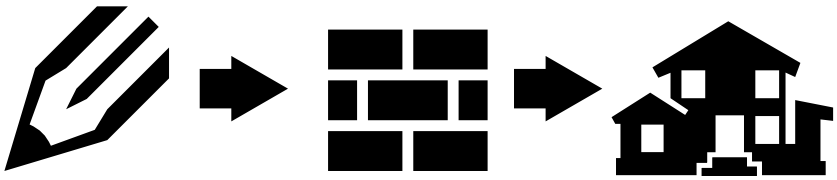


GUÍA PARA
**PLANIFICAR,
CREAR Y
FORTALECER**
UNA ORGANIZACIÓN
DE LA SOCIEDAD CIVIL



**GUÍA PARA
PLANIFICAR,
CREAR Y
FORTALECER
UNA ORGANIZACIÓN
DE LA SOCIEDAD CIVIL**

658.1972

G943I

Guía para planificar, crear y fortalecer una organización de la sociedad civil / Centro Mexicano para la Filantropía.

México: Cemefi, 2014

61 p. : il. col. ; 21.59 cm.

1. Administración - Guías, manuales, etc. - Organizaciones de la sociedad civil - México.

2. Organizaciones y dirección - Guías, manuales, etc. - Organizaciones de la sociedad civil - México. I. Centro Mexicano para la Filantropía, A.C.

Centro de Información Filatrópica - Cemefi

Centro Mexicano para la Filantropía

Jorge Villalobos Grzybowicz
Presidente Ejecutivo

Equipo de Investigación

Lorena Cortés Vázquez
Directora de Investigación y Políticas Públicas

José Ramón Garrido Susacasa
Coordinador de Investigación

Romina Farías Pelayo
Coordinadora Editorial

Instituto Mexicano de la Juventud

José Manuel Romero Coello
Director General

Berenice Alcalde Castro
Subdirectora General de Coordinación y Evaluación

Alejandra del Pilar Sandoval Salas
Subdirectora General de Bienestar y Servicios Juveniles

Sabino Arturo Barrera Bravo
Director de Enlace con Organizaciones Juveniles

Rosa María Espinosa Reyes
Subdirectora de Fomento a las Organizaciones Juveniles

Luis Morales Rivera
Jefe de Departamento de Fomento a Organizaciones Juveniles
jovenac@imjuventud.gob.mx
tel. 0155.1500.1323

Guía para planificar, crear y fortalecer una organización de la sociedad civil

Primera Edición

Derechos de autor en trámite
ISBN en trámite

Centro Mexicano para la Filantropía, A.C.
Cerrada de Salvador Alvarado No. 7.
Col. Escandón, Del. Miguel Hidalgo
I 1800. México, D.F.

www.cemefi.org
cemefi@cemefi.org

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

Impreso y hecho en México.

GUÍA PARA PLANIFICAR, CREAR Y FORTALECER UNA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL

ÍNDICE

Presentación	4
Panorama general	7
1. Planificar	19
2. Crear	27
3. Fortalecer	43
Bibliografía y fuentes de referencia	59





José Manuel Romero Coello
Director General del Instituto Mexicano de la Juventud

Las y los jóvenes mexicanos están aquí, viviendo el "ahora". Y desde el Instituto Mexicano de la Juventud (Imjuve) reconocemos que su corresponsable participación en la vida social del país es, imprescindible y necesaria. Por ello, hemos tendido lazos con los diferentes sectores que, de manera consciente y seria, abordan los temas más sentidos de nuestro país.

En el caso de la sociedad civil, el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) es sin lugar a dudas un referente; en su profesionalismo hemos encontrado un aliado estratégico, capaz de dar luz a la inclusión y la participación de la juventud. Con este interés, ambas instituciones hemos desarrollado el presente documento, el cual podrá acompañar-guiar a las y los jóvenes interesados en la constitución legal de sus organizaciones.

Para el Gobierno de la República, la participación de las y los jóvenes en la sociedad civil organizada representa la oportunidad de nutrirla y, si fuera el caso, revitalizarla. Con su interés, innovación y compromiso, la juventud mexicana podrá abordar los problemas sociales con nuevas perspectivas. Estamos seguros que con éste y otros apoyos en formación, la sociedad civil joven está moviendo a México.



Jorge Villalobos Grzybowicz
Presidente Ejecutivo del Centro Mexicano para la Filantropía

Este documento que elaboramos en conjunto con el Instituto Mexicano de la Juventud (Imjuve) busca convertirse en una guía mínima de las acciones que deben realizarse para que cualquiera que desee crear una organización de la sociedad civil, comprenda cómo funciona, cómo se constituye, se relaciona y cómo es posible su fortalecimiento para perdurar en el tiempo; incluso abre la posibilidad de que la creación de una OSC sea vista, tanto como un medio de participación social, como un proyecto de desarrollo profesional, sobre todo entre los jóvenes.

En el Cemefi, creemos firmemente que la sociedad mexicana ha demostrado un nivel de solidaridad importante y de ayuda al otro, sobre todo durante situaciones adversas. Sin embargo, a pesar de que hay un claro interés en las personas por realizar estas acciones, todavía son pocos los casos en los que este voluntariado está vinculado a la labor que las organizaciones de la sociedad civil, como lo demuestra la Encuesta Nacional de Solidaridad y Acción Voluntaria (ENSAV), donde se establece que 4 de cada 10 personas mayores de 15 años participan en una acción de voluntariado, pero sólo 1 entre 10 lo hace en una OSC.

Las OSC contribuyen al desarrollo del país; generan empleos; aportan servicios a la comunidad; promueven el cambio social y la participación ciudadana; y funcionan como un laboratorio social. Su fuerza ha permitido empujar políticas públicas que han mejorado nuestro entorno.

Nuestro país vive momentos de efervescencia ciudadana. Cada vez es más común que los ciudadanos se expresen, opinen y se organicen para lograr un fin. Este hecho no debe quedarse contenido únicamente en momentos espontáneos que pierdan su fortaleza al no canalizar los deseos o iniciativas, sino que debe evolucionar y concretarse en planes o acciones organizadas que maduren y permanezcan en el tiempo, sobre todo entre los jóvenes cuya fuerza es determinante para el país.

De acuerdo con INEGI, son 29.7 millones de personas de 15 a 29 años, jóvenes cuya voz se escucha a través de iniciativas que demuestran lo que piensan de su entorno social. Es un reto que su participación y actuación frente al cumplimiento de sus derechos o inconformidades permanezca latente; que su fuerza no quede delimitada al uso de redes sociales o acciones desorganizadas sin rumbo.

Por todo lo anterior, planear, crear y fortalecer una OSC es de suma importancia para la contribución de una ciudadanía más participativa, donde resulta determinante la energía que los jóvenes imprimen para el cambio. Por ello, celebramos que el Imjuve, quien genera políticas públicas para la inclusión juvenil, sea nuestro aliado en esta guía que acompañará al lector en su incursión en el mundo de las OSC: una nueva forma de vida y un camino de ayuda a los demás.

*Nunca dudes que un pequeño grupo de ciudadanos pensantes
y comprometidos pueden cambiar el mundo.
De hecho, son los únicos que lo han logrado.*

Margaret Mead
Antropóloga cultural.

PANORAMA GENERAL

La vinculación ciudadanía-juventud es fundamental para repensar un conjunto de procesos de participación, organización y reconocimiento social, que no se agotan con la pertenencia a un territorio, a un partido, asociación, institución política o en el derecho al voto, sino que de manera creciente, la población juvenil da muestras contundentes de formas y vínculos novedosos que se llevan a cabo como formas de participación; los cuales se articulan a la reivindicación de la diferencia cultural como forma de impulso para la igualdad y la equidad.

Programa Nacional de Juventud 2014-2018 (Projuventud)

PANORAMA GENERAL

> ¿Qué es una organización de la sociedad civil?

Existen diversos enfoques sobre su definición que buscan explicar, desde perspectivas sociológicas o políticas, la amplitud de este concepto. Para contar con una idea práctica y operativa del mismo, en este documento entendemos a las organizaciones de la sociedad civil como «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»¹.

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

> ¿Cómo se divide la sociedad civil?

Se divide en *organizaciones lucrativas* (es decir las empresas o corporativos cuyo principal objetivo es producir bienes y servicios motivados por el estímulo de la ganancia) y en *organizaciones no lucrativas* que ofrecen bienes y servicios a la sociedad motivados por el bien público. Es importante destacar que esto no significa que una organización sin fines de lucro no pueda tener ganancias, simplemente que todo el dinero obtenido debe volver a la organización y no se reparten ganancias entre sus miembros.

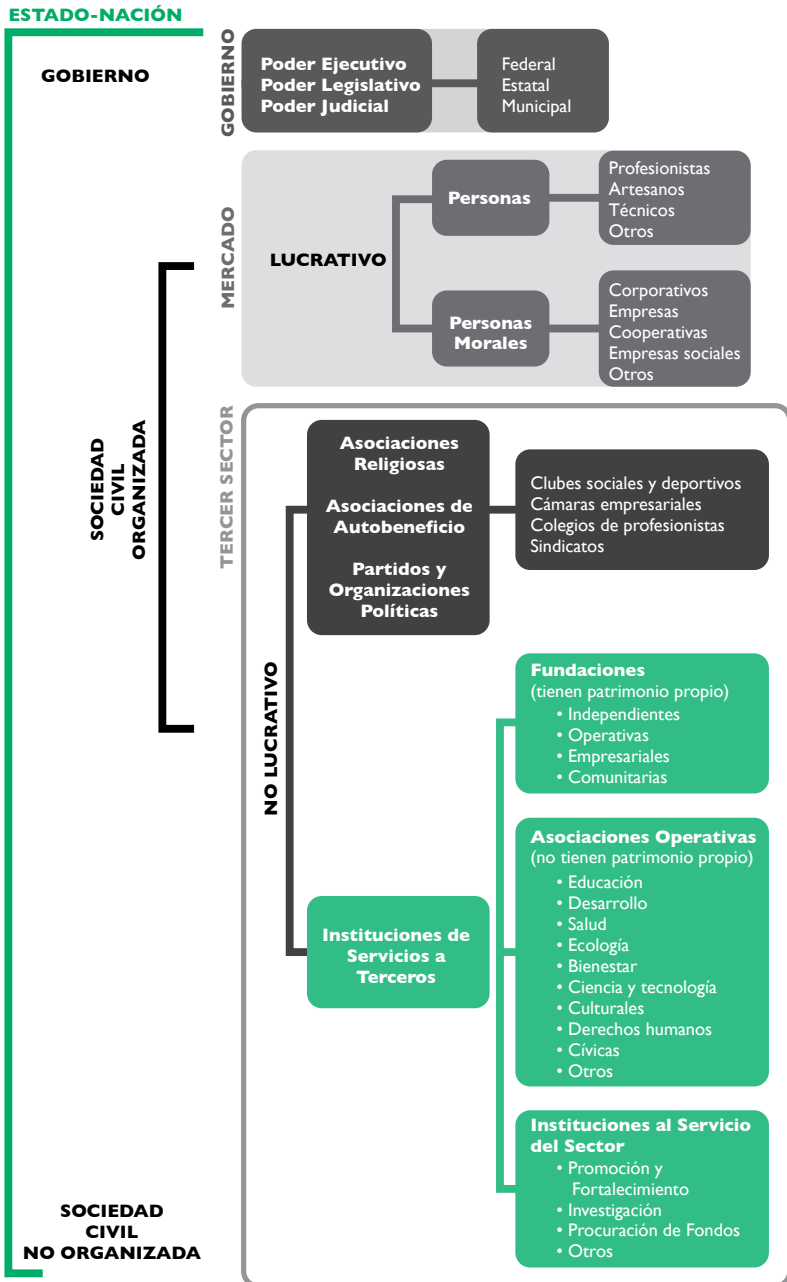
Forman parte del sector no lucrativo, filantrópico, los grupos comunitarios, sindicatos, asociaciones profesionales, partidos políticos y organizaciones religiosas. Dentro de este mismo sector, aquellos que dan servicios a terceros son las instituciones de caridad, de apoyo a grupos vulnerables, defensa de derechos, o fundaciones que expresan intereses comunes basados en consideraciones éticas, culturales, políticas, científicas, religiosas o filantrópicas. En conjunto todo esto conforma el Tercer Sector. Tu organización se ubicaría entre las instituciones de servicios a terceros, en el rubro de Asociaciones Operativas (que no tienen patrimonio propio y que deben obtener fondos para operar sus programas).

Con el siguiente cuadro entenderás mejor la división de los sectores:



Grupo de ciudadanos organizados sin fines de lucro de forma voluntaria para defender o atender causas de interés común; sin fines de proselitismo político ni religioso.

Fig. 1. Compendio Estadístico del Sector no Lucrativo 2014, mimeo, Cemefi, México.



También es necesario que conozcas otro tipo de división que existe entre las organizaciones de la sociedad civil y que está relacionada con la actividad que realizan:

1. **Organizaciones operativas:** aquellas que trabajan y brindan servicios directos a la población.
2. **Organizaciones o fundaciones donantes:** aquellas que tienen patrimonio propio y que apoyan a otras organizaciones.
3. **Organizaciones de servicios al sector:** que ofrecen servicios de fortalecimiento y profesionalización a otras organizaciones.

> ¿Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), Organizaciones No Gubernamentales (ONG), Instituciones Sin Fines de Lucro Privadas (ISFLP), Organizaciones del Tercer Sector (OTS) u Organizaciones No Lucrativas (ONL)?

A las organizaciones de la sociedad civil también se les conoce con diversos nombres, en ocasiones depende del país, algunos de los más comunes son los antes mencionados. Para fines prácticos, todos estos términos hacen referencia al mismo concepto, sin embargo, el término de organización de la sociedad civil es el más utilizado en México. En el fondo todas son organizaciones

de la sociedad civil que no tienen fines de lucro y que no pertenecen al gobierno, sino al tercer sector:

Por su parte, al tercer sector también se le conoce como sector filantrópico o de servicio a terceros, sector solidario, sector voluntario, pero todo se refiere a lo mismo: no pertenece al gobierno, ni al sector lucrativo.

> ¿Cuáles son las principales motivaciones para constituir una OSC?

Ayudar al semejante es tan importante como ayudarte a ti, el impulso que genera tener una idea y llevarla a cabo hasta lograr un cambio es lo que ha motivado a miles de organizaciones a atender causas en todo el país ². Cualquiera

organización nace cuando una persona toma la decisión de ayudar a otra, desde la solidaridad. Cuando un ciudadano o un grupo de ciudadanos deciden ponerse en los zapatos de otros y proponer acciones para solucionar problemas o mejorar las condiciones de vida de los demás. Algunos constituyen una organización cuando reconocen que una causa que les preocupa y la adoptan para modificarla y lograr un cambio. Trabajar en conjunto generando empatía es el motor principal que mantiene trabajando a la sociedad civil.

² Según una encuesta realizada por el Cemefi, entre los principales motivos que han llevado a algunos grupos de jóvenes a constituir su propia OSC, están: en primer lugar, una experiencia personal impulsada por la generosidad de ayudar a los semejantes a (impulso generoso por todos los hombres). En segundo, un sentimiento de empatía por una causa humanitaria y en tercero, una creencia.

> ¿Por qué son importantes las OSC?

Porque a través de ellas se han abierto canales y espacios de expresión entre los diversos actores, se ha incrementado la cultura de la ciudadanía responsable y la participación ciudadana, aquí algunas de las funciones que realizan:



- Aportan servicios a la comunidad
- Promueven el cambio social
- Funcionan como laboratorios sociales
- Promueven la participación ciudadana
- Generan empleos
- Equilibran los poderes
- Promueven la legalidad
- Promueven la democracia y los derechos humanos
- Fomentan el asociacionismo juvenil
- Realizan acciones que permiten la reconstrucción del tejido social

cultura de la ciudadanía responsable y participación ciudadana

> ¿Es posible considerar el trabajo en la OSC como alternativa de desarrollo profesional?

Sí y debes considerar que para que funcione, como cualquier negocio, es una labor de tiempo completo que implica un camino largo que te brindará mucha satisfacción³. Trabajar en el sector no lucrativo cubrirá tus expectativas laborales, siempre y cuando éstas impliquen un compromiso moral de mejorar cualquier situación y emprender un cambio. La oportunidad de trabajar en algo que te importa mucho se puede cristalizar si logras que la organización esté lo suficientemente bien cimentada, por ello, formar tu organización es un proyecto de vida.



Consulta

- Idealist 9 Helpful Reads for People Who Want to Start a Nonprofit
idealistcareers.org/9-helpful-reads-for-people-who-want-to-start-a-nonprofit/
- Universidad de California Davis
icc.ucdavis.edu/lab/business/Advantages.htm
- Universidad Berkeley
careerberkeley.edu/nonprofit/npmyths.stm

³De acuerdo a una investigación llamada «El empleo y sus modalidades en las OSC en México» el 40% de los directivos de organizaciones a quienes se les preguntó sobre la motivación que tuvieron para trabajar dentro de este sector dijo que fue el compromiso con el cambio. En cuanto al equipo operativo, el 50% dijo que fueron las características de novedad en el trabajo y la calidad del trabajo de la organización lo que los motivó a incursionar en el sector. El 21% de los entrevistados dijo que el sector había sido su primer contacto con el mundo laboral, es decir, que la mayoría son jóvenes. Pero tal vez el dato más reconfortante es que al preguntar si se había modificado la motivación inicial por la que comenzaron a trabajar dentro del sector, el 63.64% mencionó que se ha mantenido, mientras que el 42% afirmó que su motivación incrementó, lo que confirma que la mayoría de las personas que trabajan dentro de OSC sienten una gran satisfacción de hacerlo. *Memorias del IX Congreso Anual de Investigación sobre el Tercer Sector en México*, Cemefi, 2009. Disponible en www.lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/Ponencia_Cristina_Girardo.pdf

> ¿Por qué es importante constituirse legalmente?

Aunque la solidaridad y la acción a favor de los demás puede hacerse de forma espontánea y es absolutamente válida, como lo podemos ver con muchos grupos no formalizados que brindan apoyo a los demás sin estar legalmente constituidas o sin cumplir todos los requisitos que la ley marca, debes considerar que el hacerlo te dará beneficios como:

- El reconocimiento legal del compromiso de la institución
- La posibilidad de contar con el RFC de persona moral
- La autorización para poder expedir recibos deducibles de impuestos por los donativos que recibes (ser donataria autorizada)
- La posibilidad de contar con el registro de la CLUNI para obtener recursos públicos
- El poder participar en la construcción de políticas públicas
- Facilitar la construcción de credibilidad



Consulta

Portal de gobierno dedicado a presentar información sobre el Registro Nacional de Organizaciones:
www.corresponsabilidad.gob.mx

Facilidad para vinculación

Fig. 2. Ejemplo de vinculación de OSC con otros actores.





• Con redes de organizaciones de la sociedad civil

La capacidad de establecer vínculos y formar parte de alguna red de organizaciones te permitirá detonar procesos de aprendizaje colectivo, de incidencia en políticas públicas, así como fortalecer su propia autonomía. Trabajar en redes también es importante para el fortalecimiento institucional, la creación de agendas en común, localizar grupos de afinidad y el aumento de capacidades de negociación con los demás actores estratégicos. Pero trabajar con redes requiere que tu institución cuente con un nivel de gobernabilidad e institucionalización para que puedas aportar al trabajo colectivo y visualizar públicamente los resultados⁴.



Consulta

- <https://redinfanciayadolescencia.blogspot.mx>
- www.redporlasalud.wordpress.com
- www.redambientalmexicana.wordpress.com
- www.redparaeldesarrollocomunitario.wordpress.com
- <https://somosredporlaeducacion.wordpress.com>
- Organización Iberoamericana de Juventud: www.oij.org
- <http://frentealapobreza.mx>

⁴ El Cemefi cuenta con cinco redes temáticas que albergan aproximadamente a 72 organizaciones trabajando por una causa común y que tienen la capacidad para presentar propuestas conjuntas a diversos actores públicos, tales como funcionarios, empresarios.



• Con el sector académico

A partir de esta vinculación se genera investigación y reflexiones que permiten ampliar resultados, medir impacto o considerar nuevos enfoques sobre temas que no habían sido considerados previamente, así como plantear interrogantes que impulsen a las organizaciones de la sociedad civil a seguir generando propuestas para mejorar proble-

máticas sociales. La vinculación con universidades también abre la posibilidad de fortalecer a la institución mediante jóvenes que tienen interés de realizar su servicio social, prácticas profesionales o voluntariado en las organizaciones de la sociedad civil y que son fuente profesional de ideas e innovación.



Consulta

- Premio UVM por el Desarrollo
www.premiouvvm.org
- Congreso de Investigación sobre el Tercer Sector:
www.cemefi.org/congreso



· Con empresas

Las empresas pueden ser aliados estratégicos, ya sea a través de sus programas de responsabilidad social empresarial o de las fundaciones empresariales (actualmente existen alrededor de 131 en México⁵), que buscan orientar sus acciones al beneficio público desarrollando estrategias de inversión social.



Consulta

- Micrositio del Cemefi sobre ESR: www.cemefi.org/esr y www.cemefi.org/esr/mejores-practicas
- Investigación Fundaciones Empresariales en México, (2014) CIESC, Cemefi, México. www.cemefi.org

⁵Fundaciones Empresariales en México: un estudio exploratorio. CIESC, Cemefi. México, 2014.



· Con gobierno

Es común que muchas de las dependencias de gobierno trabajen con organizaciones para desarrollar proyectos en beneficio de la sociedad, ya sea a través de convocatorias que otorgan recursos o de un trabajo más estrecho en el que se aprovecha y desarrolla la experiencia que las organizaciones de la sociedad civil tienen para fortalecer la agenda gubernamental. El trabajo también es realizado con formación y actualización de cursos y vinculación con organismos internacionales.

El Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol), la Secretaría de Gobernación (Segob),

la oficina de Vinculación con las Organizaciones de la Sociedad Civil de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), el Instituto Mexicano de la Juventud (Imjuve), y prácticamente todas las dependencias de gobierno tienen programas de vinculación con organizaciones, de ahí la importancia de constituirse legalmente tanto para obtener la autorización para recibir donativos deducibles (SHCP), como suscribirse en el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil, a cargo del Indesol, para obtener la CLUNI o Clave Única de Registro, de lo cual hablaremos en extenso más adelante.



Consulta

- Instituto Nacional de Desarrollo Social www.indesol.gob.mx
- Secretaría de Gobernación: www.segob.gob.mx
- Secretaría de Relaciones Exteriores: www.participacionsocial.sre.gob.mx
- Instituto Mexicano de la Juventud: www.imjuventud.gob.mx
- Instituto Nacional de Economía Social: www.inaes.gob.mx
- Servicio de Administración Tributaria www.sat.gob.mx/terceros_autorizados/donatarias_donaciones/Paginas/default.aspx

> Inclusión en la discusión sobre políticas públicas

La experiencia que las organizaciones de la sociedad civil adquieren por el trabajo diario que realizan es invaluable. Su interacción directa con la causa les permite identificar la problemática y buscar mejorarla con creatividad y talento a través de ideas innovadoras que posteriormente puedan convertirse e incidir en políticas públicas que generen un mayor beneficio. La sociedad civil no puede realizar el trabajo que le corresponde al gobierno en temas sociales, pero sí puede trabajar de la mano con éste para lograr un impacto real en las decisiones que toma. Ejemplo de esto son esfuerzos como la Cumbre Ciudadana para Construir un México Pacífico y Justo que, con base en el trabajo que se realiza desde la sociedad civil, busca identificar los problemas más urgentes y presentar una agenda temática al gobierno para incidir en políticas públicas.

Otro es el Consejo Técnico Consultivo de la Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil, el cual es el marco legal que rige las actividades de las organizaciones. Se trata de un órgano de asesoría y consulta, de carácter honorífico integrado por representantes de organizaciones de la sociedad civil (OSC), de los sectores académico, profesional, científico y cultural, y del Poder Legislativo Federal (uno por cada Cámara). Este Consejo, en conjunto con el Indesol, Segob, SHCP y SRE, quienes integran la Comisión de Fomento de la misma ley, trabajan para fortalecer el marco legal e institucional en el que operan las OSC con el fin de promover sus actividades y facilitar su labor.

Otro más es el Consejo Ciudadano de Seguimiento de Políticas Públicas en Materia de Juventud del Imjuve que permite a jóvenes conocer y opinar sobre políticas públicas a favor de la juventud.



Consulta

- Cumbre Ciudadana para Construir un México Pacífico y Justo
- Consejo Técnico Consultivo de la Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil

Las asociaciones pueden recaudar fondos con actividades vinculadas a su objeto social, si lo que se pretende es generar riquezas o producir solamente fuentes de trabajo, entonces una A.C., no es la razón social adecuada.

José Ángel Fernández Uría,
*Presidente de Fundación Pro Niños de la Calle
y Notario Público 217.*

> ¿Cómo elegir la figura jurídica?

Las organizaciones de la sociedad civil que quieran constituirse legalmente pueden adoptar distintas figuras jurídicas. Las principales que se identifican en el registro de la CLUNI son: Asociación Civil (A.C.), Institución de Asistencia Privada (I.A.P), Asociación de Beneficencia Privada (A.B.P), entre otras.

El Código Civil del Distrito Federal define a las Asociaciones Civiles como la reunión de varios individuos que convienen en reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico, y tiene definiciones similares en cada estado. El Código Civil de cada entidad es el que las regula.

Las instituciones de asistencia privada (I.A.P) -las instituciones de beneficencia privada (I.B.P) o las asociaciones de beneficencia privada (A.B.P) como son llamadas en algunas entidades federativas- son definidas como "entidades con personalidad jurídica y patrimonio propio, sin propósito de lucro, que con bienes de propiedad particular ejecutan actos de asistencia social". Están reguladas por la Junta de Asistencia Privada que es un órgano desconcentrado del gobierno de cada estado y que tiene facultades amplias para incidir en el gobierno interno de una institución de asistencia privada, ya que es el organismo facultado para vigilar y controlar.

También existen otras maneras de organización social, como los organismos del sector social de la economía, conformados por al menos cinco personas físicas que se unen y obligan en torno a una actividad económica común, aceptando los fines, principios, valores y prácticas del sector social de la economía. La existencia del grupo debe constar en acuerdo o acta por escrito y no están constituidos como una figura jurídica.

Por motivos de libertad de acciones y simplicidad, en esta guía nos enfocaremos a las Asociaciones Civiles, aunque si todavía tienes dudas entre qué te conviene puedes acercarte al Imjuve, a la Junta de Asistencia Privada de tu estado o al Cemefi para pedir asesoría. En el siguiente cuadro podrás conocer mejor las diferencias y similitudes entre las I.A.P y las A.C.

Diferencias y similitudes entre una A.C. y una I.A.P.

	A.C.	I.A.P.
Naturaleza	Ejecutan todas las actividades realizadas sin fines de lucro para el beneficio de la comunidad y que pueden ser de carácter educativo, cultural, de investigación, asistenciales, de desarrollo social, etc.	Ejecutan acciones de asistencia social, comprenden acciones de promoción, previsión, prevención, protección y rehabilitación
	Gozan de autonomía organizativa, administrativa y operativa	La mayor parte de las actividades de asistencia social están reguladas por la Junta de Asistencia Privada Estatal (J.A.P) que vigila y supervisa a la I.A.P.
Marco legal	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 9	
	Código Fiscal de la Federación	
	Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR) Título III	
	Código Civil de la entidad federativa que se trate	Ley de Instituciones de Asistencia Privada (en las entidades federativas donde existe)
	Ley Federal de Fomento a las Actividades realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC)	
	Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita	
Capital	El Código Civil no dispone que se integre un capital social para su constitución	El capital requerido para su constitución depende del estado. En el D.F. es de \$100,000 pesos, en caso de una fundación. Para una asociación es de \$50,000
Cuotas	Las A.C. no tienen que cubrir cuotas mensuales o anuales	En algunas entidades federativas las I.A.P. deben cubrir una cuota económica para gastos de operación de la J.A.P. en el D.F. es del seis al millar
Autoridades	La autoridad suprema es la Asamblea	La autoridad suprema es el Patronato, siempre con la vigilancia y supervisión de la J.A.P.
CLUNI	Pueden obtener la CLUNI (Clave Única de Inscripción)	
Donataria autorizada	Pueden tramitar recibos deducibles de Impuesto Sobre la Renta (ISR) para sus donantes	
Protección al patrimonio	No contemplado específicamente en los Códigos Civiles	Protegido por el artículo 6 de la Ley de Asistencia Privada para el Distrito Federal y similares en otras entidades
Operación	Autónoma	Supervisada por la J.A.P.



Consulta

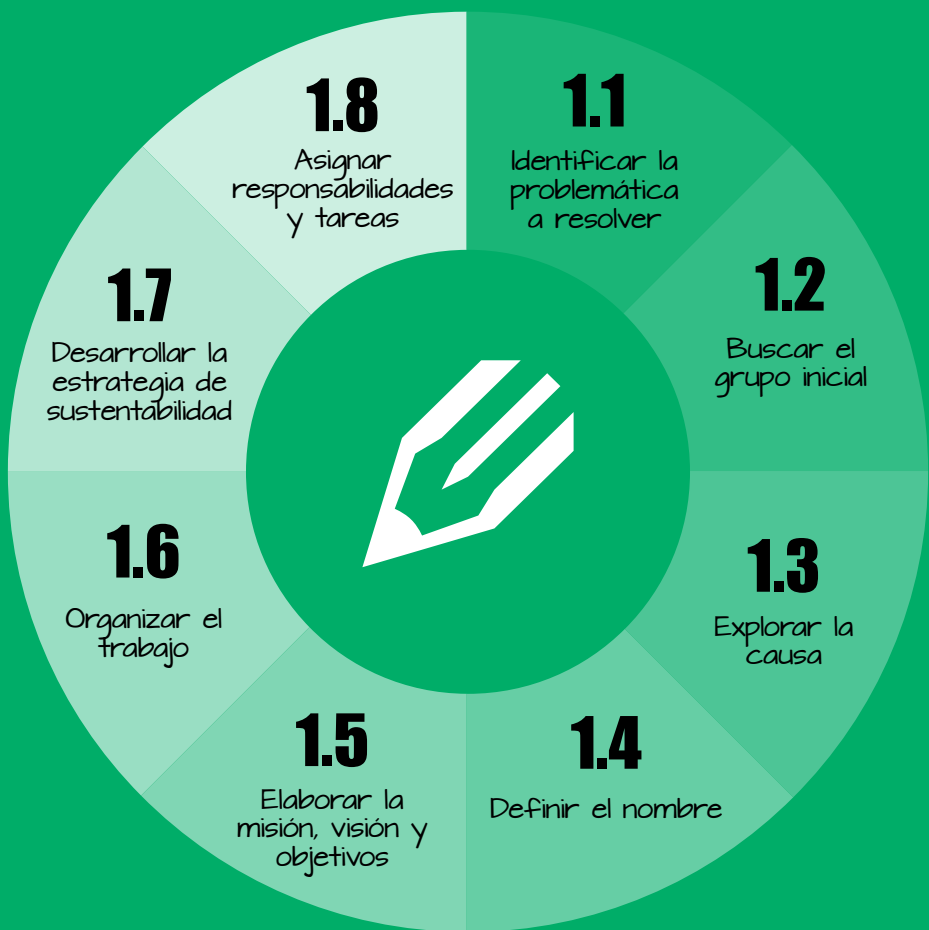
- Código civil de tu entidad
- Junta de Asistencia Privada: www.jap.org.mx/
- Cemefi: www.cemefi.org
- Instituto Nacional de la Economía Social:
www.inaes.gob.mx/index.php/empresas-sociales
- Junta de Beneficencia Privada de Nuevo León: www.jbpnl.org/directorio.html
- Coordinación Nacional de Juntas de Asistencia Privada y Organismos Análogos CONAJAP:
<http://conajap.org/index.php/directorio>

I. PLANIFICAR



Uno de los principales problemas a la hora de constituir OSC en México es que estamos llenos de buenas intenciones y de efímeras acciones para lograrlo; muchas de las organizaciones no nacen organizadas y por ello el esfuerzo se agota más rápidamente.

José Ángel Fernández Uría,
*Presidente de la Fundación Pro Niños de la Calle
y Notario Público 217*



PLANIFICAR



Mito

Basta con abordar una causa original que nadie haya abordado para constituir una OSC exitosa.

No sólo es importante atacar una problemática que nadie haya trabajado. Como te darás cuenta a lo largo de esta guía, son muchos los factores que intervienen para que una OSC pueda ser sostenible.

En este capítulo encontrarás elementos necesarios que te ayudarán a plantearte los primeros objetivos; jerarquizar tus prioridades y tomar decisiones sobre la estructura básica de la organización. Las reflexiones que aquí realices serán el punto de partida para el futuro de la asociación, por lo que es importante tomar el tiempo necesario para esclarecer cada punto.

I. PLANIFICAR

II Identificar la problemática a resolver

El primer paso es identificar cuál es la problemática que quieres resolver y esto se puede hacer generando y respondiendo algunas preguntas que te orientarán a tener un mejor conocimiento y comprensión de la causa que desees atender:

- ¿Por qué es un problema?
- ¿Se trata de un problema social?
- ¿Cómo fue que surgió esta problemática?
- ¿A quiénes afecta?
- ¿Dónde es un problema?
- ¿Cuál es el problema?
- ¿Hay alguien atendiendo la problemática?

1.2 Buscar el grupo inicial

El primer acercamiento que un fundador tiene con el grupo inicial es identificando en su círculo social inmediato (esto es, entre tus familiares, amigos, vecinos o colegas) quienes comparten tu misma visión sobre un tema en particular. Una vez que encuentres a alguien que tenga interés en esa causa, propicia la reflexión sobre la problemática y

sus consecuencias. El diálogo es básico para el enriquecimiento de los siguientes pasos, y en general para buscar soluciones a todos los obstáculos que irás enfrentando. Interchangea tu análisis sobre la problemática y descubre qué piensan los demás integrantes del grupo sobre el tema.

1.3 Explorar la causa

Un buen diagnóstico permitirá que la organización tenga una razón de ser clara y que encuentre mecanismos para atender la problemática, conocer el contexto a nivel mundial, nacional o local. Para ello es importante:

- Analizar cómo fue que surgió esta problemática
- Buscar literatura, noticias, estudios que se hayan hecho sobre el tema
- Definir el objetivo de la organización
- Identificar los grupos de interés con los que debes relacionarte
- Revisar el trabajo que han hecho otras organizaciones y cómo lo han hecho
- Pensar en cómo podría la organización contribuir a solucionar el tema: a través de qué actividades, cuáles son los riesgos.

1.4 Definir el nombre

Una vez que hayas llegado a un acuerdo sobre lo que les gustaría que la organización haga, se debe definir el nombre. Recuerda que es la carta de presentación de la OSC y le dará identidad tanto hacia afuera, como adentro.

Algunos consejos para una mejor elección:

- Piensa en lo que quieres transmitir
- Cuida que no sea muy largo, tampoco muy general, ni muy amplio
- Debe estar relacionado con el objeto social
- Puede llevar implícito el deseo de atacar la problemática, ejemplo: "No más violencia"
- Si el nombre es muy largo busca un acrónimo que sea fácil de recordar: "Imjuve", "Cemefi"
- Asegúrate que no exista un nombre similar
- Evita términos de uso repetitivo o impreciso: fundación (si no lo son), centro, instituto (si no lo son), asociación (redundante), etc.



Tip

El equilibrio perfecto implica: generar una idea concisa, breve y fuerte que identifique tu motivo y que transmita información necesaria para que la gente sepa de lo que trata la organización.



Tip

Busca en el Directorio de Instituciones Filantrópicas del Cemefi -que reúne a más de 23 mil organizaciones- los nombres de organizaciones que realizan actividades similares a las tuyas, para asegurarte que no exista uno como el que has pensado. Entra a www.cemefi.org siguiendo la opción de servicios para poder encontrarlo.

1.5 Crear la misión, visión y objetivos

La construcción de estos tres puntos será el motor de la organización, por ello es tan importante que tomes el tiempo necesario para comprender qué significa cada uno de estos conceptos.



La misión

La misión representa la razón de ser de la organización, su filosofía, creencias y valores. Explica el propósito y el alcance de las operaciones que lleva a cabo así como las necesidades del público al que quiere atender.

Debe ser: clara, puntual, sencilla, concreta, no extensa.

Debe contener: la filosofía, el servicio que está dando, el grupo beneficiado, el fin.



La visión

La visión representa la forma en la que se percibe idealmente el futuro de la organización; el rumbo a seguir y la forma en que la OSC quiere ser vista por todos los actores

Debe ser: una guía de lo que se pretende ser y preservar en el tiempo. Viable y posible; trascendente a los cambios

Debe contener: la identidad de la organización, los valores y propósitos. El camino deseado con objetivos y metas a las que se desea llegar; los esfuerzos de la organización.



Los objetivos

Los objetivos son propósitos y condiciones a partir de los cuales se elaboran las estrategias para determinar los resultados a largo plazo.

Deben ser: claros, medibles, alcanzables (reales) ambiciosos, coherentes (con misión y visión).

Deben contener: lo que se quiere lograr con el trabajo de la organización, hacia dónde se dirigen sus acciones, el tiempo en el que se supone deben cumplirse, lo que se desea hacer para lograrlas, lo que se necesitará para cumplirlas.

*La visión y los valores de una OSC pueden reorientarse según sean los intereses de sus integrantes.

1.6 Organizar el trabajo

Uno de los retos más importantes, y en muchos casos, la clave del éxito de una organización es la conformación de un buen grupo de trabajo. Busca que sea un equipo multidisciplinario, considera la afinidad de valores, el interés sobre el tema e intenta compartir objetivos a largo plazo. Desde un inicio debes pensar en todas áreas necesarias para el funcionamiento de la organización.

Algunos consejos para que el equipo funcione:

- ✓ Buscar espacio para el diálogo
- ✓ Ser claros sobre lo que se busca para no crear falsas expectativas
- ✓ Generar una dinámica de confianza entre el equipo
- ✓ Conocer las capacidades y debilidades de cada uno
- ✓ Buscar que exista un compromiso a mediano y largo plazo
- ✓ Revisar la disponibilidad de tiempo que cada quien puede darle a la causa

1.7 Desarrollar la estrategia de sustentabilidad

Planificar te servirá para tener un panorama con objetivos y retos a cumplir; así como la ruta a seguir para no perderse en el camino y para permanecer durante más tiempo de manera organizada. Realizarla te permitirá:

- Delimitar el trabajo de la organización**
(cuáles serán los objetivos de la organización y los resultados esperados)
- Elegir de manera correcta el personal**
(quién debe hacer qué, a quiénes involucrarás para que funcione mejor)
- Definir cuál será la comunicación de la organización**
(página de internet, boletines informativos, ¿cómo se relacionará con los actores involucrados?)
- Planear la obtención de recursos y administrarlos**
(cómo conseguirás el dinero para comenzar a operar; cómo piensas mantener a la organización, qué necesita la organización en términos económicos, humanos, materiales para su funcionamiento)
- Identificar las fuentes de financiamiento**
(donativos de individuos, empresas, fundaciones, gobiernos, organismos de cooperación internacional, generación de recursos propios, porcentajes de cada una de estas fuentes de ingreso)

1.8 Asignar responsabilidades, tareas y asentar las reglas de convivencia

Toda organización debe de establecer sus propias reglas, por una parte sobre los órganos de gobierno (autoridades de la organización), pero también sobre los tiempos, acuerdos y actividades que los integrantes dedicarán al trabajo.

Los acuerdos que se generen deben quedar por escrito para que, con base en estos, se pueda buscar su aplicación y el cumplimiento de objetivos específicos.

Las reglas de convivencia se modificarán con el tiempo según se observen sobre la marcha nuevas necesidades de la organización, pero siempre que haya cambios deben ponerse por escrito para formalizarlos y que exista un mayor compromiso entre los integrantes.

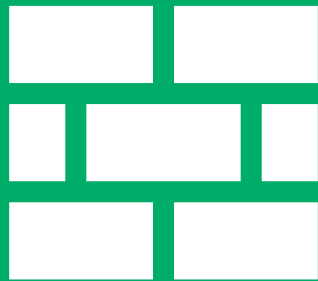


Aquí algunos puntos:

- ➡ Análisis del tiempo y de las habilidades que cada miembro del equipo tiene para desarrollar sus actividades
- ➡ Cumplir con horarios y objetivos honestos y convenientes para el funcionamiento de la organización
- ➡ Establecer cuáles serán los mecanismos de comunicación (juntas presenciales, reuniones virtuales, cada cuánto, cuánto durarán las reuniones, qué se va a tratar en ellas)
- ➡ No perder de vista la misión, visión y objetivos asentados previamente de la organización.

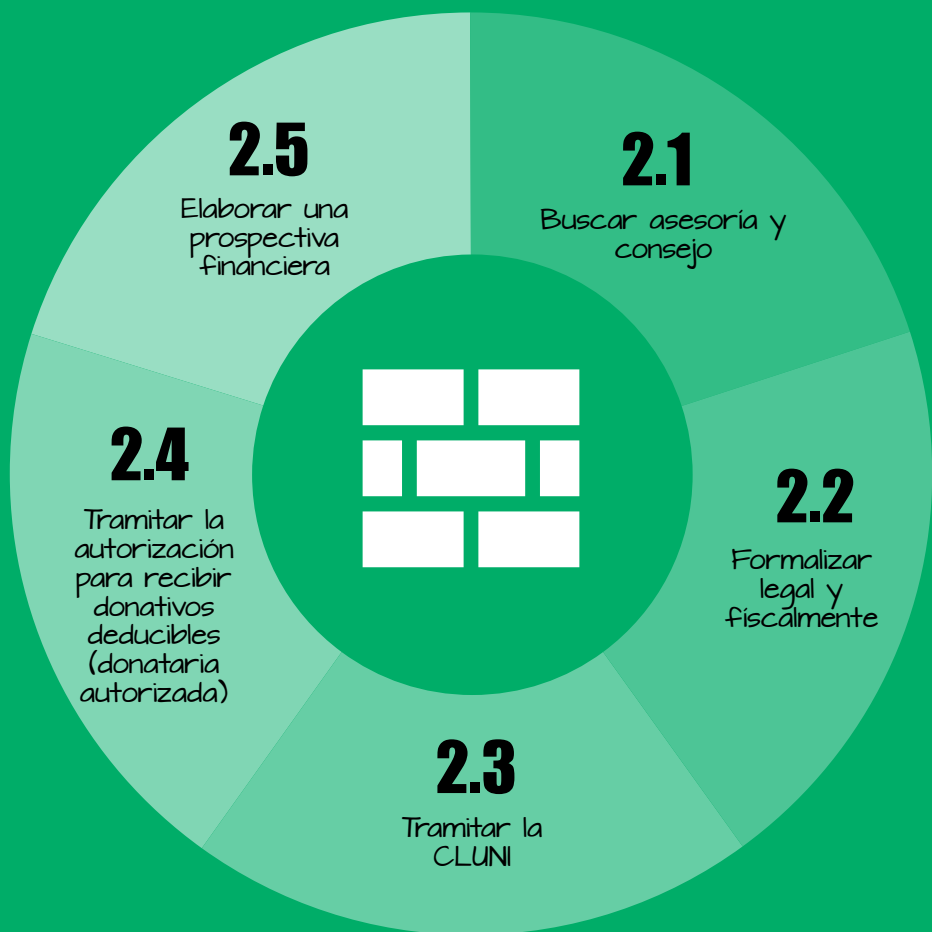
Aunque algunos de estos puedan variar, es necesario considerar que una buena planificación puede brindar los elementos necesarios para crear prioridades y tomar decisiones que lleven a la efectividad. Es importante que sepas que la planificación sólo será útil si hay un compromiso real para llevarla a cabo. Planificar implica tiempo y reflexión, pero si se realiza correctamente la inversión merece la pena y hará el camino más estable para el futuro.

2. CREAR



El principal aporte que las organizaciones de la sociedad civil hacen es la innovación en los procesos sociales, gracias a eso es posible resolver problemas del bien público.

Jorge Villalobos Grzybowicz,
*Presidente Ejecutivo del Centro Mexicano
para la Filantropía (Cemefi).*



CREAR



Mito

Constituirse es un trámite burocrático interminable y el papeleo quita mucho el tiempo

Si bien el trámite es burocrático, se tiene que hacer. Esta será tu primera muestra de paciencia y resistencia para lograr tu objetivo. Muchos de los trámites son más sencillos ahora e incluso algunas cuestiones, como el alta ante la Secretaría de Economía, se pueden hacer desde la oficina del notario. Otros trámites que tendrás que hacer directamente como obtener la CLUNI, son muy sencillos. Quizá lo que te tome más tiempo es tramitar la autorización para recibir donativos deducibles, pero te daremos consejos para que sea más simple.

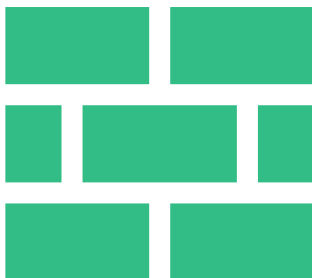


Mito

Si me constituyo legalmente no tendré la autonomía que deseo del gobierno

Constituirte no implica una pérdida de autonomía. Muchas de las organizaciones legalmente constituidas no dependen del gobierno en materia de recursos y mucho menos son intervenidas en el trabajo que realizan. Ser una organización de la sociedad civil constituida y consolidada depende, en gran medida, de la capacidad que tengas para establecer vínculos y trabajar con todos los actores y el gobierno es uno de ellos.

Constituirte legalmente implica realizar trámites para concretar la formalización de tu organización. En este capítulo encontrarás los procesos y las instituciones con las que se debe establecer contacto y comenzar a trabajar. También te guiará para una primera prospectiva financiera con la que podrás revisar el rumbo en este sentido de la organización.



2. CREAR

2.1 Buscar asesoría y consejo

Para lograr este proceso te damos las siguientes recomendaciones:

I. Alguna institución experta

Acércate a quien ya tenga tiempo trabajando en o con la sociedad civil y que pueda brindarte un panorama completo de lo que estás a punto de realizar. Esta retroalimentación sobre la planificación aclarará dudas y te transmitirá mucha experiencia para el resto del proceso.

Para solicitar asesoría puedes acudir a una OSC como el Cemefi ⁶; a una instancia gubernamental como el Imjuve, la Junta de Asistencia Privada, Indesol, el SAT; o a privados como el Colegio de Abogados, con un notario particular que tenga experiencia en la constitución de asociaciones civiles.

Será más sencillo si llegas con una lista de preguntas concretas a tratar con dichas organizaciones entorno a su origen, funcionamiento, administración y sustentabilidad.

El Instituto Mexicano de la Juventud (Imjuve) te brinda asesoría para la constitución legal de tu organización; además te vincula con un notario público, a nivel nacional, que te ofrecerá un costo menor para la realización de tu trámite.



Los requisitos para este acompañamiento son:

- Que la organización tenga **al menos 5 miembros** (hombres y mujeres de 18 a 29 años de edad)
- **Copia de credencial para votar de cada integrante**
- **Copia de la cédula CURP de cada integrante**
- **Comprobante de domicilio del representante legal** (se aceptan recibido de agua, predial o teléfono)
- **Copia del Código Joven de cada uno de los integrantes.**
En caso de no contar con él, pueden obtenerlo en: <http://codigojoven.cloudapp.net/main/>
- **Carta u oficio en el que manifiesten su interés en constituirse legalmente** como asociación civil (el formato lo proporciona el Imjuve)
- **Datos de contacto de cada uno de los integrantes** del colectivo (nombre completo, domicilio, teléfono, correo electrónico y número celular)
- **El planteamiento de un proyecto social**

⁶ El Cemefi cuenta con asesoría legal para sus miembros, así como con un convenio con la Fundación Barra Mexicana A.C. de la Barra Mexicana del Colegio de Abogados que te puede interesar.

2. Un notario

Te orientará y acompañará para efectuar varios trámites, su ayuda es indispensable y, dependiendo del acuerdo que establezcas con él, realizará gran parte de los trámites que requieres para constituir tu organización.

Trámites opcionales que puedes solicitar al notario

- La orientación para elaborar los estatutos de la organización: órganos de gobierno y la construcción del objeto social
- Verificar la disponibilidad del nombre de la organización ante la Secretaría de Economía
- Darte de alta ante el Registro Público de la Propiedad.

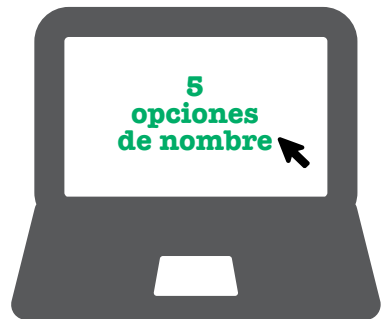
Trámites obligatorios que deberá realizar

- Protocolizar el acta constitutiva de la organización

También recuerda que Indesol e Imjuve tienen convenios con algunos notarios que están al tanto de las responsabilidades y necesidades precisas para constituir la organización. Una recomendación es que debes mencionarle al notario desde el inicio del procedimiento si deseas convertir a la organización en donataria autorizada y obtener la CLUNI.

3. Corroborar que el nombre utilizado esté disponible legalmente y registrarlo

Después de reflexionar y seguir los consejos para la elección del nombre de la organización, es recomendable que revises que éste no está siendo usado por alguien más y, posteriormente, registrarlo. Esto se hace ante la Secretaría de Economía a través de la página www.tuempresa.gob.mx. Si este trámite lo realizará el notario es importante darle cinco opciones de nombres, en caso de que uno de ellos ya esté tomado. Esto hará que el proceso sea más rápido.



www.tuempresa.gob.mx

2.2 Formalizar legal y fiscalmente la organización

Aquí una breve explicación de los requisitos que realizarás, ya sea por tu cuenta o con la ayuda del notario.

Elaboración de los estatutos de la organización

Los estatutos son las reglas o conjunto de normas con las que se regula el funcionamiento de un régimen interno de la organización a nivel legal. Para elaborarlos debes tener claro los siguientes elementos:

a) Los órganos de gobierno: se refiere a la lógica institucional detrás de la toma de decisiones, la elaboración de procesos y la construcción de principios y normas para el funcionamiento de la organización.

Asamblea de Asociados: es el órgano superior de la asociación, el único que puede tomar decisiones estratégicas de la organización y modificar cualquier estatuto. Por ley debe existir una reunión de asamblea por lo menos una vez al año. También deberás elegir quién será **el representante legal de la organización** (quien responda por la misma), **el Secretario y el Tesorero**. Todo ello quedará estipulado en el acta.

Otras figuras que también que pueden establecerse dentro de los órganos de gobierno son:

El **Consejo Directivo:** encargado de definir estrategias, procurar fondos, monitorear resultados, establecer red de contactos, vigilar que los acuerdos generados en las asambleas se realicen.

El **Director General,** Presidente Ejecutivo o máxima autoridad operativa: responsable del cumplimiento de la misión, visión de la organización, así como del trabajo del equipo operativo para llegar a este fin.



Una vez establecidas estas figuras es necesario definir cómo funcionará la Asamblea de Asociados las siguientes preguntas y sus respuestas pueden ayudar:

- ¿Cómo se efectuará?, ¿cuál será el número de miembros?
- ¿Cuáles serán las funciones que encabezará?
- ¿Cuáles serán los cargos y funciones que existirán dentro de la asamblea: presidente, secretario, tesorero, vocales?
- ¿Quién realizará las actas?
- ¿Quién dará seguimiento a la comunicación de las asambleas?
- ¿Qué sucederá en caso de disolución de la organización?

b) Establecimiento de las cláusulas del reglamento, derechos, obligaciones, disolución

c) Definición del patrimonio de la organización que quedará establecido en el acta

d) Elaboración del objeto social

Es el sinónimo de la causa de la organización y define los objetivos centrales de la organización.

Debe ser:

- Específico (que quede claro el propósito de la organización)
- Flexible (que permita realizar diversas actividades y formas en las que la organización se desarrollará con los años)
- Breve (escribirse en párrafos cortos, separados por puntos, que dividan cada una de las ideas y que en conjunto tengan sentido).

Debe contener:

- El tema central que trabajará la OSC
- Los objetivos de forma precisa
- Los medios que la organización utilizará para alcanzarlos
- La descripción y enumeración de aquello que la organización desea hacer o espera lograr

- Para que la organización obtenga la CLUNI es importante que los párrafos del objeto social estén alineados con lo establecido en la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil⁷, la cual puedes consultar en:

www.corresponsabilidad.gob.mx

- Si la organización opta por buscar la autorización para recibir donativos deducibles, asegúrate que los primeros párrafos del objeto social estén relacionados con lo establecido en la Ley del ISR con todo y el lenguaje y los términos que la misma ley indica⁸.

⁷ Artículo 5º de la Ley Federal de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

⁸ Artículos 70, 80, 81 y 82 de la Ley Federal del Impuesto sobre la Renta, ISR. (nueva Ley DOF 11-12-2013)

Consideraciones para construir el objeto social

- Entre más claro tengas el funcionamiento de la organización será más sencillo elaborarlo
- El objeto social debe admitir cambios y actividades adicionales que pudieran surgir sobre la marcha y contribuyan a cumplir con la misión de la organización
- Los párrafos deben definir el qué y el porqué de la organización
- A pesar de que debe ser flexible, no debes caer en la tentación de incluir todas las actividades en la Ley de Fomento o en la de ISR porque se pierde el fundamento de tus actividades
- La redacción debe incluir: a los beneficiarios (niños, jóvenes, etc.); rubro y actividad; verbos en infinitivo (promover, edificar, dirigir).

Recuerda

- > Ser concreto para dejar claro quiénes serán tus beneficiarios y a través de qué actividades se logrará el objetivo.
- > Utilizar los términos y el lenguaje que la misma ley indica (en el caso de querer ser donataria autorizada).
- > No incluir todas las actividades que marca la ley de las organizaciones no lucrativas y fideicomisos que pueden obtener beneficios fiscales (definidas en el artículo 79 de la ley del Impuesto Sobre la Renta, ISR), sino sólo las necesarias.
- > Estar alineado con las actividades del artículo 5° de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil y utilizar los términos y el lenguaje que la misma señala.
- > Definir en los siguientes párrafos del objeto social el qué y por qué de la organización.
- > Recuerda que el SAT tiene publicado en su portal un modelo opcional de estatutos sociales para ser donataria autorizada.

Protocolización del acta constitutiva

Este paso lo tiene que hacer por fuerza el notario. Él es quien certificará que la organización cumple con los requisitos que la ley marca y le otorgará el poder de constitución. Para este momento será necesario hacer una cita con el notario a la cual deben acudir los miembros asociados, el representante legal y el secretario con identificaciones y firmar el

acta en presencia del notario. Aquí deberás llevar los puntos anteriores resueltos (objeto social, órganos de gobierno, decidir si vas a querer obtener la CLUNI y si deseas obtener la autorización para recibir donativos deducibles. Al término, el notario te entregará una copia certificada del documento con la que podrás continuar con el resto de los trámites.

¿Qué no debe faltar en el acta constitutiva?

- El objeto social alineado con las actividades de las organizaciones no lucrativas y fideicomisos definidas en la Ley del ISR (artículo 79), en caso de querer obtener la autorización para recibir donativos deducibles, y también con las actividades de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (artículo 5), en caso de querer tener la CLUNI.
- Las cláusulas que indican los apoyos y estímulos públicos que reciban, al cumplimiento de su objeto social.
- Que no distribuirán entre sus asociados remanentes de los apoyos y estímulos públicos que reciban.
- La mención de que en caso de disolución, transmitirán los bienes obtenidos con dichos apoyos y estímulos, a otra u otras organizaciones cuya inscripción en el Registro se encuentre vigente, de acuerdo con lo previsto en la fracción VIII del artículo 7 de la Ley.
- Que en los estatutos se haga una distinción entre las actividades propias del objeto social y las actividades complementarias (ej. suscribir contratos, realizar actividades orientadas a la procuración de fondos, etc.).

Alta de la organización ante el SAT para obtener el Registro Federal de Contribuyentes RFC

Este trámite lo realiza el representante legal de la organización, ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, vía el SAT.

El primer paso es tramitar una cita o elaborar una preinscripción por internet, pero el proceso se debe concluir ante una oficina del SAT.



Documentos necesarios:

- Copia certificada del documento constitutivo debidamente protocolizado
- Original del comprobante de domicilio fiscal
- Correo electrónico vigente
- Copia certificada del poder notarial con el que se acredite la personalidad del representante legal
- Identificación vigente con fotografía del representante legal
- Tramitar la Firma Electrónica Avanzada (FIEL)
- Llevar un dispositivo de almacenamiento (USB o CD).

Al término de este momento, te darán la cédula de identificación fiscal de la organización, con lo que ya estás constituido como persona moral. Este documento, así como los estatutos serán necesarios para casi cualquier trámite que realices de aquí en adelante.

Inscripción de la organización ante el Registro Público de la Propiedad y de Comercio

Para que cualquier persona pueda corroborar que la organización existe y conocer su estructura, es necesario inscribir el acta en el Registro Público de la Propiedad y de Comercio. Toma en cuenta que cada estado de la República tiene su propio registro, infórmate cuál te corresponde, en el Distrito Federal la dirección es: www.consejeria.df.gob.mx

Este trámite lo realiza también el notario. Al final obtendrás una constancia de inscripción, que indicará que tu organización ya está legalmente registrada.

2.3 Tramitar la Clave Única de Registro, CLUNI

Las organizaciones no se pueden constituir pensando en dar beneficios a sus integrantes, ni tampoco sólo para dar trabajo a sus miembros, lo cual no significa que no puedan tener empleados y sueldos y estructura administrativa, sólo debe quedar claro que su principal fin debe ser el aporte a la sociedad.

Mauricio Bermeo,

Director General Adjunto de Capacitación, Profesionalización e Investigación para las OSC del Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol).

¿Qué es la CLUNI y para qué sirve?

Para tener derecho a participar en el diseño de políticas públicas y acceder a los apoyos y estímulos que otorga la Administración Pública Federal, necesitas la CLUNI. Este registro lo otorga el Indesol.

En México existen alrededor de 30 mil organizaciones que tienen CLUNI, así que es determinante considerar que muchas de ellas también están en busca de fondos públicos. La inscripción para la obtención de la CLUNI queda establecida en el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil y una vez que obtengas tu clave adquirirás obligaciones legales que tendrás que cumplir; como la realización de un informe anual de las actividades realizadas, el cumplimiento de propósitos, el

balance de la situación financiera y contable (sólo en caso de que hayas obtenido recursos públicos). Al final de esta sección encontrarás las principales obligaciones que adquirirás al constituirte legalmente.

Para la inscripción debe constar en tu acta que desempeñas una o más de las actividades establecidas en el artículo 5° de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil.

El trámite se realiza a través de la página: www.corresponsabilidad.gob.mx o en cualquiera de los módulos del Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil ubicados en las delegaciones de la Sedesol o en Indesol.

¿Qué debes llevar?

- Acta constitutiva
- Documento notariado vigente que acredite la personalidad y ciudadanía del o los representantes legales
- Identificación oficial vigente del o los representantes legales (credencial de elector, pasaporte o cédula profesional)
- Cédula de Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes
- Comprobante del domicilio legal de la organización (formato de solicitud de inscripción al RFC o Aviso de Modificación de Situación Fiscal en donde figure en nuevo domicilio según corresponda)
- Acta protocolizada que refleje la o las modificaciones más recientes, si fuera el caso
- Firma Electrónica Avanzada (FIEL) y Clave de Identificación Electrónica Confidencial (CIEC)



NOTA: En la página del Indesol podrás encontrar toda la información necesaria para el cumplimiento de obligaciones y las convocatorias federales. www.indesol.gob.mx

2.4. Tramitar la autorización para recibir donativos deducibles

Tres consejos para los que quieran obtener la autorización para recibir donativos deducibles: Uno, no debes tenerle miedo a la Secretaría de Hacienda, no hay ningún riesgo siempre y cuando cumplas con tus obligaciones. Dos, utiliza la información disponible, las asesorías y pregunta hasta que te quede claro. Existen varias herramientas que coadyuvarán a que realices tu actividad. Tres, no abandones tus obligaciones fiscales.

José Luis Trejo Porras,

Director General Adjunto en la Unidad de Política de Ingresos Tributarios de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).



Mito

Es prácticamente imposible obtener la autorización para recibir donativos deducibles y es muy posible perderla pronto.

Es sencillo obtenerla si eres organizado, constante y cumplido. Es sencillo también perderla si no estás informado de las obligaciones fiscales que adquieres al obtenerla. Este trámite, al igual que el de la CLUNI es opcional y depende mucho de la planeación estratégica que hayas elaborado para la organización y las metas que tengas para la misma.

Llamamos donatarias autorizadas a las organizaciones que obtuvieron la autorización por parte de la SHCP para recibir donativos deducibles de impuestos (en especie o efectivo) y no pagar ISR por la venta de bienes o sobre interés. Ésta se renueva cada año, así que para conservarlo debes de cumplir con todas las obligaciones fiscales requeridas (adelante encontrarás más información).

Para obtenerla toma en cuenta lo siguiente:

Requisitos para el trámite de la autorización para recibir donativos deducibles

Sigue esta ruta al ingresar a la página del SAT:

Opción Trámites > Mi Portal > Donatarias Diversas Solicitudes

seleccionar la solicitud correspondiente. Pueden ingresar con la contraseña o la firma electrónica del solicitante y adjuntar la siguiente documentación:

- **Escritura constitutiva y estatutos vigentes**, mismos que deben contener los datos de inscripción en el Registro Público de la Propiedad correspondiente. En caso de que la escritura pública se encuentre en trámite de inscripción, bastará con que se anexe carta del notario público que otorgó la escritura, en la que señale dicha circunstancia.
- **Modificaciones a la escritura constitutiva y estatutos sociales** debidamente inscritos en el Registro Público de la Propiedad correspondiente, en caso de haberlas.
- **Documento que acredite o compruebe las actividades** o fines sociales de la organización civil.
- **Los documentos deben digitalizarse** en formato PDF y posteriormente **comprimirse** en formato ZIP.
- Para mayor información consulte la **Guía rápida para el usuario** de la aplicación para el Registro de solicitudes de las donatarias.
- En esta página podrás **descargar el directorio** de las principales autoridades que emiten el documento que acredita las actividades de las organizaciones civiles que desean solicitar la autorización para recibir donativos deducibles.

[www.sat.gob.mx/terceros_autorizados/donatarias_donaciones/
Paginas/documentos_comprobar_acreditar.aspx](http://www.sat.gob.mx/terceros_autorizados/donatarias_donaciones/Paginas/documentos_comprobar_acreditar.aspx)

Una vez que tengas todos los documentos, incluyendo la constancia, puedes hacer una llamada al 01800 46 36 728, opción 3 (informes) seguido de opción 5 (donataria autorizada), o sacar una cita para pedir una asesoría para un predictamen retroalimentado. Este punto es muy importante, ya que si ingresas los documentos y no están correctos tendrás que volver a hacer todo el trámite.

En la página del SAT podrás encontrar guías con los formatos que necesitas y la explicación de cómo tienes que subir los documentos, así como los principales problemas a los que te puedes enfrentar. El tiempo de respuesta para la obtención de la autorización es en promedio de dos semanas.



Tip

En algunos estados existen además beneficios fiscales, como pueden ser exención de pagos en determinados servicios públicos como el agua, por ejemplo.



Tip

La donataria autorizada sólo será otorgada por una de las actividades que enumeraste en tu objeto social, no por todas, es por ello que debes detectar la preponderante de acuerdo a las actividades que pretendes realizar.



Tip

Al obtener la autorización para recibir donativos deducibles, es de suma importancia que consultes con un contador que tenga experiencia en organizaciones de la sociedad civil o que pidas asesoría para cumplir con las obligaciones. Recuerda que este trámite se renueva cada año y la autorización dependerá de tu cumplimiento.



Consulta

- SAT www.sat.gob.mx/terceros_autorizados/donatarias_donaciones/Páginas/autorizacion_donativos.aspx
- *Entorno regulatorio de las organizaciones de la sociedad civil en México*. Consuelo Castro y Carlos Cordourier: www.cemefi.org/servicios/biblioteca-cif

Fig. 4. Cuadro de informes y obligaciones fiscales

Informes y obligaciones

	Caso	Qué se debe presentar	Para qué debe presentarse	Temporalidad	Información extra o consejos	Dónde o ante quién se presenta
Si tiene CLUNI	Informes a Indesol	Informe anual	Para seguir accediendo a estímulos públicos del Gobierno Federal	31 de enero del siguiente año al que corresponde la información	El informe anual se presentará igual, aún si no se obtuvieron recursos públicos	Comisión de Fomento de las Actividades de las OSC.
	Informe de transparencia	Declaraciones mensuales, declaraciones informativas		Antes del 15 de febrero del año al que corresponde la información		SAT Programa de Declaración Informativa Múltiple (DIM) de los ingresos obtenidos y derogaciones
Si está autorizada para recibir donativos deducibles	Informe de transparencia	Informe de Transparencia y al Uso y destino de los donativos recibidos; Reporte de actividades destinadas a influir en la legislación	Para seguir siendo donatarios autorizada	1 de agosto y 30 de septiembre del año al que corresponde la información	La información disponible al público ayuda a promover la OSC ante posibles donantes	Página web del SAT
	Informe de la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita, Art. 17.	Si ha recibido donativos superiores o iguales a 1,605 veces el salario mínimo. Si recibe donativos iguales o superiores a 3,210 veces el salario mínimo (ambos vigentes en el D.F.)*	Porque los donativos están catalogados como actividades vulnerables	Mensual, el día 17 del mes siguiente	Elabora también un escrito libre donde se declara que no hay un beneficiario controlador, (en caso de que haya, se especifica quién es)	Página web del SAT
	Contabilidad como se establece en el Código Fiscal de la Federación (contabilidad digital)	Ingresos y egresos	Declarar ingresos y egresos	Mensual y anual, según corresponda		SAT
En su carácter de retenedor	Declaración anual (formato 21)	Erogaciones e ingresos	Declaración informativa	Antes del 15 de diciembre		Página web del SAT
	Impuesto sobre la renta	Pago de retenciones efectuadas durante el periodo	Enterar impuestos retenidos	Mensual		Página web del SAT
	Impuesto sobre nómina	Impuesto sobre los salarios pagados	Pago de impuestos	Mensual		Página web de la Secretaría de Finanzas local
	Seguro Social	Aportaciones por pagos a trabajadores	Pago de aportaciones obrero patronales	Mensual		A través del programa Sua del IMSS y el banco

* cada año se ajusta el salario mínimo vigente en el D.F.

2.5 Elaborar una prospectiva financiera

Elaborar un plan para conocer cómo se financiará la organización es de suma importancia. Los ingresos son los recursos financieros que entran a la organización a través de la venta de servicios, donativos, membresías, ingresos específicos para proyectos. Los egresos son los derivados del pago de costos fijos como renta, sueldos y cualquier pago necesario a realizar para tus actividades.

Para tener mayor claridad puedes elaborar un presupuesto básico donde establezcas las principales necesidades de la organización.



¿Qué debe considerar el presupuesto?

- Cuánto es el gasto o la inversión que se requiere para el funcionamiento de la organización
- Cómo se va a financiar (de dónde van a provenir los recursos)
- En qué se va a gastar (gastos fijos: luz, renta, salarios, etcétera. Gastos variables: costos para proveer servicios)
- Cuántos programas se van a desarrollar para cumplir la misión, visión y los objetivos y qué insumos requieres para ello.

Consejos para una buena administración de recursos:

- Elabora presupuestos anuales y establece mecanismos de seguimiento periódico, preferentemente mensual.
- Diversifica ingresos
- Recuerda que el Recurso Humano es el activo más valioso con el que cuenta la organización, tanto por lo que aporta en talento, como por el costo económico que implica. Deberás ser muy cuidadoso en la elaboración de tu inventario del personal necesario para realizar las actividades.
- Considera que la contratación del personal implica gastos extra adicionales al salario como impuestos y prestaciones. Calcula un costo del 35% adicional para cubrirlos, es decir, si vas a pagar un peso calcula 1.35

Elementos básicos de la administración:

Activo:

todo lo que la organización tiene para operar: dinero circulante, equipo de cómputo. Lo que debes cobrar

Pasivo:

salarios, impuestos, gastos fijos. Lo que debes pagar

Patrimonio:

se compone en parte de recursos financieros que fueron aportados desde el inicio para operar la organización, de los resultados positivos obtenidos (superábit) y en su caso, de nuevas aportaciones de socios.



Tip

Piensa que la estructura financiera de una organización es similar a la de una empresa, el primer año lo más seguro es que tendrás pérdidas; en el segundo tus costos serán igual que tus ingresos, el tercero, es factible que puedas tener remanentes. Recuerda que por ser una organización sin fin de lucro ésta no puede repartir ganancias entre sus asociados, sino que se tienen que reutilizar en la organización.

La constitución legal implica retos para la organización, pero también nuevas formas más organizadas de trabajo y mayor transparencia de los procesos. Contarás con un espectro más amplio para relacionarte con otras organizaciones y trabajar en conjunto, lo que puede generar mejores resultados para la causa que se desea atender:



Consulta

Foundation Center

www.foundationcenter.org/getstarted/tutorials/prop_budgt/pbb_span.html

3. FORTALECER



Lo ideal para lograr la sostenibilidad es actuar pensando en cómo la organización va a desaparecer porque finalmente cumplió con su misión.

Lorena Vázquez Ordaz,
Directora Nacional de The Hunger Project México.



FORTALECER

La permanencia de una organización en el tiempo depende de muchos factores y no sólo del financiamiento. La capacidad de organización, profesionalización del equipo operativo, la autoevaluación, la participación en redes y una estrategia de comunicación que lleve a la credibilidad, son componentes necesarios. En este capítulo revisaremos la importancia del fortalecimiento de estos elementos.

Tener claridad en su rumbo estratégico, esto es contar con una planeación estratégica vigente, así como con planes operativos anuales. Contar con un modelo de intervención pertinente, orientado a dar respuesta a necesidades sentidas de la población con la que trabajan. Tener un órgano de gobierno comprometido y activo, y una estrategia integral de movilización de recursos.

Karla Jiménez Arzamendi,

Directora de Programas y Servicios de Fundación Merced

3. FORTALECER

3.1. Los órganos de gobierno

Después de planificar y crear los órganos de gobierno es necesario revisar las funciones que realizan. Aquí una guía breve de las responsabilidades destacadas de los principales tomadores de decisiones.

Asambleas

Son convocadas por el consejo directivo, por lo menos diez días naturales anteriores a la celebración de la misma, por conducto de su presidente o su secretario mediante una circular dirigida a todos los asociados. En ocasiones se les ovida a las OSC que esta información se encuentra en sus "Estatutos".

Sobre cómo son las convocatorias:

llevarán la fecha, hora, lugar, orden del día y firma de la persona que las haga y sólo se tratarán los temas contenidos en el orden del día, salvo que en la misma se encuentren representados la totalidad de los asociados y por unanimidad acuerden tratar un asunto distinto, en cuyo caso podrá resolverse respecto de cualquier materia.

Sobre la fecha:

la asamblea general ordinaria anual se reunirá obligatoriamente dentro de los cuatro meses siguientes a la terminación de cada ejercicio social (el período que completa una etapa a los efectos contables y fiscales exigidos por la Ley).

Sobre la formalización:

el acta de asamblea general se debe protocolizar cuando haya cambios importantes que modifiquen el rumbo de la organización o su administración.

Quorums requeridos para la asamblea ordinaria

- En la primera convocatoria, deberán estar presentes o representados cuando menos el 50% de los Asociados y sus resoluciones se tomarán por el voto de la mayoría de los presentes o representados.
- En segunda convocatoria, se considera instalada cualquiera que sea el número de Asociados que asistan y sus resoluciones serán válidas con el voto favorable de la mayoría de los presentes o representados.



La asamblea extraordinaria se convoca cuando hay algún tema urgente a tratar que no fue desahogado en la asamblea ordinaria.

Quorums requeridos para la asamblea extraordinaria

- En la primera convocatoria será necesario que se encuentren presentes o representados cuando menos el 75% total de asociados. Sus resoluciones se tomarán por el voto de la mayoría.
- La segunda convocatoria se considerará legalmente instalada si se encuentran presentes o representados cuando menos del cuarenta por ciento del número total de asociados y sus resoluciones serán válidas con el voto favorable de la mayoría de los asociados presentes o representados.

Responsabilidades de la Asamblea General

- ➡ Conocer el funcionamiento institucional
- ➡ Aprobar la planeación estratégica
- ➡ Aprobar los estados financieros
- ➡ Seleccionar al director general o presidente ejecutivo de la organización
- ➡ Apoyar al director general o presidente ejecutivo
- ➡ Establecer criterios y mecanismos de ingreso o salida de integrantes del consejo directivo

El Consejo Directivo

Es un grupo de asociados más pequeño que tiene por función observar que los acuerdos de la Asamblea sean ejecutados.

Responsabilidades del Consejo Directivo

- Nombrar o remover al o a los representantes legales de la asociación
- Designar dentro de sus integrantes a los dos Vocales miembros del Comité Ejecutivo
- Tomar decisiones estratégicas
- Nombrar y remover al representante legal de la asociación y determinar sus atribuciones, garantías, condiciones de trabajos y remuneraciones
- Aprobar reglamentos interiores de trabajo
- Participar en el proceso de planificación y contribuir a la consecución de las metas y objetivos
- Convocar a Asambleas de Asociados y ejecutar sus resoluciones
- Conferir poderes generales o especiales, reservándose siempre el ejercicio de los mismos, así como para revocar los poderes que otorgue
- Practicar una autoevaluación cuando menos una vez al año
- Proponer a la Asamblea al Director General
- Apoyar en la procuración de recursos
- Asegurar la integridad ética y legal, mantener la transparencia
- Establecer criterio y mecanismos de ingreso o salida de integrantes del Consejo Directivo

El Consejo Directivo se reunirá por lo menos cuatro veces al año, en las fechas que determine el propio consejo. **Toma en cuenta que la existencia del consejo directivo no es forzoso, la Asamblea sí.**

El Presidente Ejecutivo o Director General o Secretario Ejecutivo o Coordinador

Es el encargado y responsable del desarrollo general de las actividades de la asociación y de los programas y proyectos aprobados, así como de las actividades que implican y tendrá a su cargo la administración directa de las mismas; constituirá la estructura operativa

de la asociación y designará al personal de la asociación. Debe ejecutar los acuerdos recibidos por parte de la Asamblea General, el Consejo Directivo y el Comité Ejecutivo (en caso de haberlo).

Actividades principales

- ➡ Representar a la organización
- ➡ Dirigir las actividades de la asociación y realizar el seguimiento de los programas, proyectos y acciones de la misma, así como evaluar los resultados alcanzados
- ➡ Fungir como enlace con el Consejo Directivo y las responsabilidades de la organización
- ➡ Elaborar, en conjunto con el equipo operativo, la planeación estratégica anual y de medio alcance
- ➡ Evaluar y medir el desarrollo de los programas y del equipo operativo, de acuerdo con la planeación estratégica
- ➡ Elaborar el programa de trabajo anual y el presupuesto de la asociación y someterlo a la consideración del Comité Ejecutivo y en su caso del Consejo Directivo
- ➡ Llevar a cabo la gestión financiera de los recursos de la asociación
- ➡ Tomar decisiones cotidianas
- ➡ Analizar propuestas de trabajos, estudios, proyectos y acciones específicas que la asociación pueda emprender y someterlas a la consideración de los órganos correspondientes
- ➡ Informar al consejo directivo sobre la marcha de la asociación
- ➡ Nombrar y remover a los empleados de la asociación y determinar sus atribuciones, condiciones de trabajo y remuneraciones

3.2. La profesionalización del equipo operativo

El equipo operativo es la materia prima de la organización. Su selección, trabajo y profesionalización impactan de manera sustancial el resultado que se desea obtener:

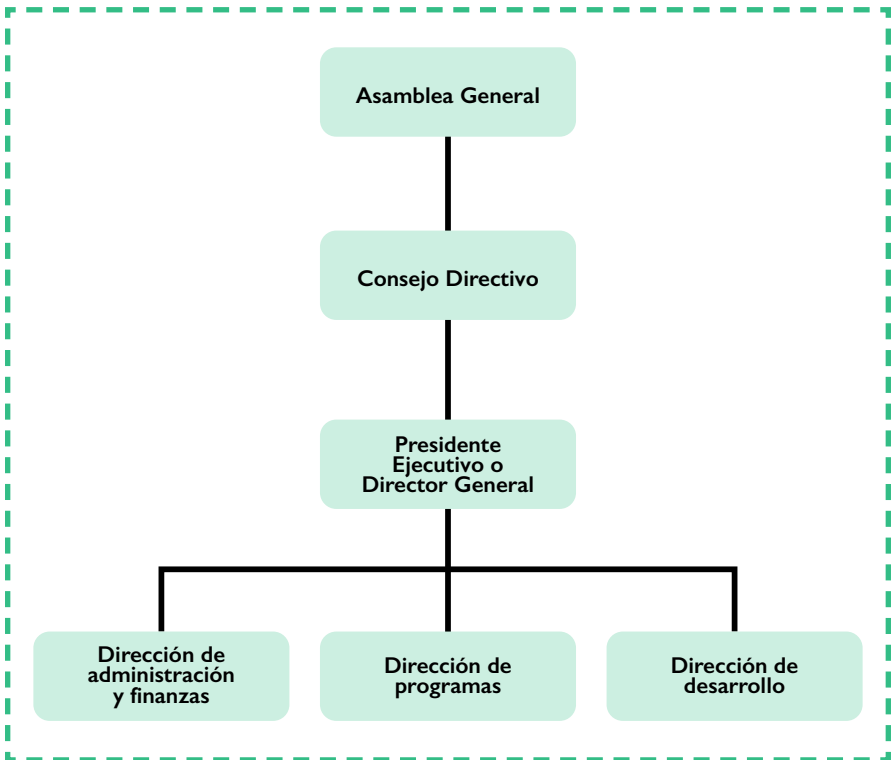
Entre los puntos más importantes que pueden contribuir a lograrlo se encuentran:

La creación de un organigrama y especificaciones de puesto

Esta representación gráfica de la estructura de la organización, que desempeña un papel informativo, permite observar quién hace qué, a quién se le reporta, de quien depende determinada área. También ayuda a revisar el funcionamiento interno de la organización.

Para crearlo es necesario hacer un listado de tareas y funciones delimitadas que permitan establecer las responsabilidades y jerarquías. Se actualiza cuantas veces sea necesario y debe ceñirse al plan estratégico para que todos puedan estar comprometidos con la misma causa.

Fig. 5. Ejemplo de un organigrama



Elaboración de políticas y prácticas institucionales

Son los procesos que guían las actividades diarias de una organización o un proyecto y determinan sus necesidades, cuándo deben hacerse, quién debe hacerlas, con qué recursos, por ejemplo. Estas son algunas de las más importantes será necesario plantear dentro de la organización:

Elaboración de un plan de recursos humanos

Proporciona detalles sobre cómo se afrontarán los requisitos en cuestión de recursos humanos del proyecto, puede incluir el plan de duración, el presupuesto, manual de recursos humanos. Su objetivo es concentrar los lineamientos necesarios que permitan una gestión eficiente de los recursos humanos, que contribuyan a alcanzar la misión visión y los objetivos estratégicos de la asociación. Debe incluir:

- Reclutamiento y selección (elaboración de perfiles de puesto y especificaciones de funciones)
- Contratación e inducción
- Nómina y prestaciones
- Evaluación y capacitación
- Servicio social, prácticas profesionales y voluntariado



Tip

La mayoría de los elementos de la planificación de las acciones deben ser detalladas en cuanto a los pasos a seguir para lograr los objetivos, horarios, tiempos, quién será el responsable para lograrlo, entre otras preguntas.

Elaboración de un manual de operación

Concentra los lineamientos necesarios que permitan una operación eficiente y un uso racional de los recursos materiales y financieros que contribuya a alcanzar la misión, visión y los objetivos estratégicos de la asociación. Debe incluir:

- Actos de dominio (el poder que se le otorga a alguien para actuar a nombre de un tercero)
- Cuentas bancarias
- Informes financieros
- Gestión de compras y contratación de servicios
- Gestión de gastos de viaje

Elaboración de un manual de políticas de administración financiera

Optimiza los recursos financieros de la institución. Requiere la elaboración de presupuestos y debe incluir políticas de manejo de fondos patrimoniales. Además de estos puntos, toma en cuenta la capacitación del personal lo que permitirá el mejor desenvolvimiento dentro de la organización. El gasto de este tipo de herramientas será redituable en el costo de la inversión en el capital social.

3.3 La planeación y evaluación

La planeación es el corazón del trabajo de una organización. Este proceso sistemático es el que revisa la necesidad y desarrolla la mejor manera de enfrentarla. Planificar también incluye tener claro el grado de influencia que se desea generar; a través de los objetivos necesarios para su cumplimiento. La evaluación es un momento de reflexión que lleva un aprendizaje a un mejoramiento y a un progreso.

Las más funcionales son las que están planificadas desde un inicio puesto que esto facilitará la recopilación de datos cuando llegue el momento de evaluar. En general debe comenzar desde que se realiza una valoración de las necesidades y continuar durante todo el proceso de planificación.

- **Planeación a largo plazo (5 años):** permite tener una visión efectiva de lo que la organización será y la ruta que debe tomar.
- **Planeación anual:** son las metas inmediatas que se deben planificar para poder lograr la planeación a largo plazo.

Métodos para la planeación

Dentro de la planeación es necesario realizar revisiones estratégicas con regularidad (dos al año) al igual que planificaciones estratégicas (en periodos de tres a cinco años) para asegurar que tus estrategias aún son firmes y las mejores.

Para fundamentar las revisiones estratégicas y procesos de planificación puedes utilizar como base de algún modelo de evaluación.

I. Matriz de Marco Lógico (MML)

Es una forma de estructurar los principales elementos de un proyecto, así como los sus objetivos con el proceso de planificación del mismo, considerando desde el inicio el seguimiento y la evaluación del proyecto. También permite mejorar el diseño, la ejecución y la evaluación de los proyectos. Tiene como ventaja que muchos organismos nacionales e internacionales lo solicitan para la presentación de proyectos.

Árbol del problema

Identifica la situación o el problema que se desea modificar, estudiar y mejorar: Es el paso más importante, pues es fundamental para delimitar el espectro de actuación de nuestro proyecto y conocer que muchos factores contribuyen a construir una causa que resulta multifactorial.

Árbol objetivo

Define la estrategia a seguir para solucionar el problema que se ha identificado. También resuelve de forma concreta las acciones que van a emprender y reconoce aquellas circunstancias que están fuera del alcance del proyecto.

La **Matriz de Marco Lógico** sirve para diferenciar elementos que son parte de los objetivos generales, particulares, resultados esperados y actividades. Por ello es importante separarlos. Sus componentes son:

- **Objetivo general:** se refiere a la meta general del proyecto.
- **Objetivo particular:** responde a la pregunta de por qué está siendo propuesto un proyecto. También se le conoce como propósito y se desprenden del objetivo general.
- **Resultados esperados:** dicen qué se espera que el proyecto alcance. Siempre se redactan en pasado (también se les conoce como componentes, qué se espera producir o generar)
- **Actividades:** especifican cómo el proyecto va a llevar a cabo los resultados esperados, qué acciones debemos realizar para asegurarnos que los resultados se produzcan.

La MML incluye, desde el diseño del proyecto, una forma de evaluar que efectivamente se obtendrán los objetivos, resultados y actividades a realizar. Ello a través de columnas que cuentan con medios de verificación.

- **Indicadores objetivamente verificables (IOV)** Especifican la evidencia que dirá si un resultado esperado, objetivo específico o meta han sido alcanzados. Al utilizar los indicadores hay que identificar una fuente de información para verificar cada indicador: En otras palabras, ¿cuál es la evidencia de que los objetivos han sido alcanzados? Esto se expresa en la columna de medios de verificación.
- **Los supuestos** son los factores externos al proyecto necesarios para que los objetivos, resultados esperados y actividades sigan siendo válidos.



Tip

Al llenar la MML te darás cuenta de las debilidades que tiene el proyecto. Una Matriz que parece totalmente congruente desde el inicio, posiblemente no está presentando la información completa o necesaria para llevar a cabo el proyecto.



Consulta

Metodología del marco lógico. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (2004) <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/9942>

Figura 6. Formato de Matriz de Marco Lógico

	Resumen narrativo de objetivos (las actividades que será necesario desarrollar para el logro de los objetivos)	Indicadores (fundamentales para una buena administración de la ejecución del proyecto, además permitirán controlar el avance del mismo y evaluar logros alcanzados)	Medios de verificación (estadísticas, materiales publicados, resultados de encuestas: fuentes de información a las que se puede recurrir para obtener datos necesarios para calcular los indicadores)	Supuestos (los factores externos cuya ocurrencia es importante para el logro de los objetivos del proyecto)
Fin u objetivo general (los resultados esperados una vez que el proyecto esté funcionando)				
Propósito u objetivo específico (presenta la situación esperada al concluir su ejecución)				
Componentes o productos (lo que debe ser entregado para lograr el propósito del proyecto)				
Actividades (detalladas para producir cada componente; lo que se debe efectuar. Se desarrollan actividades para cada resultado)				

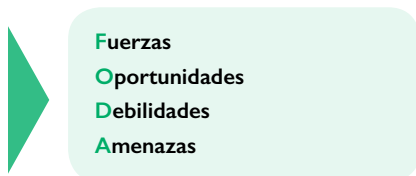
¿Qué no es la MML?

- No es la solución perfecta a cualquier problema de diseño de proyecto, se trata solamente de un modelo útil para administrar un proyecto.
- No es un ejercicio que se deba seguir al pie de la letra, siempre habrá contingencias que surjan que pueden cambiar las circunstancias del proyecto.
- No es un mecanismo para resolución de conflictos entre un equipo de trabajo, ayuda a establecer ideas, metas y actividades comunes, pero no es la condición suficiente para que un proyecto tenga éxito.
- No es una herramienta perfecta para discutir con un potencial donante o cliente, puede llegar a ser muy técnica y los otros actores pueden confundirse.

2. Análisis FODA

Sirve para identificar los puntos fuertes y débiles de una organización o proyecto al igual que las oportunidades y amenazas externas a las que se enfrenta.

Puede llevarse a cabo tanto en la organización como en cada una de las direcciones o departamentos.



Y plantear estos puntos a través de preguntas, te puede generar ideas para fortalecer la organización o los programas.

- ➡ ¿A qué amenazas o debilidades nos enfrentamos?
- ➡ ¿A qué oportunidades nos enfrentamos?
- ➡ ¿Qué podemos hacer para potenciar nuestros puntos fuertes?
- ➡ ¿Qué necesitamos para hacer uso de las oportunidades?
- ➡ ¿Qué podemos hacer para reducir las amenazas?

3. Análisis PEST

Sirve para explorar el entorno, para identificar aquellas fuerzas y tendencias que pueden constituir oportunidades o amenazas para la organización o el proyecto para comprender el contexto.



Estas son las categorías base, pero se pueden incluir las que se consideren necesarias según el giro y las necesidades de la organización.

4. Indicadores de objetivos SMART

Los objetivos inteligentes sirven para concretar de manera más sencilla lo que se desea obtener:



Específico (*Specific*) corresponde a información explícitamente particular al objetivo que se quiere lograr y permitirá mantener el enfoque, así como verificar si se ha cumplido o no.

Medible (*Measurable*) son las características que permiten medir el indicador y poder compararlo para tomar decisiones en caso de que se presenten situaciones inesperadas.

Alcanzable (*Achievable*) es la probabilidad real de lograr el objetivo.

Realista (*Realistic*) el objetivo debe de estar contenido dentro de las propias posibilidades.

Definición del tiempo (*Time Bound*) el tiempo límite en que vas a realizar cada actividad.

5. Mecanismos de evaluación y seguimiento

Para lograr esto es importante tener metas claras y poder elaborar indicadores de éxito relacionados con las metas que se pusieron y el tiempo durante el cual se buscó llegar a eso. Los indicadores se pueden construir con

base en las necesidades que la organización tiene para poder comprobar si se llevaron a cabo los objetivos planteados durante la planeación anual y, por consiguiente, durante la planeación a largo plazo.

3.4 La Institucionalidad y transparencia

La institucionalidad de una organización se refiere a las reglas, prácticas y procesos en la estructura de recursos que hacen posible su organización y contribuyen su permanencia. Entre los factores que la caracterizan se encuentran:

- La importancia de la gestión institucional
- El manejo de los recursos
- Sus procesos de información pública
- La constitución legal, fiscal
- La correcta gobernabilidad
- La transparencia en el uso y la administración de sus recursos y
- En el cumplimiento de su misión y su visión.

Fortalecer la institucionalidad implica compromiso del cuerpo directivo de la organización, revisar y robustecer los procesos internos e impulsar la profesionalización de la misma. Además, con el fin de generar confianza y facilitar el uso apropiado de los recursos institucionales requiere de transparencia, herramienta que permite a quienes colaboran en la institución tener certeza en lo que hacen y su utilidad, así como fomentar la apropiación de la sociedad respecto a la labor. Para que una causa social sea adoptada y protegida por la comunidad, debe ser necesaria y deseada para la misma. Esto puede darse más fácilmente cuando se le conoce en su ejecución y en sus frutos.

La rendición de cuentas es una herramienta que permite una mayor transparencia para todos los actores con los que la organización se desarrolla (donantes, autoridades, comunidad, por ejemplo). Una guía para cumplir con esto son los Indicadores de Institucionalidad y Transparencia del Cemefi, que son un conjunto de referencias que reflejan el nivel de desarrollo institucional de la organización y que le permiten a cualquier persona, empresa o institución conocer algunas características de una organización⁹.

⁹ Indicadores de Institucionalidad y Transparencia IIT www.cemefi.org

3.5 El diseño de mecanismos de sostenibilidad

El desarrollo de un plan de sustentabilidad será necesario durante esta etapa, cuando la organización está en una fase más compleja de trabajo y de actores. La procuración de fondos es muy importante, pero no debe recaer sólo en una persona, sino en cada miembro de la organización. Es decir, más

que procurar fondos se trata de generar una planificación y acciones que sirvan para llevar a la sustentabilidad, esto implica efectuar un análisis de gastos, generar nuevas fuentes de financiamiento, involucrar a consejeros y socios en las decisiones, para tener más opciones.

Algunas de las acciones que pueden contribuir a este fin:

- Conocer a los actores que trabajan en el tema a profundidad
- Visibilizar la causa
- Preparar estrategias de procuración
- Identificar lo que se ha hecho sobre el tema, ya sea producto de otras organizaciones o alguno de los actores considerados para solicitar fondos
- Crear alianzas
- Crear una campaña de relaciones públicas
- Preparar informes finales y parciales que generen transparencia y confianza y que puedan ser mostrados a los interesados o involucrados.



Tip

Recuerda que no es recomendable que la organización dependa de una sola fuente de ingresos. Diversificar fondos es una manera de garantizar la sostenibilidad.



Tip

Es importante que tus estrategias generen simpatía con la causa, incluya a los grupos de relación (empresas y organizaciones aliadas, actores gubernamentales, comunidad beneficiaria, etcétera), elabora mensajes de comunicación que generen solidaridad.

3.6 La vinculación y participación en redes

Este punto se refiere a la importancia de trabajar de la mano con los diversos actores que ayuden a cumplir la misión de la organización. Más allá de considerar una relación para obtener recursos, considera establecer y cumplir metas en conjunto que impacten mejor a la causa te ayudará a:

- ➔ Fortalecer la visibilidad de tu causa. Aquí vale la pena hacer un análisis de los actores que ya están involucrados en la temática y saber quiénes son afines a tu trabajo o con quienes podrías tener potencialmente conflictos.
- ➔ Considerar no sólo los actores de sociedad civil sino empresas, gobierno y otros actores que se mencionaron en el Panorama general del libro.
- ➔ Identificar claramente el objetivo de la vinculación, así como el rol que la organización tendrá para llevar actividades determinadas. Contar con mecanismos adecuados para la toma de decisiones y resolución de conflictos será elemental.

Toma en cuenta que el trabajo en red puede ser muy enriquecedor pero también puede llegar a ser desgastante si no se cuenta con un objetivo claro y si no existe una igualdad de compromiso y de actividades entre los involucrados.

3.7 La comunicación y socialización de la causa

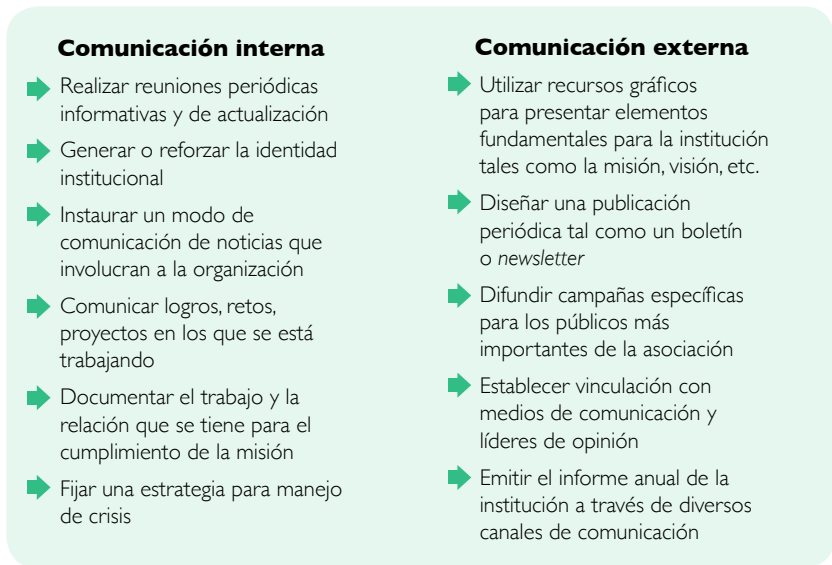
Implica difundir y generar información atractiva a favor de la temática que se está trabajando para crear una identidad ante todos los grupos de relación. Esta acción está relacionada con la comunicación, difusión, relaciones públicas y hasta mercadotecnia.

Equivale a fijar líneas de comunicación de manera interna y externa respecto a la organización y trazar el cómo llegar al objetivo que se desea.

Esta área, al igual que la de procuración de fondos debe reportar a la dirección general de sus resultados.

Recuerda que dentro de tu comunicación externa deberás generar una estrategia específica para tus donantes: informes anuales sobre qué se hace con los recursos otorgados, agradecimientos, noticias, por mencionar algunos.

Fig. 9 Algunas estrategias de comunicación interna y externa



Todos estos puntos son importantes a la hora de tomar decisiones para la organización, y se irán dando en la medida en la que las necesidades y los actores crezcan. El aumento de obligaciones y necesidades será proporcional y relativo al tiempo de operación de la misma. La ejecución de estos pasos de manera sólida y segura será decisiva para la permanencia de la organización y el mejor impacto en la problemática que decidiste ayudar.

Pensar en la sustentabilidad es básico desde un inicio, ya que no basta con realizar todos los pasos para constituirse legalmente o incluso para poner en marcha las actividades si se quiere permanecer crecer y consolidarse en el tiempo. A pesar de la planeación, considera que hay muchos factores no previstos que aparecerán en el camino. Contar con una institución sólida te permitirá enfrentarlos y seguir adelante. Recuerda que esto no es una carrera contra el tiempo sino de largo aliento.

Casi todas las cosas buenas que suceden en el mundo nacen de una actitud de aprecio por los demás.

Tenzin Gyatso,
Dalái Lama

BIBLIOGRAFÍA

Azuela Maite , relatora *Primera cumbre ciudadana para construir un México pacífico y justo: una historia que debe contarse México*. UNAM, 2013.

Castro Consuelo y Cordourier Carlos. *Entorno regulatorio de las organizaciones de la sociedad civil en México*. Cemefi, México, 2014.

Centro Mexicano para la Filantropía. *Compendio estadístico del sector no lucrativo 2014*, Mimeo, Cemefi. México, 2014.

Centro Mexicano para la Filantropía. *Una fotografía de la Sociedad Civil en México. Informe analítico del Índice CIVICUS de la Sociedad Civil 2010*. México: Centro Mexicano para la Filantropía, Iniciativa Ciudadana para la Promoción de la Cultura del Diálogo; [con la colaboración de] Gestión Social y Cooperación, 2011.

Comisión Económica para América Latina. *Metodología del marco lógico. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. 2004*.
Disponible en <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/9942>

Dorsey Eugene C. *El papel que desempeña el presidente del consejo directo en la organización sin fines de lucro*. Colección Cemefi 4 Board Source.

González Franco de la Peza, Rafael. *El gobierno de las organizaciones*. Ed. Arlequín, 2014.

Giraldo Cristina, *Memorias del IX Congreso Anual de Investigación sobre el Tercer Sector en México*, Cemefi.
Disponible en www.lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/Ponencia_Cristina_Girardo.pdf

Idealist.org, *Helpful Reads for People Who Want to Start a Nonprofit*.
Disponible en idealistcareers.org/9-helpful-reads-for-people-who-want-to-start-a-nonprofit/

Ingram Richard T., *Diez responsabilidades básicas del consejo directivo en las organizaciones sin fines de lucro*. Colección Cemefi- National Center for Nonprofit Boards. Washington, D.C.: National Center for Nonprofit Boards, 1997.

Meg Busse y Steven Joiner, *The Idealist Guide to Nonprofit Careers for First-time Job Seekers*. Action Without Borders, 2008.

Shapiro Janet, trad. Rubí Leticia. *Planeación estratégica*. México: CIVICUS , s.f.

Villar Rodrigo, Butcher Jacqueline, Gandini Luciana, *Fundaciones empresariales en México: un estudio exploratorio*, Ciesc, Cemefi, México, 2014.

Congreso Anual de Investigación sobre el Tercer Sector: www.cemefi.org/congreso

Cemefi Servicios Jurídicos: www.cemefi.org/servicios/servicios-juridicos.html

Directorio de Instituciones Filantrópicas: www.directorio.cemefi.org

Directorio de Delegaciones Estatales de Sedesol/Indesol:
www.sedesol.gob.mx/en/SEDESOL/Delegaciones01

Empresa Socialmente Responsable: www.cemefi.org/esr/
Foundation Center: www.foundationcenter.org/getstarted/tutorials/prop_budgt/pbb_span.html
Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol): www.indesol.gob.mx
Instituto Mexicano de la Juventud (Imjuve): www.Imjuventud.gob.mx
Instituto Nacional de Economía Social (INAE): www.inaes.gob.mx/index.php/empresas-sociales
Junta de Asistencia Privada (JAP): www.jap.org.mx/
Junta de Beneficencia Privada: www.jbpnl.org/directorio.html
Organización Iberoamericana de Juventud: www.oij.org
Red por la Infancia y la Adolescencia: <https://redinfanciayadolescencia.blogspot.mx>
Red por la Salud: www.redporlasalud.wordpress.com
Red Ambiental Mexicana: www.redambientalmexicana.wordpress.com
Red para el Desarrollo Comunitario: www.redparaeldesarrollocomunitario.wordpress.com
Red por la Educación: <https://somosredporlaeducacion.wordpress.com>
Premio UVM por el Desarrollo: www.premiouvm.org
Secretaría de Gobernación: www.segob.gob.mx
Secretaría de Relaciones Exteriores: www.participacionsocial.sre.gob.mx
Servicio de Administración Tributaria (SAT):
www.sat.gob.mx/terceros_autorizados/donatarias_donaciones/Paginas/autorizacion_donativos.aspx
Universidad Berkeley, *Top 10 Myths About Working for Nonprofit Organizations*
career.berkeley.edu/nonprofit/npmyths.stm

