentro de la colonia Jose Lopez Portillo que es donde radica la Organización Ciudadana de Cambio y Desarrollo A.C así como en las colonias vecinas donde esta ha participado en distintas ocasiones ofreciendo diversos tipos de apoyo.

Se realizará un censo con base en los resultados de la encuesta anterior para poder definir una causa social específica en la asociación, ya que actualmente su rubro no está del todo delimitado debido a que su causa social es demasiado amplia.

Por medio de estos instrumentos de medición podrán proponer estrategias de proyección posteriores que podrían ayudar a mejorar la imagen de la asociación.

Para poder generar un diagnóstico interno de la OCCD A.C se realizarán algunas entrevistas al personal de base que labora en dicha asociación así como a los voluntarios que formen parte de la organización en el momento de iniciar con el trabajo de investigación con los que se cuenta así como las necesidades económicas que esta presenta.

### **3.4. Etapas de la investigación**

- **Primera etapa:** Realizar un diagnóstico

En esta etapa se realizará una investigación tanto interna como externa sobre la situación actual de la empresa.

En el ámbito externo se llevarán a cabo algunas encuestas en la comunidad donde la A.C. que nos ayudaran a conocer la percepción social que dicha organización tiene en su entorno.

En lo referente a la situación interna, se harán algunas entrevistas tanto al personal de base de la A.C. como a los posibles voluntarios que formen parte de la organización en ese momento.

Se buscará conocer si la institución tiene objetivos definidos, sabe cuál es su posición actual y hacia donde quiere dirigirse. También se indagará en el marco legal y económico, cuáles han sido las principales necesidades de recursos que han presentado y si están constituidas en el ámbito legal pertinente.

- **Segunda etapa:** Establecer objetivos.

Una vez el diagnóstico nos arroje los datos necesarios para conocer la situación de la empresa será momento de establecer objetivos específicos.

Deben ser metas alcanzables, medibles y posibles en cuanto a las posibilidades de la misma organización.

Redefinir o reforzar la misión y la visión de la Asociación.

- **Tercera etapa:** Identificar las fortalezas de la organización y generar estrategias.

En esta etapa debemos establecer con qué recursos se cuentan actualmente en la organización, que es lo que tiene y que es lo que necesita.

Una vez establecidos nuestros parámetros podremos comenzar a plantear diversas estrategias de gestión; estas estarán orientadas a la proyección de la Asociación hacia la comunidad, captar nuevos ingresos, atraer personas interesadas en apoyar a la asociación, etc.

- **Cuarta etapa:** Propuesta.

Durante este periodo se planteara una propuesta de implementación, se orientará a los miembros de la organización para que apoyados en todo el trabajo anterior puedan llevar a cabo las estrategias planteadas.

## **CAPITULO IV. Resultados y discusión**

### **4.1 Modelo de gestión estratégica**

Según Fred David (2013) utiliza el concepto de administración estratégica como sinónimo de planeación estratégica, tomando en cuenta que el primero es usado principalmente en los negocios, mientras que el otro el nombrado principalmente en cuanto al contexto académico. Sin embargo, el termino administración estratégica pueden identificar el proceso completo de formulación, implementación y evaluación

de las estrategias propuestas, mientras que la planeación estratégica haría referencia únicamente a la formulación de dichas estrategias.

#### **4.1.1 Modelos de gestión estratégica base en la investigación**

Existen diversos modelos de gestión que ya se han implementado para ayudar al desarrollo y fortalecimiento de distintas organizaciones; sin embargo no existe uno específico que se pueda aplicar directamente a una asociación civil, esto debido a que su conformación si bien es similar a una empresa lucrativa, no es enteramente el mismo sistema, comenzando por la administración del capital tanto humano como financiero.

Por lo tanto, se han tomado en cuenta dos de entre algunos de los principales modelos de gestión estratégica para la creación de un nuevo modelo enfocado hacia las necesidades específicas de una asociación civil.

Los modelos a considerar son:

- a) Modelo de planeación estratégica de Goodstein, Nolan y Pfeiffer.

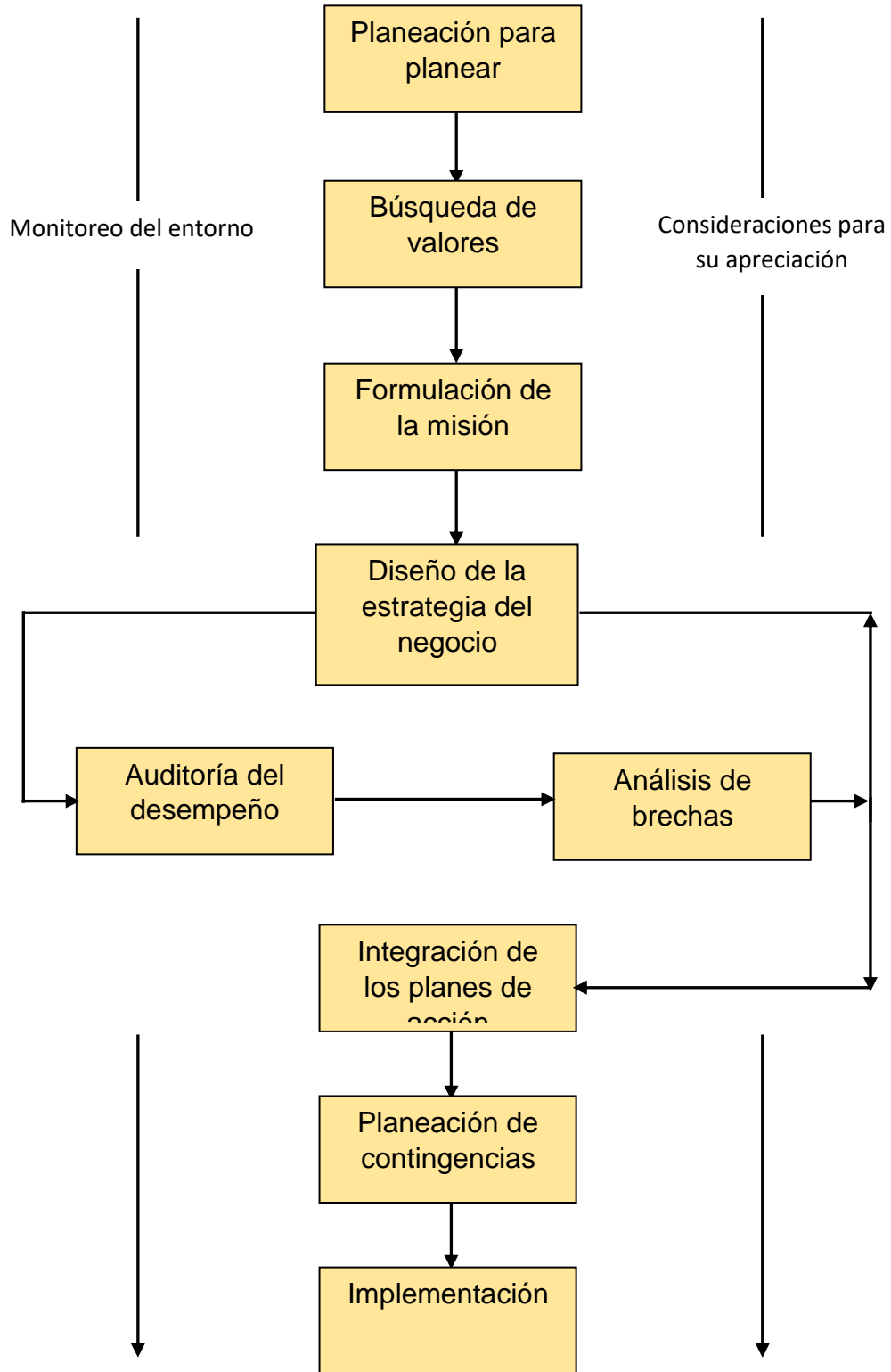
Este modelo está fundamentado en otros existentes, sin embargo, difiere en cuanto a su contenido, haciendo énfasis en otros puntos relevantes así como en proceso de desarrollo del mismo.

Dicho modelo cuenta con nueve fases las cuales son propiamente secuenciales: Planeación para planear, búsqueda de valores, formulación de la misión, diseño de la estrategia del negocio, auditoria del desempeño, análisis de brechas, integración de los planes de acción, planeación de contingencias, implementación.

Según Goodstein, Nolan y Pffifer (1998) la planeación previa tiene mucho peso e importancia sobre el resto del plan de trabajo, es lo que sienta las bases para el proyecto; quienes están involucrados, cuál será el calendario, prevé algunos riesgos,

ayuda a seleccionar los recursos que se necesitarán, etc. Este paso es inomitible en cualquier proyecto que esté debidamente sustentado.

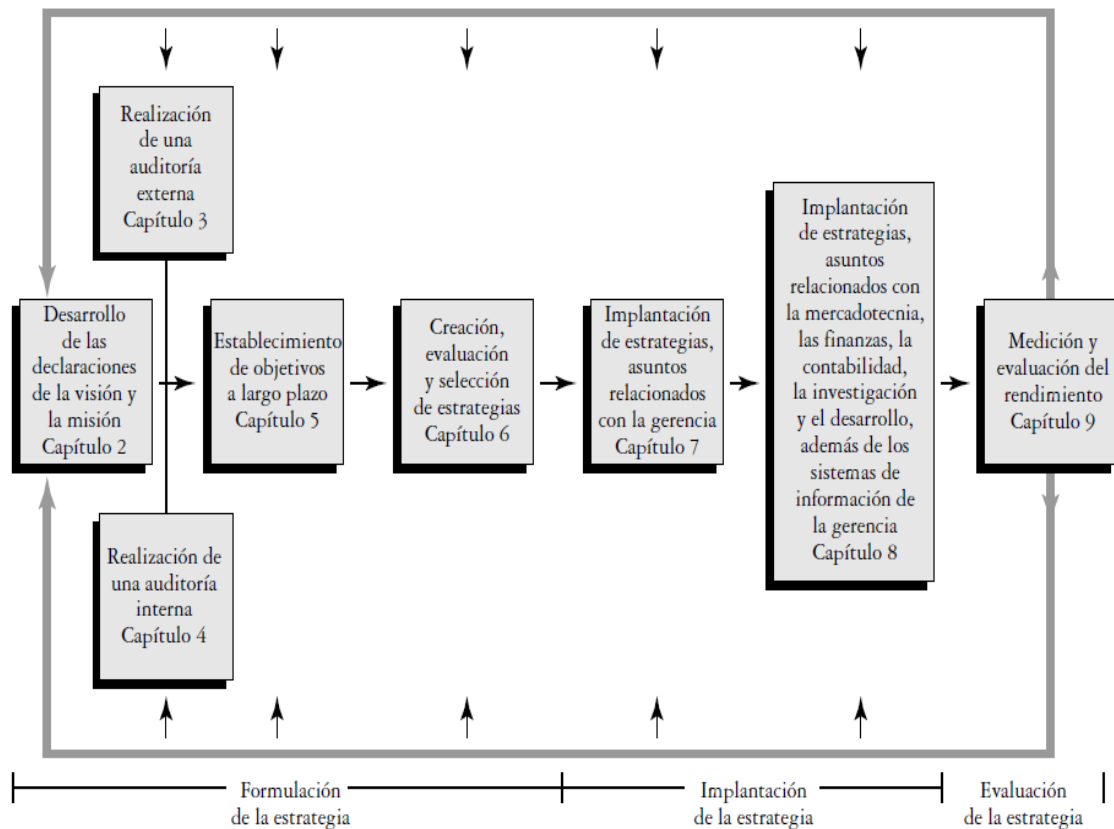




b) Modelo de Administración Estratégica de Fred David.

La visión, misión, objetivos y estrategias son el punto de partida para el plan de administración estratégica dentro de una empresa; la situación real de una empresa se ve reflejada en éstas que a su vez puede ayudar a determinar la ruta de acción a considerar para el mejor desempeño de la organización.

Fred David (2013) asegura que el proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. Por lo tanto, cada paso en el modelo es claramente secuencial, es decir que un cambio cualquiera que sea en los componentes iniciales de dicho modelo genera de forma automática un cambio en el resto de los componentes. Es por esto que las tres etapas del modelo propuesto por Fred David se deben llevar a cabo en el orden indicado, de forma continua.



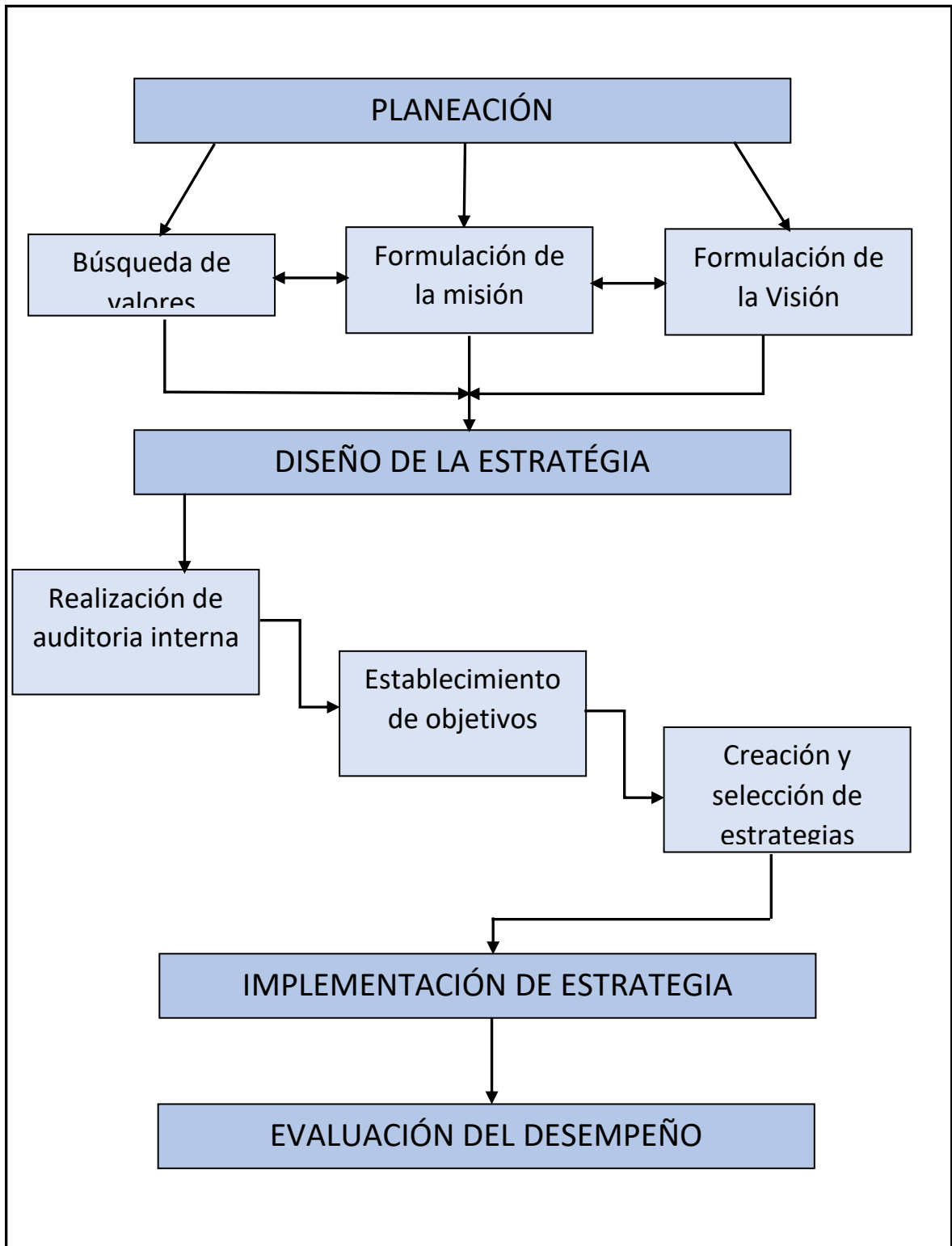
## **4.2 Propuesta de Modelo de gestión estratégica para Asociaciones Civiles.**

En el modelo de Fred David, hay tres bloques a considerar, la formulación de la estrategia, la implantación y la evaluación. De cada bloque se han seleccionado solo los pasos más indispensables para el tipo de organización que se estudia en el presente trabajo.

A fin de lograr un enfoque sobre la gestión estratégica de una asociación civil, se han fusionado ambos modelos previamente presentados, creando un modelo único que será posteriormente implementado en la A. C. que es objeto de estudio en este trabajo.

Los puntos a considerar de dichos modelos son:

1. Planeación
  - a. Búsqueda de valores
  - b. Formulación de la misión
  - c. Formulación de la visión.
2. Diseño de la estrategia
  - a. Realización de una auditoria interna
  - b. Establecimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.
  - c. Creación y selección de estrategias.
3. Implementación de estrategias.
4. Evaluación del desempeño.



Fuente: Elaboración propia.

El objetivo de este modelo es identificar y establecer las estrategias de gestión necesarias en una Asociación Civil en La Comarca Lagunera sentando las bases para el desarrollo y fortalecimiento de dichas asociaciones.

Para la correcta implementación del nuevo modelo de gestión estratégica para asociaciones civiles propuesto en esta investigación es necesario describir a detalle cada uno de los apartados del mismo, así como los pasos a seguir.

#### 1. Planeación:

En esta primera etapa, se busca establecer el plan de acción inicial. Dentro de esta fase se deben establecer las bases para poder definir los objetivos que la A.C. se propondrá para poder elegir posteriormente una ruta de acción a seguir.

a. Búsqueda de valores. Se debe realizar un análisis introspectivo sobre cuáles son los valores en los que esta cimentada dicha A.C., estos tienen que ser coherentes con la imagen general que la organización desea proyectar.

b. Formulación de la misión. Si la organización es de nueva creación, es en este punto donde debe establecerse el objetivo principal en el cual basaran y al cual orientaran sus estrategias. Si se trata de una A.C. previamente funcional, es necesario replantear la misión ya establecida, de esta forma se mantendrá actual y dinámica.

c. Formulación de la visión. Hay que establecer hacia donde se está proyectando la organización, así es mucho más sencillo poder establecer las acciones a realizar posteriormente para poder alcanzar los objetivos previos.

#### 1. Diseño de la estrategia:

a. Realización de auditoría interna. Debido a que las Asociaciones Civiles surgen como una respuesta a un problema ya previamente identificado, una auditoría externa no es propiamente indispensable en este tipo de organizaciones. La auditoría interna trata de detectar los puntos fuertes y débiles dentro de la A. C., aquí se establece con que se cuenta, tantos recursos

humanos, materiales, administrativos y financieros. Apoyándose en este paso, se puede entender de igual forma que es lo que hará falta para el mejor desempeño de la organización.

b. Establecimiento de objetivos. Se debe formular de manera clara, concisa y explícita lo que se pretende lograr. Los objetivos indicarán el camino a seguir, establecerán una ruta de acción, la cual es indispensable para poder lograr un mejor enfoque dentro y fuera de la A.C.

c. Creación y selección de estrategias. Una vez establecidos los objetivos, es tiempo de establecer acciones a realizar, así como el tiempo de duración de cada una de ellas; de esto se trata la creación de estrategias. Se realizará una lluvia de ideas, enfocada en lograr cada uno de los objetivos previamente indicados, posteriormente se seleccionaran aquellas estrategias que resulten más convenientes. La selección es indispensable, de esta depende en gran medida lograr o no las metas se cumplan. Cada estrategia debe contar de igual forma con indicadores para poder medir su desempeño y posteriormente ser evaluados.

## 2. Implementación de la estrategia:

Esta etapa se trata de la acción. La A.C. debe delegar las diversas responsabilidades entre los miembros de la organización, cada uno de ellos debe tener claro que es lo que se espera de ellos y como es que deben trabajar para lograr cumplir con cada uno de los objetivos. En este punto se debe tomar en cuenta el tiempo establecido para lograr cada una de las metas. Si el tiempo se excede, es necesario replantear la estrategia para que el desempeño general de la A.C. no se vea afectado por ello.

## 4. Evaluación del desempeño:

Una vez implementadas las estrategias, los indicadores de medición arrojaran los resultados obtenidos. Con base en estos es que se podrá establecer si las metas se han alcanzado. La evaluación ayuda a la A.C. a poder conocer que

también se ha estado desempeñando, que es lo que se necesita cambiar y cuáles son las acciones que han funcionado mejor para ellos. En caso de que una o más estratégicas no hayan presentado los resultados esperados, será necesario regresar a la etapa dos “Diseño de estrategias”, usando los resultados como un estándar para poder establecer nuevos planes de acción.

## **4.3 Resultados**

### **4.3.1 Implementación del modelo de gestión estratégica para Asociaciones Civiles.**

#### **4.3.1.1 Planeación**

Como se ha mencionada en capítulos anteriores, la planeación estratégica es indispensable para crear una base fuerte en la que la organización se pueda apoyar; sin una buena planeación previa, todo proyecto está destinado al fracaso.

Basándonos en la información obtenida de la investigación realizada en la A.C en cuestión, por medio de algunas entrevistas con la directora, se han encontrado los puntos que será importante resaltar, modificar o eliminar para poder cimentar una organización funcional.

1. Búsqueda de valores.

Luego de las entrevistas realizadas con la directora de la A.C., así como con los miembros principales de la administración, se decidió que los valores actuales de la

asociación son los ideales para la imagen que esta desea proyectar, por lo tanto estos serán conservados.

## 2. Formulación de la Misión.

La misión original ha sido replanteada, creando un enfoque más específico, tomando en cuenta algunos de los resultados arrojados previamente en el encuesta de percepción aplicada en el entorno de la A.C.

## 3. Formulación de la Visión.

Al igual que la misión, esta ha sido reformulada para poder generar una imagen integral de la A.C. tanto de manera interna como externa, proyectando una meta alcanzable y medible que mantenga el enfoque de acción de las actividades posteriormente programadas.

### **4.3.1.2 Diseño de la estrategia**

#### 1. Realización de auditoria interna.

Se realizó una auditoria interna tomando en cuenta tanto el capital humano, financiero y administrativo, mediante el cual se pudo establecer con que se cuenta y que era necesario conseguir para el mejor desempeño y desarrollo de la asociación. De la misma forma, una auditoria externa nos arrojó datos importantes que son necesarios a tomar en cuenta en la próxima etapa del Modelo de Planeación Estratégica aquí planteado, ya que será esta la que nos ayude a establecer las estrategias de acción.

Para un mejor entendimiento de la información se realizó un análisis FODA:



Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuentan con recibos deducibles de impuestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No existe otra A.C. dentro de la comunidad que cubra la misma necesidad que OCCD A.C.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>× Estructura organizacion al débil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>× Hay poca difusión de los proyectos de la A.C.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuenta con Cluni y está constituida bajo todos lineamientos y estatutos legales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Algunas empresas han solicitado información para volverse donatarios fijos de la A.C.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>× Misión y Visión vagas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>× Compite con asociaciones mayores por recursos públicos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hay algunas alianzas firmes con profesionistas en diversas áreas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existen alianzas estratégicas con otras asociaciones más grandes como lo es Cáritas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>× Objetivos demasiado amplios, lo que complica que haya un mejor enfoque en los mismos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>× Los recursos públicos son limitados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Está afiliada a la Comisión nacional de los derechos humanos (CNDH)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Predisposición de la comunidad local a ayudar a las causas sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>× Carecen de capacitación en algunos ámbitos administrativos indispensables para un</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>× Se aproxima un cambio de administración en el municipio</li> </ul>

		buen desempeño.	de Gómez Palacio.
x Experiencia en el ámbito de 8 años.			
x Voluntarios que se ocupan de otros ámbitos administrativos como la contabilidad y captación de recursos.			

Gracias a la auditoria interna, se pudieron detectar diversas ventajas con las que cuenta la asociación, de las cuales se estaba desaprovechando su potencial debido a la falta de conocimiento de las mismas.

Ventajas:

- a. Recibos deducibles de impuestos.
  - b. Las alianzas estratégicas con otras asociaciones mayores como lo es Cáritas.
  - c. Alianzas con profesionistas en diversas áreas.
2. Establecimiento de objetivos.

Los objetivos a considerar en este paso han sido cuidadosamente establecidos para lograr el crecimiento y fortalecimiento de OCCD A.C.

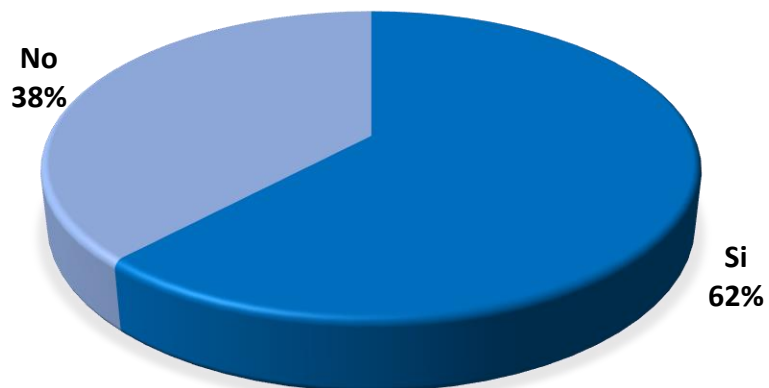
- a. Crear una estructura organizacional sólida y funcional.
- b. Renovar la imagen de la A.C para un mejor reconocimiento de la misma.

- c. Establecer una causa social específica dentro del rubro de los grupos vulnerables.
  - d. Incrementar la percepción de donativos para la A.C.
  - e. Dar mayor proyección a la OCCD A.C. dentro de la comunidad, así como dar a conocer sus proyectos.
  - f. Crecer como A.C. y ampliar el número de beneficiarios.
- 
- a. Creación y selección de estrategias.

Basándose en los objetivos establecidos previamente, se llevaron a cabo diversas acciones que ayudaron crear una ruta para las estrategias que la A. C. podría implementar para cumplir cada uno de estos.

Se encuestó como soporte para poder decidir las acciones a seguir posteriormente, la muestra fue un total de 100 personas, siendo 50 de éstas aplicadas en el entorno propio de la asociación; el resto fueron encuestas realizadas en el centro comunitario establecido dentro de la comunidad. Dentro de los resultados arrojados se encuentran los siguientes:

**¿CONOCE USTED LA ORGANIZACIÓN CIUDADANA DE CAMBIO Y DESARROLLO A.C?**



El 68% de las personas que saben de la existencia de la A. C. son aquellos que se desenvuelven en el entorno propio de esta, es decir que la proyección de OCCD A.C es mínima.

**¿USTED O ALGÚN MIEMBRO DE SU FAMILIA HA RECIBIDO ALGÚN TIPO DE APOYO DE LA ASOCIACIÓN?**

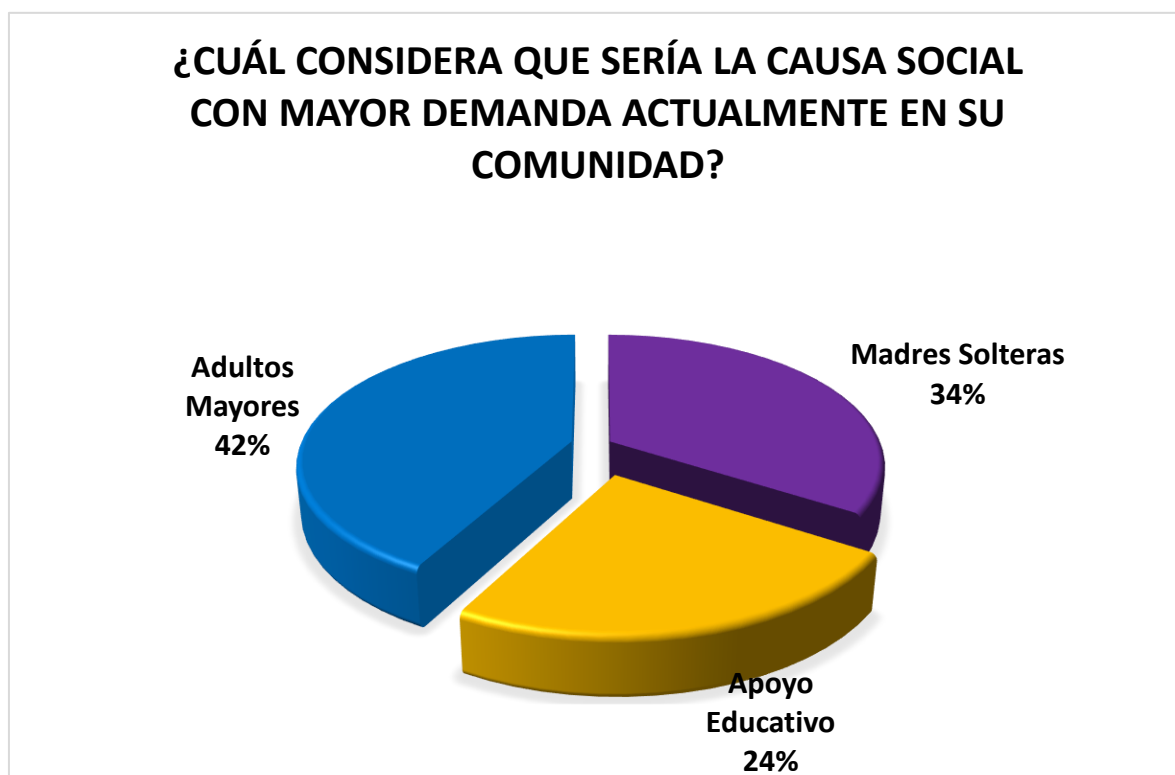


De las 68 personas que respondieron que conocen la A. C. o han escuchado hablado de ella, el 100% también respondió que de forma directa o indirecta se había recibido algún apoyo por parte de esta, lo cual indica que la interacción directa con los beneficiarios es el sistema de difusión más viable que tiene la institución hasta ahora. Aquí destaca la urgencia de aumentar la proyección de OCCD A.C.

Las sugerencias dadas fueron:

- Renovación de la imagen de la OCCD A.C en redes sociales, así como incursión en nuevas plataformas.
- Realizar un evento de difusión para dar a conocer la A.C. dentro de la comunidad.

El siguiente resultado fue de apoyo para poder establecer el enfoque crítico de la A.C. :



Si bien existen diversas causas sociales que son motivo de preocupación en la comunidad, destaca la necesidad de apoyos para los adultos mayores. Los resultados indican que la población reconoce esta inquietud sobre otras cuestiones. Usando la encuesta como referencia, la A.C. decidió enfocarse un poco más en esta área. De igual forma habrá apoyos para el resto de las causas sociales que abarcan los grupos vulnerables, sin embargo, la prioridad estará en los adultos mayores.

Teniendo en cuenta un objetivo primordial, resultó mucho más sencillo para la OCCD A.C. redirigir sus estrategias para lograr un mejor desempeño.

Las sugerencias fueron:

- Creación de una casa club para la tercera edad.
- Creación de diversos talleres para adultos mayores.
- Un evento de difusión dentro de la comunidad para los mismos.

De la reunión de un grupo focal formado por los principales actores en la asociación se establecieron tres estrategias enfocadas en incrementar la captación de donativos, así como el crecimiento general de OCCD A.C, las cuales fueron:

- Creación de un nuevo formato de invitación para posibles donatarios.
- Planeación de una colecta anual.
- Convenio con CETIS 88 para el servicio social de los alumnos.

#### **4.3.1.3 Implementación de la estrategia**

1. Estrategias para un mejor enfoque y desempeño.

a. Creación de una casa club para la tercera edad.

Se ha buscado un local donde se podrá establecer dicho club, con apoyo de donatarios especiales así como personas externas interesadas en la creación de este nuevo club, se están implementando las medidas necesarias para poder adaptar, la fecha de inauguración aún no se ha definido, aún está en etapa de conformación.

b. Creación de diversos talleres para adultos mayores.

Se buscaron voluntarios dentro del centro comunitario de la zona, se están programando estos nuevos talleres, así como también se está abasteciendo a la A.C. de los recursos necesarios para poder implementarlos.

c. Un evento de difusión dentro de la comunidad para los mismos.

Se planteó llevar a cabo este evento en conjunto con la inauguración de la casa club.

2. Estrategias para Incrementar la captación de donativos, así como el el crecimiento de la A.C.

a. Creación de un nuevo formato de invitación para posibles donatarios.

El nuevo formato creado incluye las características de la A.C., el motivo de la solicitud e informa al interesado sobre los recibos deducibles de impuestos con los que cuenta la asociación. Esta estrategia ya ha comenzado a mostrar algunos

beneficios, se han captado nuevos donatarios y los existentes han renovado su compromiso con la asociación.

En el mismo giro, se han creado algunos formatos especiales que son completamente personalizados, esto cuando la solicitud no trata sobre captación de recursos económicos para OCCD A. C., si no la búsqueda de otros servicios que igualmente son indispensables para un mejor funcionamiento en la organización.

b. Planeación de una colecta anual.

La colecta está aún en periodo de planeación, se ha planteado llevarse a cabo en el aniversario de A.C., de esta forma también se puede crear un evento que ayude a la difusión de la misma.

c. Convenio con CETIS 88 para el servicio social de los alumnos.

Las reuniones se han aplazado debido a causas externas a la A.C.

3. Estrategias de proyección. (En proceso)

a. Realizar un evento de difusión para dar a conocer la A.C. dentro de la comunidad.

Se ha planteado realizar una kermes, aún está en etapa de planeación.

b. Renovación de la imagen de la OCCD A.C en redes sociales, así como incursión en nuevas plataformas.

Se creará una imagen nueva para usar en la página de Facebook, así como también se abrirán cuentas en nuevas plataformas, asignando a un miembro del equipo el cual se encargará de mantener actualizadas las diversas redes, informando a los interesados sobre los proyectos que se están llevando a cabo, a su vez haciendo presencia en estos medios.



### **4.3.2 Análisis del impacto de los resultados de la implementación del Modelo.**

Durante la etapa de planeación se logró una reestructuración completa de la organización, su estructura organizacional se volvió más sólida una vez que se detectaron las fortalezas de sus integrantes. De igual forma determinar las áreas de acción o departamentos necesarios logró darle un mejor enfoque a las funciones de cada uno de ellos.

El análisis FODA fue fundamental para detectar todos aquellos aspectos en los que la A.C. estaba fallando, cuales eran rescatables y que de todo aquello tenía que ser descartado o reemplazado.

Actualmente la A.C. mantiene un mejor desempeño, esto debido a que su organización se volvió más estable luego de que la auditoria interna y externa arrojava cuales eran sus principales carencias y fortalezas.

Replanteando la misión, la visión y estableciendo nuevos objetivos, la A.C. ha tenido un camino más claro para desempeñarse. Esto se ha visto reflejado en el mejor enfoque de sus recursos, logrando un impacto mayor en su comunidad.

El número de beneficiarios atendidos aumento en casi un 40%, siendo en su mayoría adultos mayores, quienes se convirtieron en el objeto de apoyo prioritario de la organización. A su vez esto se puede visualizar en el nuevo espacio que la Asociación ha adquirido para establecer la casa club para adultos mayores, local que ha sido facilitado por uno de los nuevos donadores que se han añadido al directorio de la asociación.

En referencia a la percepción de donativos, este ha aumentado aproximadamente en un 20%, siendo aproximado debido a que la captación de recursos en una Asociación varía según la temporada y las actividades que dicha

organización realice. Sin embargo, su padrón de donativos fijos, es decir, aquellas instituciones o personas morales que aportan a la institución de manera regular se incrementó en un 10%, esto únicamente en el ámbito propiamente económico.

Actualmente, la organización cuenta también con un directorio de voluntarios que ofrecen sus servicios de manera gratuita para los diversos requerimientos de la Asociación, siendo mucho más organizado que la situación previa a la intervención del nuevo modelo de planeación estratégica planteado en este trabajo.

Si el trabajo continúa el camino actual, obedeciendo a las premisas establecidas bajo el Modelo de Planeación estratégica aquí planteada, la planilla de voluntarios y trabajadores de planta de la A.C. aumentará de igual forma.

## **CAPITULO V. Conclusiones y recomendaciones.**

### **5.1 Conclusiones**

Las A.C. están creciendo en número año con año, los cambios de gobierno así como el surgimiento de nuevos movimientos sociales, no han impedido que las organizaciones de la sociedad civil sigan su curso, respondiendo siempre a las

inquietudes de determinado grupo de individuos que buscan en estas la respuesta a ciertas necesidades.

Sin embargo, si bien existen algunos manuales para apoyar a las intenciones de estas organizaciones, estos no siempre son de acceso público, no tienen una buena difusión, así como también resultan no ser adecuados para todo tipo de contextos sociales. Por lo tanto, dichas A.C. en su mayoría carecen de una gestión adecuada para su supervivencia.

Hay que considerar la importancia que tienen este tipo de organizaciones dentro de la sociedad, forman parte de un órgano fundamental que es independiente al Estado y al propio sector privado lucrativo. Es por medio de estas asociaciones que las comunidades logran alcanzar estándares de vida más aceptables, así como también son provistos de todos aquellos recursos de los que carecen en distintos ámbitos.

Existen un sinnúmero de OSC con propósitos variados que van desde lo educativo, pasando por el ramo de la salud, la cultura e incluso el entretenimiento. Todos estos organismos comienzan como proyectos que apuntan a mejorar y hacer aportaciones importantes a la comunidad en la que se desarrollan por lo que la capacitación es indispensable para que dichas ideas no termine siendo desechadas antes de ser puestas en práctica.

Un modelo de gestión para las A.C. tiene que considerar las partes más importantes para una óptima administración, iniciando por la planeación, principio indispensable para sentar las bases de toda organización, continuando con el establecimiento de la estrategia, la implementación de la misma y un sistema de evaluación que indique si el modelo está cumpliendo su función o es necesario replantear alguno de los pasos anteriores.

En el caso de OCCD A.C. los resultados de la implementación del modelo estratégico ha generado nuevas estrategias para fomentar un impacto positivo en el desarrollo de las Asociaciones Civiles y es gracias a la investigación realizada que se pudo establecer una ruta de acción previamente necesaria para la

supervivencia de este tipo de organizaciones; las A.C. no pueden funcionar de forma correcta por el método de prueba y error.

El nuevo Modelo de Gestión Estratégica para A.C en La Laguna. creado para este trabajo es fácilmente reproducible en cualquier tipo de asociación civil, tanto una ya constituida, como las de nueva creación. Abarca los puntos más importantes de la planeación estratégica para el correcto funcionamiento de una organización de este rubro.

## **5.2 Recomendaciones**

El método de intervención para poder proponer e implementar esta propuesta de acción es muy importante, debido a que según las observaciones realizadas mientras se llevaba a cabo la presente investigación, la mayoría de las A. C. pequeñas a las que aplica suelen estar construidas por personas con conocimientos limitados en ciertas áreas admirativas, lo cual es un punto que se debe priorizar. El lenguaje a utilizar, así como las maneras de dirigirse a los principales encargados de estas Asociaciones Civiles debe favorecer un ambiente de confianza y seguridad entre los interesados.

Otra de las propuestas a considerar, sería poner en marcha una capacitación especial para que el Modelo de Planeación Estratégica tenga un desempeño óptimo dentro de la organización. En este apartado se puede hacer énfasis en las aportaciones de la implementación del Modelo, las distintas maneras en que la A. C. en cuestión podría crear, así como todas aquellas ventajas que representa para la misma.

Para una mejor valoración, sería de adecuado replicar los resultados de esta investigación en una Asociación Civil distinta, ubicada dentro de la misma comunidad pero que mantenga un área de acción distinta. De esta forma se podría

sustentar el trabajo aquí presentado para poder ofrecerlo como una alternativa las pequeñas A. C. que surgen en la región.

De igual forma, difundir los resultados podría ser un precedente para que se busque indagar más en el tema de la Asociaciones Civiles como tal y no solo como una parte más de las OSC.

# Bibliografía

FUSDA (2009). *Las Organizaciones de la Sociedad Civil*. Sociedad en movimiento. Disponible en:

<http://www.fusda.org/Revista16/Revista16-LASORGANIZACIONESDELASOCIEDADCIVIL.pdf>

González Morales, Lic Rodrigo (2016). *La Laguna y la Sociedad Civil. Valor y aportación de la participación ciudadana*. Disponible en:

<http://www.trcimplan.gob.mx/blog/la-laguna-y-la-sociedad-civil-valor-y-aportacion-de-la-participacion-ciudadana.html>

Contreras, Cesar Emilio., Joaquín, Linda Jessica., Chagoya, Beatriz Soledad., Ambrosio, Juan Antonio. (2015). *Manual de Planeación Estratégica Para organizaciones juveniles de la sociedad civil*. México. Disponible en:

[https://www.imjuventud.gob.mx/imgs/uploads/MANUAL\\_PLANEACION ESTRATEGICA.pdf](https://www.imjuventud.gob.mx/imgs/uploads/MANUAL_PLANEACION ESTRATEGICA.pdf)

Paiva, Veronica. (2004) ¿Qué es el Tercer Sector? Revista científica de USES. Disponible en:

[http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/346/Qu%C3%A9\\_es\\_el\\_tercer\\_sector.pdf?sequence=1](http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/346/Qu%C3%A9_es_el_tercer_sector.pdf?sequence=1)

Pérez, L. & Marchant, H. (2009). *Desempeño individual: de la calificación a la gestión estratégica del rendimiento*. XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Disponible en:

<http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/perezart.pdf>

Casado, Alberto (2018). Ayuda en acción A.C. Disponible en:

<https://ayudaenaccion.org/ong/blog/solidaridad/que-es-el-tercer-sector/>

Navarro Arredondo, Alejandro (2013). *Cooperación entre municipios y tercer sector en políticas sociales: mitos y realidades*. Política y cultura, no. 40. Versión online disponible en:

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-77422013000200010](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-77422013000200010)

Hitt, Michael, Black, J Stewart, Porter, Lyman. (2006). *Administration*. Pearson.

Porto, Julián, Merino, María. (2008). Concepto de gestión. Disponible en:

<https://definicion.de/gestion/>

Chiavenato, Idalberto. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc Graw Hill.

Muñoz, Humberto. (2014). *Entrampado Institucional de Las Organizaciones de la Sociedad Civil en México*. México: Cemefi. Ebook disponible en:

<http://148.240.65.99/altaircif/Doctoelectronico/12686.pdf>

Cortés, Lorena., Garrido, José Ramón., Farías, Romina. (2014). *Guía para planificar, crear y fortalecer una organización de la sociedad civil*. México: Cemefi. Disponible en:

[http://fundacionunam.org.mx/doctos/guia\\_planificar.pdf](http://fundacionunam.org.mx/doctos/guia_planificar.pdf)

Pérez, José., Fol, Raymundo. (2016). *Manual Práctico de Sociedades y Asociaciones Civiles*. Tax Editores.

Jones, Mercedes (2012). *Ciclos de Vida de las Organizaciones Sociales: Los desafíos de nacer, crecer y consolidarse*. Disponible en:

<http://live.v1.udesa.edu.ar/WP/GetFile.aspx?fid=925026>

David, Fred R. (2013). *Administración Estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN. Ebook disponible en:

[https://www.academia.edu/16434996/Conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david\\_1\\_](https://www.academia.edu/16434996/Conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david_1_)

Gross, Susan. (2014). *La Planificación Estratégica Que Marca La Diferencia*. Disponible en:

<http://rendiciondecuentas.org.mx/wp-content/uploads/2015/03/Planificaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-MAG-esp%C3%B1ol.pdf>

Rodríguez, Darío. (2016). *Diagnóstico Organizacional*. Alfaomega.

Bermejo, Jose Ernesto. (2011). *Las Organizaciones de la Sociedad Civil en México*. Disponible en:

<http://www.organizacionescivilesslp.org.mx/pdf/Textos%20de%20Interes/Fortalecimiento%20OSC/Las%20organizaciones%20civiles%20en%20Mexico.pdf>



Giardo, Cristina; Monchi, Prudencio. (2012). *Las organizaciones de la sociedad civil en México: modalidades del trabajo y el empleo en la prestación de servicios de proximidad y/o relacionales*. Economía, sociedad y territorio. Disponible en:

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-84212012000200003](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212012000200003)

de Asís, Agustín., Gross, Dominique., Lillo, Esther. y Caro, Alfonso. (2004). *Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas*. Madrid, España: Fundación Luis Vives. Disponible en:

[http://www.pluralismoyconvivencia.es/upload/26/75/Manual\\_gestion.pdf](http://www.pluralismoyconvivencia.es/upload/26/75/Manual_gestion.pdf)

Goodstein, Leonard D., Nolan, Timothy M., Pfeiffer, J. William. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. McGraw-Hill.

Münch, Lourdes. (2014). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson México.

Huergo, Jorge. (2007). *Los procesos de gestión*. Disponible en:

<http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>

Robbins, Stephen, Coulter, Mary. (2010) *Administración*. Pearson Educación.

Ifef. *Guía metodológica de actuación en asociaciones civiles*. Disponible en:

<https://www.ifef.es/portalemprego/pdf/prevencion/guiaAsociaciones.pdf>

De la Peña, Ruth. (2014) Tesis *Profesionalización del tercer sector*.

Díaz, Guadalupe. (2016) Tesis *Comunicación y visibilidad, transparencia e institucionalidad: Elementos clave de un esquema de planeación estratégica aplicable a organizaciones de la sociedad civil.*

Enciclopedia virtual Eumed:

<https://www.eumed.net/>

Aarias, A., Pesantez, L. (2011) *Propuesta de un modelo de gestión para las ONG sin fines de lucro enfocado en el ámbito de desarrollo educativo y servicio social, en la provincia de Azuay.* Disponible en:

<http://www.dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/1038>

Collin H., Laura, Molina, Rafael. (2009) *Las Organizaciones de la Sociedad Civil en México: de la invisibilidad al protagonismo.* Disponible en:

<https://journals.openedition.org/nuevomundo/47723>

Fundación Vamos a dar (2014). Disponible en:

<http://www.vamosadar.org.mx/noticias/?p=292>

Hitt, Michael, Ireland, R. Duane, Hoskisson, Robert. (2007). *Administración Estratégica.* Cengage Learning.

Hernández, Milagros. (2003). *Criterios de clasificación para el Tercer Sector. El caso de la Asociación Civil Conciencia.* Terceras Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata. Disponible en:

[http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.6934/ev.6934.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.6934/ev.6934.pdf)

Parra, Carlos, del Pilar, Andrea. (2009). *La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica*. Gestión y Sociedad. Disponible en:

[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/52313672/1141-2174-1-SM\\_3.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1557129339&Signature=oPecaK8gZzQsyvEoCIMIweAhGKY%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DGESTION\\_and\\_SOCIEDAD\\_La\\_estructura\\_organ.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/52313672/1141-2174-1-SM_3.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1557129339&Signature=oPecaK8gZzQsyvEoCIMIweAhGKY%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DGESTION_and_SOCIEDAD_La_estructura_organ.pdf)

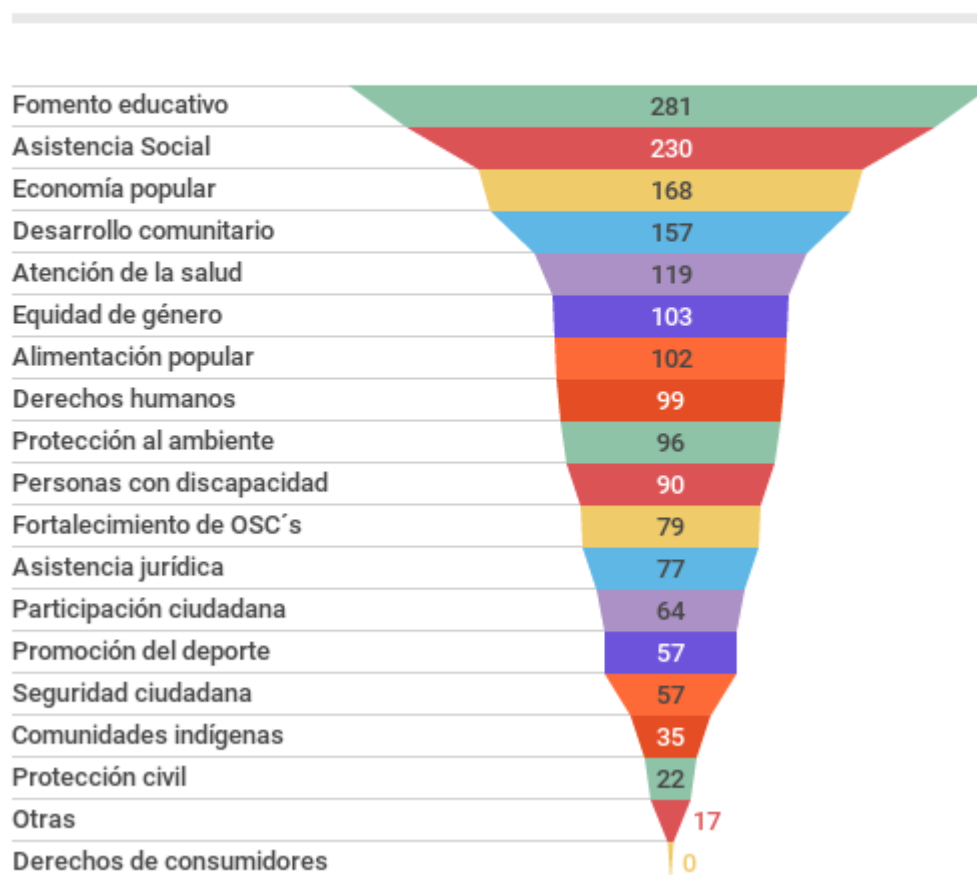
SAT:

<https://www.gob.mx/indesol/acciones-y-programas/requisitos-para-el-tramite-de-inscripcion-al-registro-federal-de-las-osc-49693>

# Anexos

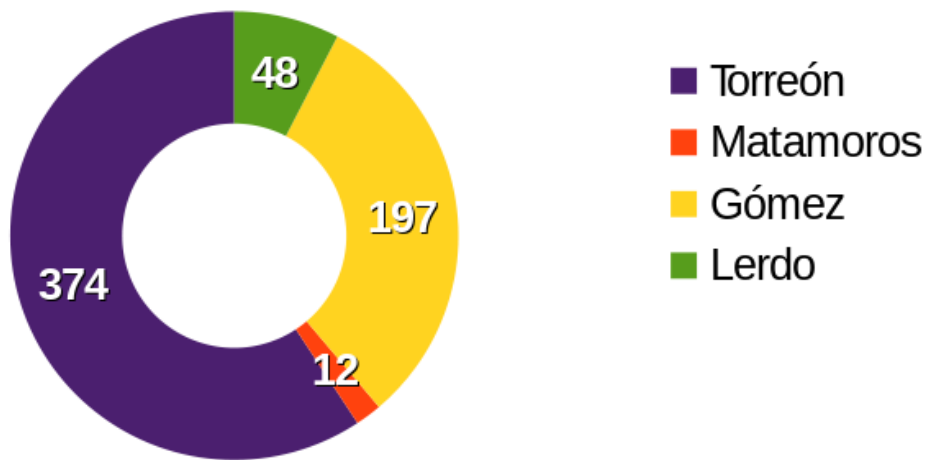
## Anexo 1. Actividad de las OSC en la Laguna.

### OSC's por actividad en la ZML



Fuente: *La Laguna y la Sociedad Civil. Valor y aportación de la participación ciudadana.*

## Anexo 2. Número de OSC en la Zona Metropolitana de la Laguna



**Fuente:** *La Laguna y la Sociedad Civil. Valor y aportación de la participación ciudadana.*

## **Anexo 3. Requisitos para el trámite de inscripción al registro federal de las OSC.**

Para realizar el trámite de Inscripción al Registro Federal de las OSC y obtener la Clave Única de Inscripción (CLUNI) en el marco de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, las organizaciones deberán:

### **1) Capturar la solicitud de inscripción en línea.**

Para capturar la solicitud de inscripción, se deberá ingresar al Portal de las Acciones de Fomento de la Administración Pública Federal para las Organizaciones de la Sociedad Civil, cuya página de Internet es: [www.corresponsabilidad.gob.mx](http://www.corresponsabilidad.gob.mx). Deberá ubicar en el menú superior, el botón “Trámites del Registro Federal”, la cual le desplegará los trámites existentes. Seleccione la sección “inscripción”, la cual le mostrará los requisitos, entre ellos, una liga que dice “Solicitud de Inscripción”, y que al presionar le mostrará una pantalla en donde se le solicitará [Crear Cuenta](#).

Los campos de la solicitud en línea deberá llenarse utilizando altas y bajas (mayúsculas y minúsculas), además, deberá entregarse perfectamente bien requisitada (Objeto social transcrito de manera textual como viene en el acta, cláusulas de patrimonio y liquidación, así como la o los nombres de los representantes legales).

Una vez elaborado y finalizado, se deberá enviar por medio de la Firma Electrónica Avanzada (FIEL) del representante legal. Una vez enviada, se mostrará en pantalla el pre-folio asignado a dicha solicitud, la cual le servirá para verificar que su trámite está en espera de ser revisado por el Responsable del Módulo del Registro en la entidad federativa según domicilio de la organización.

### **2) Adjuntar archivos digitalizados de los documentos establecidos como requisito.**

En el proceso de captura de la solicitud de inscripción y conforme a la sección respectiva, el sistema le solicitará subir o adjuntar los archivos digitales en formato PDF de cada uno de los documentos establecidos como requisito:

- Acta constitutiva de la organización (ACTA CONSTITUTIVA)
- Documento notariado vigente que acredite la personalidad y ciudadanía del (o los) representante (s) legal (es) de la organización (en su caso). (DOCUMENTO NOTARIADO)
- Identificación oficial vigente del (o los) representante(s) legal(es) de la organización (Credencial de Elector, Pasaporte Vigente o Cédula Profesional). (IDENTIFICACIÓN OFICIAL)

- Cédula de Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes (RFC). (RFC)
- Comprobante de domicilio. Solicitud de Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes o Aviso de Actualización o Modificación de Situación Fiscal ante el SAT. (COMPROBANTE DE DOMICILIO)

En caso de haber efectuado modificaciones a la escritura constitutiva, las Acta(s) Protocolizada(s). (ACTA PROCOLIZADA)

### **3) Características de los documentos a digitalizar para iniciar el trámite de inscripción al Registro:**

Documento notariado vigente que acredite la personalidad y ciudadanía del (o los) representante (s) legal (es) de la organización (en su caso). (DOCUMENTO NOTARIADO)

Con el propósito de que las imágenes de sus documentos escaneados o digitalizados sean de buena calidad, es importante que sean en formato PDF en un tamaño menor a 20 Mb y cumplan con las siguientes características:

- **Legibles** (que permitan su fácil lectura, por lo que no se admiten ni muy claras ni muy oscuras, sin manchas o rayas).

En el caso de las **actas notariadas**, el **archivo digitalizado deberá de realizarse en su tamaño original**, los demás documentos en tamaño carta.

Todos los documentos digitalizados podrán realizarse en **blanco y negro o a color**.

### **4) Seguimiento del trámite de inscripción.**

Para realizar el seguimiento del estatus de la solicitud, deberá ingresar a la página [www.corresponsabilidad.gob.mx](http://www.corresponsabilidad.gob.mx) y ubicar en el menú superior el botón “Tramites del Registro”, seleccione Inscripción. Deberá ingresar con el *usuario y contraseña* que fueron creados cuando se elaboró la solicitud de inscripción en línea. Una vez que haya ingresado, deberá ubicar el rubro de mensajes y seguimiento, los cuales deberá monitorear de manera permanente durante el plazo establecido para la entrega de la CLUNI.

El rubro de mensajes es utilizado por el personal del Registro para notificar si existe insuficiencia en la documentación y/o información presentada por la OSC, la cual deberá de solventar para avanzar en el tramite en un plazo no mayor a 30 días hábiles, de no hacerlo, el tramite quedará cancelado.

En el rubro de seguimiento, de no existir observaciones por el área Jurídica, cuando en el estatus aparezca “Con CLUNI”, la organización podrá descargarla directamente del sistema, previo a la firma y aceptación de los términos y condiciones.

### **Consideraciones importantes**

Si la documentación digitalizada en formato PDF se encuentra incompleta o ilegible, la organización tendrá cinco días hábiles para subsanar lo faltante, de no hacerlo en dicho plazo, se procederá a desechar la solicitud.

El Registro resolverá sobre la procedencia del trámite en un plazo no mayor a 30 días hábiles contados a partir del día siguiente a la fecha en que se reciba la solicitud con número de folio y la documentación requerida de manera digitalizada en formato PDF completa y legible.

## **Anexo 4. Ejemplo de encuesta aplicada para llevar a cabo la investigación de campo.**

### **Encuesta de proyección social de la Organización Ciudadana de Cambio y Desarrollo A.C.**

**Esta encuesta es realizada únicamente con el fin de conocer el posicionamiento actual de la OCCD A.C en su entorno así como apoyo para la propuesta de nuevas estrategias de posicionamiento.**

1. ¿Cuál es su edad?

2. ¿Conoce usted la Organización Ciudadana de Cambio y Desarrollo A.C?

Si

No (Salte a la pregunta 7)

3. En caso de conocer, ¿Usted o algún miembro de su familia ha recibido algún tipo de apoyo de la Asociación?

Si

No

4. El tipo de ayuda recibida fue:

Alimenticio

Salud

Educativo

Otro \_\_\_\_\_



5. ¿Cuál considera que es el desempeño actual de la Asociación?

Bueno  
Regular  
Malo

6. ¿Cómo fue el trato recibido por el personal de la Asociación?

Bueno  
Regular  
Malo

## **– Evaluación del entorno –**

7. ¿Cuál considera que sería la causa social con mayor demanda actualmente en su comunidad?

Apoyo a Madres solteras  
Apoyo educativo  
Apoyo a adultos mayores

8. ¿Conoce usted un caso prioritario para apoyo social en su comunidad?

Si  
No

9. ¿Cuántos adultos mayores de 60 años viven con usted?

0  
1  
2 o más \_\_\_

10. Apoyaría usted a los eventos realizados en su comunidad por una Asociación Civil para el apoyo y mejora de su comunidad.

Si  
No

## Anexo 5. Padrón de Asociaciones Civiles beneficiadas por el municipio de Gómez Palacio



### Padrón de Asociaciones Civiles 2018

N°	ASOCIACIÓN CIVIL	MONTO APROBADO MENSUAL
1	CASA DE RESTAURACION NUEVO AMANECER	\$3,000.00
2	PROGRAMA DE AYUDA PARA UN MEJOR CONTROL DE LA DIABETES	\$4,700.00
3	CASA DE BENDICIÓN JIREH DIOS PROVEERA	\$5,000.00
4	ARTE Y CULTURA EN MOVIMIENTO DE LA LAGUNA	\$5,600.00
5	DISPENSARIO MADRE TERESA DE CALCUTA	\$5,600.00
6	ANANDA CON AMOR	\$3,700.00
7	TROTAMUNDOS COMPANIA TEATRAL DE LA LAGUNA	\$3,300.00
8	INSTITUTO PARA EL DESARROLLO HUMANO INTEGRAL Y EL FOMENTO EDUCATIVO	\$6,000.00
9	SOCIEDAD ORGANIZADA EN MOVIMIENTO	\$5,000.00
10	FEDERACION REGIONAL DE INQUILINOS Y COLONOS DEL NORTE DEL ESTADO DE DURANGO	\$3,000.00
11	FUNDACION EMPRENDIENDO TU VIDA	\$3,600.00
12	MUJERES ASOCIADAS PARA LA LUCHA INDEPENDIENTE	\$3,000.00
13	ASOCIACIÓN DEPORTIVA PERIMETRO LAVIN	\$3,100.00
14	CARITAS DE LA SAGRADA FAMILIA DE GOMEZ PALACIO	\$9,100.00
15	CENTRO DE SALUD MENTAL DE LA LAGUNA	\$7,500.00
16	FORTALEZA Y EQUIDAD PARA LAS MUJERES	\$6,100.00
17	DESARROLLO CARDENISTA PARA EL CAMPO LAGUNERO	\$3,000.00
18	CENTRO DE CAPACITACIÓN INTEGRAL PARA PERSONAS CON CAPACIDADES DIFERENTES	\$3,500.00
19	PATRONATO DE PROMOCIÓN FAMILIAR "PADRE RIGO"	\$8,000.00
20	MANOS TENDIDAS PARA SERVIR	\$3,400.00
21	PANAMERICAN MULTIPROYECTOS	\$3,000.00

22	ASOCIACIÓN ALE	\$9,400.00
23	CENTRO DE EDUCACIÓN ESPECIAL MULTIPLE AMIGOS DE SAMUEL	\$7,000.00
24	ASESORIA Y CAPACITACION AGROPECUARIA INTEGRAL LAGUNERA TOTAL	\$3,500.00
25	SERVICIOS DE ENFERMERIA, MÉDICOS TÉCNICOS EN URGENCIAS.	\$5,200.00
26	CENTRO DE INFORMACIÓN PARA LA ATENCIÓN NEUROLOGICA Y DE SALUD MENTAL SAN MIGUEL	\$3,100.00
27	YESHUA POR AMOR A TI	\$3,000.00
28	DESARROLLO DORADO DE MILAGROS	\$5,000.00
29	COLONIZACION FILANTROPICA	\$3,000.00
30	VOLUNTARIAS VICENTINAS	\$4,000.00
31	PATRONATO PRO-FORMACIÓN DE UNA NINEZ MEJOR	\$4,000.00
32	DESARROLLO NACIONAL AGROEMPRESARIAL SIGLO XXI	\$3,700.00
33	PAN DE VIDA DE LA LAGUNA	\$4,000.00
34	MANANTIAL DE MUJERES MEXICANAS UNIDAS POR TI	\$3,700.00
35	CENTRO DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO PARA LA MUJER	\$7,200.00
36	ASOCIACIÓN PRODEFENSA DE LA ECOLOGIA Y EL PUEBLO	\$4,100.00
37	REGAZO DE AMOR	\$3,500.00
38	FUNDACIÓN MANITAS	\$3,300.00
39	FUNDACIÓN LAGUNA DRUMFEST	\$5,000.00
40	UNION Y CONSOLIDACION POR EL DESARROLLO NACIONAL AGAPES	\$3,000.00
41	ESTANCIA INFANTIL PRO-VIDA PLENA	\$5,600.00
42	JUSTICIA Y APOYO A LA GENTE NUESTRA	\$7,900.00
43	ASOCIACION NACIONAL DE ALCOHOLICOS ADICTOS EN RECUPERACION	\$3,000.00
44	VER CONTIGO	\$4,300.00
45	ASOCIACIÓN DEMOCRATICA REVOLUCIONARIA	\$3,000.00
46	NINFAS DEL SILENCIO	\$3,100.00
47	MOVIMIENTO PARA AYUDAR Y SERVIR A LA SOCIEDAD	\$4,400.00
48	UNION DE COLONIAS DEL ORIENTE	\$3,000.00
49	UNIDAD CIVICA DE IZQUIERDA	\$4,800.00
50	JOVENES UNIDOS POR LA CULTURA Y EL DEPORTE DE GÓMEZ PALACIO DURANGO	\$3,000.00
51	CASA DE RESTAURACIÓN EL ARCA	\$3,500.00
52	ASOCIACION ITERNACIONAL ATMOSFERA YOUTH	\$3,000.00
53	INSTITUTO ARTE Y CULTURA GREGORIO A. GARCIA	\$3,000.00
54	JOVENEX EN MOVIMIENTO	\$3,600.00
55	GALAX GYM	\$5,300.00
56	BIENESTAR FAMILIAR LAGUNERO	\$3,100.00
57	GRANITO DE ORO BELLA UNION	\$3,300.00
58	CENTRO DE RELAJACION Y BIENESTAR CIRILO GONZALEZ	\$3,500.00
59	ESPERANZA DEL CANON DE JIMULCO	\$4,400.00
60	GENTE UNIDA PARA SERVIR	\$3,500.00
61	MAMÁS CON HIJOS ESPECIALES	\$3,500.00
62	CASA DE BENDIION EBENEZER	\$3,000.00
63	YHVH JHANUN VERA JHUM	\$5,000.00