

MANUAL
JOVEN A.C.
2018

DEL SUEÑO
A LA ACCIÓN



JOVEN A.C.

Maximo Quintana Haddad
Director General

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

Sabino Arturo Barrera Bravo
**Director de Enlace con
Organizaciones Juveniles**

Rosa María Espinosa Reyes
**Subdirectora de Fomento a la
Organización Juvenil**

Compilación
Fundación Merced, A.C.

Autores:
Denní Bolivar Ochoa
Andrea Tapia

Colaboraciones especiales:
Dirección de Responsabilidad Social Grupo Toks
Comisión Nacional de Derechos Humanos

Diseño Portada y Contraportada:
Santo Niño, Estudio Gráfico

Diseño Interiores:
Ediciones Cuicatl

Tercera Edición

Impreso y hecho en México

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.

Este material se realizó con recursos del Instituto Mexicano de la Juventud, perteneciente a la Secretaría de Desarrollo Social. El IMJUVE y la SEDESOL no se hacen responsables de lo expresado en la presente publicación. Las opiniones contenidas en esta obra son responsabilidad exclusiva de los autores.

Índice Cuaderno de Trabajo

JOVEN A.C.

Joven Agente de Cambio 2018

° Introducción - Presentación	7
° La Juventud hoy: ¿Quiénes son y qué hacen? IMJUVE	9
° ¿Qué es un Proyecto Social exitoso? Elementos Clave Responsabilidad Social Restaurantes Toks	17
° Enfoque de Derechos Humanos en Proyectos Sociales Comisión Nacional de Derechos Humanos CNDH	23
° Diseño de Proyectos Sociales con Enfoque de Marco Lógico Denní Bolívar Ochoa de Fundación Merced	33
° Planeación y Gestión del Proyecto Andrea Tapia Álvarez	61
° Yo, tú y todos procuramos fondos Andrea Tapia Álvarez	75

Material compilado por Fundación Merced, A.C. y desarrollado con recursos del Instituto Mexicano de la Juventud de la Secretaría de Desarrollo Social como material de apoyo del ciclo de capacitación Joven AC 2018.



1 Presentación

Desde su nacimiento, las Organizaciones de la Sociedad Civil (osc) en México han tenido un gran compromiso y diversas visiones para contribuir a la erradicación de los problemas sociales. Al menos, el 30% de su trabajo ocurre en zonas de marginación y alta marginación, producto del conocimiento y la experiencia de quienes viven o cohabitan con los problemas.

En el Instituto Mexicano de la Juventud (Imjuve) hemos detectado, con base en la experiencia, que el tema ha despertado interés en el sector juvenil; y es que son las y los jóvenes quienes, a través de procesos educativos formales o extracurriculares como el voluntariado, están alzando la mano y pasando a la acción con grandes proyectos de carácter social.

Ante ello, las osc están haciendo partícipes a jóvenes en sus procesos a través del voluntariado, servicio social o prácticas profesionales; el reto para ellas y ellos consiste en continuar y crecer en el sector. La pregunta es entonces ¿qué pueden hacer las instancias para acompañar y fortalecer la transición de la juventud en el medio social?

En este sentido, y desde hace varios años, en el Imjuve se han realizado diversas acciones para contribuir al fortalecimiento de capacidades y habilidades de colectivos y osc juveniles; tal es el caso de “Jóvenes por México” o “Sector Tres”, iniciativas que sirvieron para estimular a las juventudes mexicanas a sumarse e implementar proyectos sociales.

A partir de 2014 todos esos ejercicios y acciones se consolidaron en el proyecto “Joven A.C.” (Joven Agente de Cambio), una estrategia metodológica de capacitación y acompañamiento dirigida a todas y todos aquellos que recién se involucran en el ámbito social, o bien, que ya llevan tiempo, pero requieren fortalecerse.

La tarea no ha sido sencilla en términos pedagógicos, presupuestales y operativos. Sin embargo, en el Gobierno de la República estamos convencidos que contribuir a la participación ciudadana de las juventudes va de la mano con la razón de ser del Instituto; además de responder a los compromisos adoptados por México al ratificar la Agenda 2030.

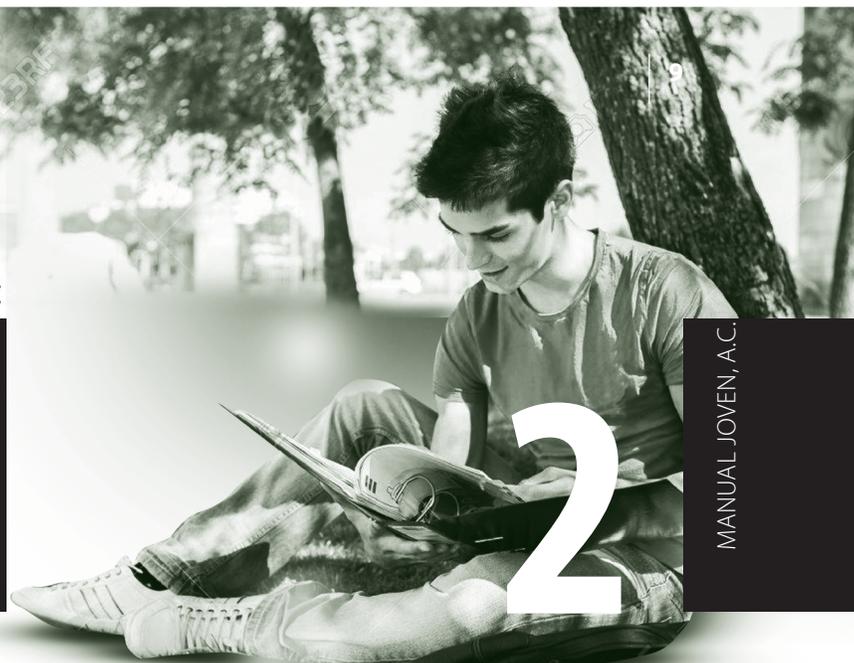
A ti que te sumas a “Joven A.C.” quiero decirte que, en tus manos tienes el resultado del gran trabajo que hemos realizado entre instituciones y organizaciones que conocen el sector social. En este Manual podrás conocer y aprender para después compartir y poner en práctica cómo desarrollar proyectos sociales integrales.

Esperamos que “Joven A. C.” te guíe para contribuir a mejorar nuestro país y que tus objetivos pasen del sueño a la acción...

LIC. MAXIMO QUINTANA HADDAD
Director General

La Juventud hoy:

¿Quiénes son y qué hacen?



MANUAL JOVEN, A.C.

Los resultados de la Encuesta Intercensal 2015 nos dicen que en México habitan 38.71 millones de personas de entre 12 a 29 años de edad; hay más mujeres jóvenes (49.9%) que hombres jóvenes (50.1%).

Población joven por grupos de edad y sexo 218

Sexo	Grupos de edad				Total
	12 a 14 años	15 a 19 años	20 a 24 años	25 a 29 años	
Hombres	3.41	5.60	5.39	4.92	19.33
Mujeres	3.27	5.46	5.43	5.22	19.38
Total	6.69	11.06	10.82	10.14	38.71

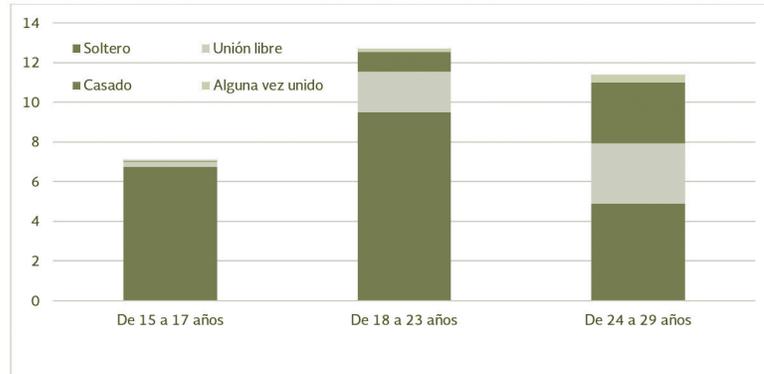
Fuente: CONAPO Proyecciones de Población, Dirección de Investigación y Estudios sobre Juventud (DIEJ-Imjuve) con base en los resultados de INEGI, Encuesta Intercensal 2018.

Situación conyugal de la población joven, 15 a 29 años, 2018

Situación conyugal	Grupos de edad			Sexo		Total
	De 15 a 17 años	De 18 a 23 años	De 24 a 29 años	Hombres	Mujeres	
Soltero	6.75	9.50	4.90	11.41	9.73	21.14
Unión libre	0.25	2.03	3.02	2.21	3.08	5.30
Casado	0.03	0.99	3.08	1.63	2.47	4.10
Alguna vez unido	0.01	0.17	0.39	0.15	0.42	0.56
Total	7.03	12.69	11.39	15.40	15.70	31.11

Fuente: Dirección de Investigación y Estudios sobre Juventud (DIEJ-Imjuve) con base en los resultados de INEGI, Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo ENOE, I-2018.

Situación conyugal de la población joven, 15 a 29 años, 2018

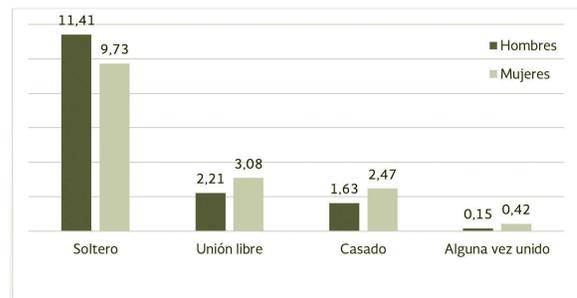


Fuente: Dirección de Investigación y Estudios sobre Juventud (DIEJ-Imjuve) con base en los resultados de INEGI, Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo ENOE, I-2018.

La situación conyugal de las y los jóvenes muestra cambios importantes conforme la edad y el sexo. La población que se identifica como soltera es mayor en cada uno de los grupos etarios dando como resultado que dos de cada tres jóvenes de 15 a 29 años sean solteros.

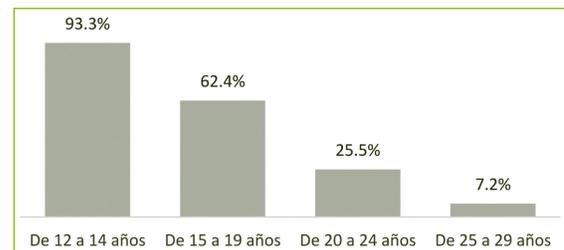
Respecto al tipo de unión, la unión libre es más importante que el matrimonio, teniendo mayor relevancia entre los jóvenes de 18 a 23 años; en contraparte en el grupo de 24 a 29 años la población casada es igual a la unidad.

Situación conyugal de la población joven, por sexo, 2018 (millones de personas)

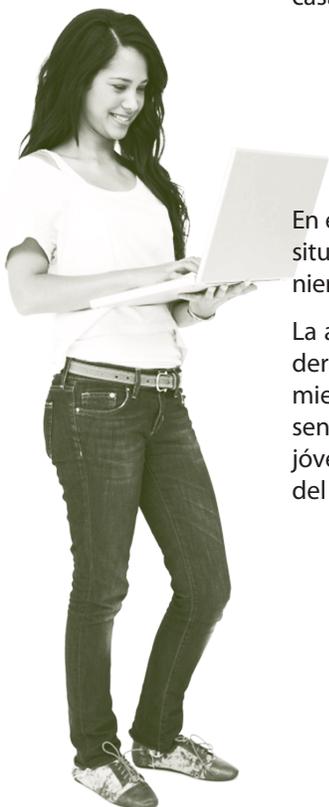


Fuente: Dirección de Investigación y Estudios sobre Juventud (DIEJ-Imjuve) con base en los resultados de INEGI, Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo ENOE, I-2018.

Porcentaje de la población joven que asiste a la escuela



Fuente: Dirección de Investigación y Estudios sobre Juventud (DIEJ-Imjuve) con base en los resultados de INEGI, Encuesta Inter-censal 2015.



En el caso de las mujeres jóvenes, estas cambian su situación conyugal a más temprana edad, manteniendo una mayor proporción que los hombres.

La asistencia escolar entre los jóvenes varía considerablemente de acuerdo a los grupos de edad, mientras que los adolescentes de 12 a 14 años presentan un porcentaje de asistencia del 93.3%, los jóvenes de 25 a 29 años sólo tienen un porcentaje del 7.2%.

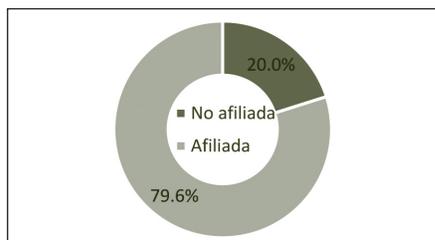
Para los jóvenes de 15 a 29 años la tasa de analfabetismo es del 1.2%, muy por debajo del 5.5% para el total de la población. El promedio de escolaridad para los jóvenes de 15 a 29 años, son 10.3 años, lo que equivale a tener el primer grado o segundo grado de educación media superior, por arriba de los 9.1 años escolares del promedio para la población total.

Estudiantes por nivel de escolaridad (porcentajes)

Nivel de escolaridad	Hombres	Mujeres	Estudiantes
Ninguno y primaria	1.3%	0.9%	1.1%
Secundaria	36.9%	34.8%	35.8%
Preparatoria o bachillerato	38.2%	41.3%	39.8%
Carrera Técnica	0.7%	0.7%	0.7%
Profesional	22.5%	22.0%	22.3%
Maestría y doctorado	0.3%	0.2%	0.2%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Dirección de Investigación y Estudios sobre Juventud (DIEJ-Imjuve) con base en los resultados de INEGI, Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo ENOE, I-2018.

Distribución porcentual de la población juvenil según condición de afiliación a servicios de salud



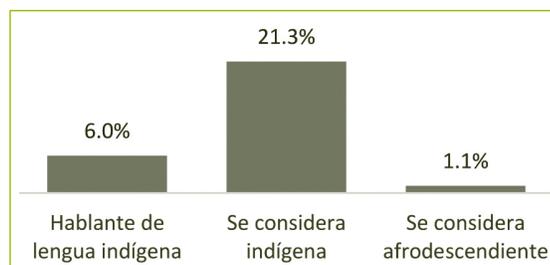
Nota: La distribución porcentual no suma 100%, porque no se grafica el valor de no especificado.

Fuente: Dirección de Investigación y Estudios sobre Juventud (DIEJ-Imjuve) con base en los resultados de INEGI, Encuesta Intercensal 2015.

Del total de jóvenes, el 79.6% se encuentra afiliado a algún servicio de salud, principalmente al Seguro Popular (52.7%), seguido por el IMSS (38.4%); los demás servicios de salud (ISSSTE, Pemex, Marina, Seguro privado y otros), sólo atienden a menos del 9% de jóvenes con acceso a servicios de salud.

Población joven que hablan lengua indígena y se autoadscriben como indígenas y afrodescendientes

Del total de jóvenes, 2.26 millones manifestaron hablar alguna lengua indígena, lo que representa el 6.0% del total; sin embargo, la población joven que se considera indígena supera los 8 millones, es decir, el 21.3% del total. Esto significa que hay 5.7 millones de jóvenes que aunque no hablan alguna lengua indígena, sí se consideran parte de algún grupo indígena. Respecto a los jóvenes que se consideran afrodescendientes, estos alcanzan las 422 mil personas y representan el 1.1% del total.

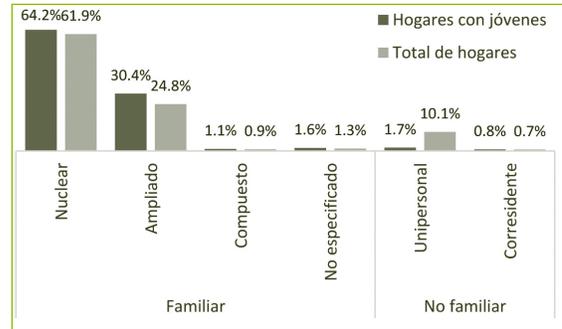


Fuente: Dirección de Investigación y Estudios sobre Juventud (DIEJ-Imjuve) con base en los resultados de INEGI, Encuesta Intercensal 2015.

Hogares y jóvenes

En México hay 31.9 millones de hogares, de los cuales en 20.7 millones hay al menos un integrante joven de 12 a 29 años, lo que representa el 64.9% del total. En los hogares con jóvenes, el 97.3% se trata de hogares familiares, por sólo el 2.5% de hogares no familiares; los hogares unipersonales suman el 10.1% del total, pero sólo el 1.7% entre los jóvenes, por lo que este tipo de hogares se caracteriza por ser principalmente de personas de 30 años y más.

Porcentajes de tipos de hogares



Nota: La distribución porcentual no suma 100%, porque no se grafica el valor de no se sabe la composición.
Fuente: Dirección de Investigación y Estudios sobre Juventud (DIEJ-Imjuve) con base en los resultados de INEGI, Encuesta Intercensal 2015.

Del total de jefes de hogar, son jóvenes 3.7 millones, es decir, el 11.6%.

En los tipos de tenencia de la vivienda de acuerdo a la edad del jefe del hogar, se observa que el 35.6% de los hogares dirigidos por jóvenes tienen una vivienda en renta, ligeramente por encima de los hogares con vivienda propia (35.8%); también los hogares que habitan una vivienda en préstamo por algún familiar alcanzan una proporción elevada (26.1%). A diferencia de los hogares dirigidos por jóvenes, el principal tipo de tenencia en los hogares en general es la vivienda propia.

Porcentajes de tenencia de la vivienda según edad del jefe de hogar



Fuente: Dirección de Investigación y Estudios sobre Juventud (DIEJ-Imjuve) con base en los resultados de INEGI, Encuesta Intercensal 2015.

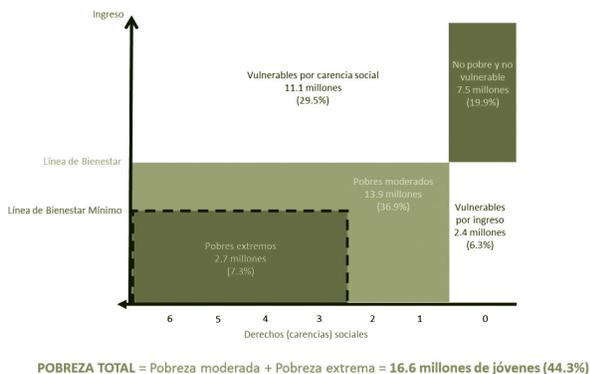
Pobreza en jóvenes

Del total de jóvenes, 16.6 millones se encuentran en situación de pobreza (44.3%), 13.4 millones en situación de vulnerabilidad (35.8%) y 7.5 millones no son pobres ni vulnerables (19.9%). De los jóvenes en pobreza, 13.9 millones (36.9%) presentan una situación de pobreza moderada y 2.7 millones (7.3%) se encuentran en pobreza extrema, es decir, por debajo de la línea de bienestar mínimo y con tres o más carencias sociales. De los jóvenes en situación de vulnerabilidad, 11.1 millones (29.5%) son vulnerables por carencias sociales (con al menos una carencia social pero con ingreso por arriba de la línea de bienestar) y 2.4 millones (6.3%) son vulnerables por ingreso (con ingreso por debajo de la línea de bienestar pero con todos sus derechos sociales cubiertos).





Figura 1. Medición de la pobreza en jóvenes, 2016

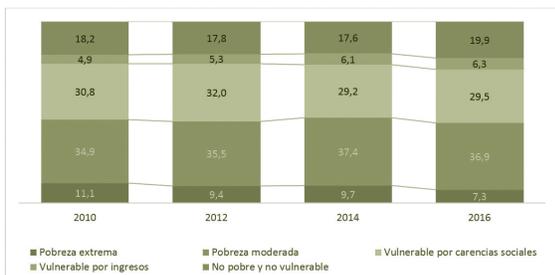


Tomando en cuenta las consideraciones enunciadas en la introducción, se observa que en el periodo 2010-2016 la evolución de la pobreza presenta

rasgos positivos y áreas de oportunidad. Si bien entre el 2014 y 2016 la mayoría de los cambios son positivos, las series completas disponibles nos permiten una lectura más estratégica sobre el comportamiento de la pobreza en la población joven.

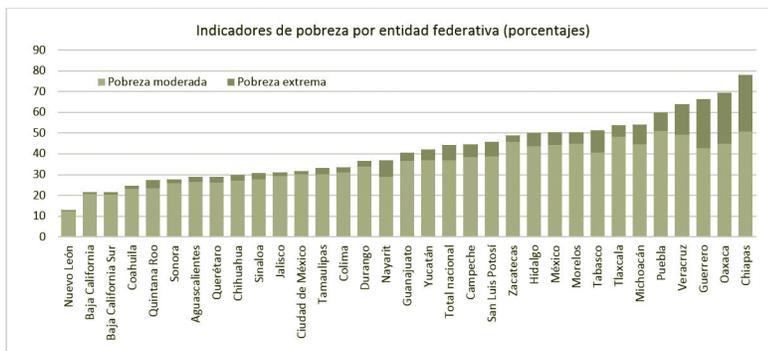
En términos porcentuales, la población joven en situación de pobreza se recuperó del repunte 2012-2014, y para 2016 presenta valores incluso más bajos a los observados en 2010, sobre todo por la disminución de la población en pobreza extrema en 2.4 puntos porcentuales. En términos de volumen de población, el número de jóvenes en situación de pobreza en 2016 es similar al observado en 2012, aunque el número de jóvenes en pobreza moderada no presente disminución.

Gráfico 1. Evolución de los indicadores de pobreza en jóvenes (porcentajes), 2010-2016



La distribución espacial de la población joven al interior del país es un factor relevante, respondiendo a la tradicional jerarquía del norte-centro sobre el sur del país. Los datos muestran que no sólo el porcentaje de población joven en situación de pobreza es más bajo en entidades como Nuevo León y Baja California, sino que también la proporción de pobreza extrema es muy pequeña. Por cambio, entidades tradicionalmente asociadas con los niveles de pobreza más altos entre la población total, mantienen esta característica entre la población joven: Chiapas, Oaxaca y Guerrero.

Gráfico 11. Porcentajes de jóvenes



Mapa 1. Porcentajes de jóvenes en situación de pobreza por entidad federativa, 2016



Participación

Jóvenes de 18 a 29 años que participan en grupos, organizaciones o asociaciones

Grupo, organización asociación	%
Organización política	2.3
Organización profesional	1.5
Asociación de estudiantes	2.4
Mesa directiva	1.9
Organización de vecinos	0.9
Organización no gubernamental	0.6
Asociación filantrópica	1.1
Grupo de autoayuda	0.9
Asociación deportiva	5.6
Asociación civil de afiliación voluntaria	0.9
Total	100.0

Fuente: Dirección de Investigación y Estudios sobre Juventud (DIEJ-Imjuve) con base en los resultados de INEGI, Módulo de Bienestar Autorreportado BIARE 2014.

La participación de las y los jóvenes se encuentra ligada a ambientes deportivos (5.6%) y escolares (asociación estudiantil y mesa directiva 4.3%) seguida por un partido, un movimiento o una organización política (2.3%).



Porcentaje de jóvenes que pertenecen a grupos, organizaciones o asociaciones



Fuente: Dirección de Investigación y Estudios sobre Juventud (DIEJ-Imjuve) con base en los resultados de INEGI, Módulo de Bienestar Autorreportado BIARE 2014.

La participación reportada de las y los jóvenes en actividades de trabajo voluntario y comunitario es baja, alcanzando apenas el 4.8%. De estos son los hombres los que tienen una mayor participación en este tipo de labores no remuneradas, al observar las horas promedio semanales dedicadas la diferencia llega a ser hasta de una hora. Lo anterior puede entenderse desde las disparidades por sexo del uso de tiempo libre pues son las mujeres las que asumen papales activos en labores dentro del hogar y de cuidado.

Jóvenes de 15 a 29 años que realizan actividades de trabajo no remunerado: voluntario y comunitario

Actividad	Porcentaje de jóvenes			Promedio de horas semanales dedicadas		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Total de trabajo voluntario y comunitario	5.0	4.6	4.8	5.4	4.9	5.2
Trabajo voluntario	2.1	2.8	2.5	6.9	5.8	6.2
Trabajo comunitario	3.1	2.0	2.5	4.0	3.3	3.7

Fuente: Dirección de Investigación y Estudios sobre Juventud (DIEJ-Imjuve) con base en los resultados de Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo ENUT 2014

¿Qué es un Proyecto

Social exitoso? Elementos Clave



MANUAL JOVEN, A.C.

Cada proyecto pretende resolver alguna problemática o satisfacer una necesidad. A continuación compartimos con ustedes algunos puntos para que su proyecto defina con mayor claridad lo más importante de su propuesta, pueda ser seleccionado y llegue a convertirse en un proyecto exitoso.

El éxito de todo proyecto se basa en:

1. Satisfacción del cliente
2. Producto o Servicio
3. Fórmula de Valor
4. Costos y Precios

CLIENTE Y MERCADO

El cliente es la parte más importante, por tanto, todas las acciones y propuestas del proyecto deben estar encaminadas a resolver y satisfacer de forma impecable las necesidades del cliente.

El éxito de cada proyecto se basa en preguntar y escuchar al cliente todo el tiempo. El mejor indicado para saber si tu proyecto va bien o es necesario hacer un cambio es a través de escucharlos. Por eso es importante el desarrollo de encuestas de satisfacción e indicadores que muestren si tu producto o servicio está cumpliendo con lo que ellos esperan.

Cada propuesta debe definir claramente qué necesidad o problema intenta resolver. Para eso debe presentar estudios, diagnósticos que muestren que su producto o servicio es el mejor.

Es importante contar con un estudio de mercado para conocer el universo de clientes que existen en ese grupo determinado. Analiza si tu propuesta está abierta a integrar a nuevos clientes o si por el contrario se dirige sólo a una parte. Ten siempre presente la siguiente pregunta ¿Cómo puedo hacer para ampliar mi mercado de clientes? Si tienes un producto o servicio de mucho valor todo el mundo querría tenerlo. Encuentra cómo ser más atractivo para tener clientes fuera de tu espectro inicial.

Valor del producto

El valor de un proyecto esta en su producto. ¿Tu producto o servicio resuelve los problemas que tiene tu cliente? Estudia y ten datos del **IMPACTO** de tu proyecto en la vida de tus clientes.

Muestra qué pasa si una persona elige tus productos. Cuáles son los beneficios asociados al mismo ¿cuidas el medio ambiente? ¿ayudas a alguna comunidad? ¿tienes prácticas de comercio justo? Analiza el valor y porque tu producto es diferente al del resto.

Se recomienda agregar un comparativo que muestre cómo tu producto o servicio es mejor a las demás ofertas en el mercado. Analiza cuáles son los indicadores más relevantes para tu mercado puede ser: calidad del producto, precio, duración, cuidado del medio ambiente, tiempo, etc. El cliente no está dispuesto a pagar más por todo lo que ofreces. Detecta cuáles son las características por las que está dispuesto a pagar más, esas son las importantes. Recuerda el cliente es quien muestra qué es lo importante. Si ofreces algo que el cliente no valora o no quiere elimínalo de tu propuesta.

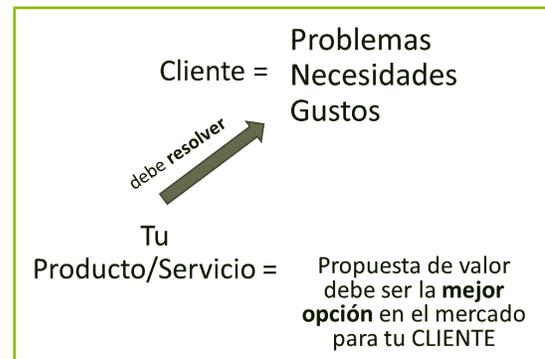
Fórmula de valor

Para el éxito de un proyecto es indispensable la diferenciación. Compites con empresas y proyectos de todo el mundo, por tanto es vital tener muy clara la oferta de valor respecto a los demás. ¿Tu proyecto o iniciativa en qué es diferente a las demás?

Tu propuesta debe resolver las **NECESIDADES O PROBLEMAS** de tus **CLIENTES**.

¿Cómo armar una propuesta con valor?

1. Selecciona a tu cliente.
2. Estudia sus necesidades, problemas, gustos, valores, etc.
3. Elabora un comparativo con las ofertas que existen en el mercado con el mismo producto o servicio que quieres proporcionarle.
4. Producto. Analiza lo que ofreces respecto a los demás y destaca cómo tú oferta es mejor.

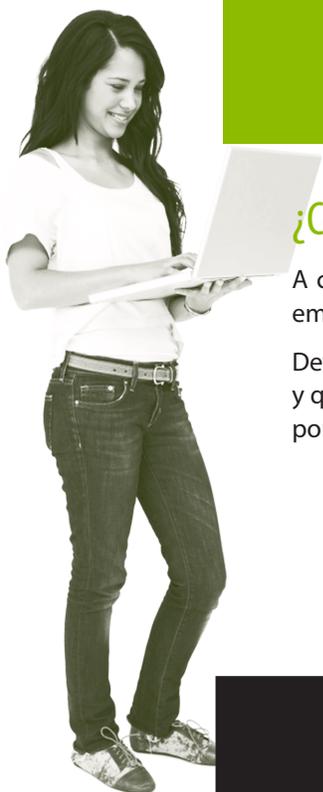


¿Cómo construir valor?

A continuación presentamos nuestra fórmula de valor. Con ella es posible analizar donde una marca, empresa o proyecto ofrece valor, algunas lo hacen en un solo aspecto y otras lo hacen en todos.

Define qué es lo más valioso para ti, nuestra sugerencia es que pongas atención a todos los indicadores y que seas excepcional en el producto, el servicio, al ambiente y que sea un precio competitivo y justo por lo que ofreces.

$$\text{VALOR} = \frac{\text{Producto + Servicio + Ambiente}}{\text{Precio}}$$





Presupuesto

Toda propuesta debe ser clara y transparente con especial atención en su propuesta financiera. La mayoría de los proyectos son rechazados por la falta de claridad y objetividad en su propuesta financiera. Es importante que desgloses todos los gastos y seas claro en cada rubro. Es común encontrar proyectos en donde el 80% del costo está concentrado para la operación (gastos administrativos, operativos o compra de equipo). Un proyecto debe tener claro cada rubro y no dejar opciones para dudas o malos entendidos. El presupuesto debe ser congruente con el objetivo del proyecto.

Ejemplo. Si el proyecto es para la generación de huertos de traspatio y en el presupuesto aparece la compra de equipo de cómputo o vehículos no está cumpliendo con el objetivo del proyecto.

Así mismo debe ser competitivo respecto a las demás ofertas del mercado. Por eso es fundamental que se realicen estudios de mercado y comparativas con otras empresas o productos similares.

Errores más frecuentes

Producto no cumple con lo acordado. La calidad es vital para el éxito de cualquier proyecto. Cumple lo que prometes, si prometes un producto con una calidad, una efectividad o un resultado "x" debes cumplirlo. Recuerda, sólo tienes una oportunidad en el mercado hay miles de opciones similares, si tu producto no cumple con lo que ofreces nadie volverá a arriesgarse contigo.

Volúmenes y entregas. Debes estar preparado para todo. En el mundo empresarial las fechas de entrega son vitales. Debes contemplar y tener planes de emergencia para poder entregar siempre en tiempo y forma. Los buenos proveedores destacan en eso. Un buen proveedor es aquel que siempre entrega el día, a la hora, con la cantidad, con la calidad y en el lugar acordado. Las empresas están dispuestas a pagar más si las entregas se hacen en tiempo y forma. Se claro en tus ofertas, si no puedes con lo sus volúmenes se claro y menciona que no puedes con eso.

Cotizaciones y costos. La mayoría de los proyectos terminan por una mala administración y registro de sus gastos. Anota todo lo que necesitas en insumos, almacén, logística, personal, envíos, papelería y también ten en cuenta los incrementos que pueden darse en el mercado. Cada gasto cuenta y por pequeños gastos muchos proyectos terminan y dejan de funcionar por no tomarlos en cuenta. Llenarse de deudas es algo común en los pequeños proyectos, el plan de negocios y registro de costos es fundamental para que tu proyecto sea exitoso. Actualiza tus gastos y todos los costos de producción.

Caso mermelada de fresa proyectos productivos Toks

1. Cliente

Necesidades

- ◆ Productos frescos y de la mejor calidad
- ◆ Comida saludable
- ◆ Productos de origen nacional
- ◆ Buen precio
- ◆ Elaboración artesanal

2. Producto o Servicio

- ◆ Productos frescos y de la mejor calidad
- ◆ Mismo sabor sin importar el estado de la república
- ◆ Productos libre de conservadores

3. Fórmula de Valor

La mermelada de fresa que se consume en Toks es elaborada por 5 mujeres de la Sierra de Santa Rosa de Lima en Guanajuato. El producto es elaborado de forma artesanal y libre de conservadores. Es el mejor producto del mercado, elaborado 100% de forma natural con fresas de la región. Producto hecho en México, elaborado por pequeños productores, con la mejor calidad al mejor precio.

4. Costos y Precios

Los precios de nuestros productos son competitivos con las demás ofertas que existen en el mercado. Así mismo el precios de los productos de nuestros proveedores están basados en un modelo de comercio justo.





Principales causas de rechazo de un proyecto Ejemplo

Proyecto	A	B
Objetivo	Proyecto de capacitación a pequeños productores de hortalizas para incrementar sus ingresos y aumentar la producción de sus parcelas.	Proyecto de comercialización de celdas solares para comunidades de bajos recursos, para eliminar el consumo de leña.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> -Curso de preparación del suelo -Taller de producción y uso de fertilizantes orgánicos -Control de plagas -Curso de hidroponía 	<ul style="list-style-type: none"> -Registro de marca -Creación de página web. -Compra de insumos y producción de celdas -Visita a comunidades -Participación en ferias de sustentabilidad
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> -Productores capacitados en la producción de hortalizas -Estudios de suelo a terrenos de productores -Guía de control de plaga -Invernadero demostrativo 	<ul style="list-style-type: none"> -Creación de empresa -Elaboración de celdas solares -Participación en foros
Costo del Proyecto	60,000-Construcción de invernadero 80,000-Honorarios de técnico 15,000-Viáticos de técnico 10,000-Gastos administrativos 12,000-Compra de equipo de cómputo 20,000-Estudios de suelo 3,000-Materiales Total del proyecto: \$200,000 pesos	35,000-Constitución de empresa 50,000-Compra de materiales e insumos para elaboración de celdas solares 35,000-Gastos de viáticos para participación en ferias Total del proyecto: \$120,000 pesos

Costos

¿En tu proyecto presentas un desglose claro de tus costos de producción del producto, de operación y gastos fijos?

¿Presentas comparativos que muestren que el precio de tus productos o servicios son competitivos con los del mercado y la competencia?

Impactos y resultados

¿En tu proyecto presentas una lista con los resultados concretos y a corto plazo que obtendrán con tu producto o servicio?

¿En tu proyecto presentas los impactos y beneficios que obtendrán al usar tus productos o servicios?

¿Presentas claramente el cambio que tendrá tu cliente al término de tu intervención?

Proyecto	A	B
Objetivo	Proyecto de capacitación a pequeños productores de hortalizas para incrementar sus ingresos y aumento de la producción de sus parcelas.	Proyecto de comercialización de celdas solares para comunidades de bajos recursos para eliminar el consumo de leña.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> -15 cursos de preparación del suelo en 15 parcelas diferentes representativas de la comunidad -Taller de producción y uso de fertilizantes orgánicos -Estudio de enfermedades -4 cursos de control de plagas -Curso teórico práctico de hidroponía 	<ul style="list-style-type: none"> -Registro de marca -Creación de página web -Compra de insumos y producción de celdas -Visita a comunidades -Participación en ferias desustentabilidad
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> -50 productores capacitados en la producción de hortalizas -Aumento en la producción: de 20 kilos mensuales (actual) a 60 kilos al término del proyecto -15 parcelas con estudios de suelo y sugerencias de manejo para mejora del suelo -Guía de control de plaga de enfermedades más frecuentes en la región -Construcción de 1 invernadero demostrativo 	<ul style="list-style-type: none"> -Creación de empresa, posicionamiento y discusión a través de estrategia de marketing digital, para aumentar a 500 suscriptores en los primeros 3 meses -Elaboración de 200 celdas solares -Participación en 5 foros locales y 3 nacionales
Costo del Proyecto	<p>Construcción de Invernadero: 5,000-Nivelación y preparación del suelo 10,000-Colado y construcción de base 20,000-Tubos para construcción 20,000-Plástico para invernadero 5,000-Sistema de riego Total: \$60,000 Construcción de invernadero</p> <p>Asistencia técnica: -Intervención de 2 técnicos -\$5,000 mensuales -8 meses de intervención -Jornada de lunes a viernes, 6 a 8 horas diarias Total: \$80,000 Honorarios del técnico</p> <p>Viáticos: -9,000-Hospedaje -6,000-Alimentos y transporte Total: \$15,000</p> <p>Gastos administrativos: Total: \$10,000 gastos administrativos</p> <p>Equipo de cómputo: Total: \$12,000 compra de equipo de cómputo</p> <p>Estudio de suelo: Total: \$20,000 estudios de suelo (15 estudios)</p> <p>Materiales: Total:\$3,000 materiales</p> <p>Total del proyecto: \$200,000 pesos</p>	<p>Creación de empresa: 15,000-Registro ante notario y acta constitutiva 8,000-Creación de página web 8,000-Registro de marca y dominio de página web 4,000-Campaña de marketing digital y redes sociales Total: \$35,000</p> <p>Compra de materiales: 250-Material por celda (celda, batería de almacenamiento y sensores solares) Total: \$50,000</p> <p>Participación en foros: 5,000-Por Feria local (3 días de feria con asistencia de 3 miembros de la organización. Gastos de registro, transporte, alimentación e impresión de materiales) 10,000-Por Feria Nacional en otros estados de la República. Gastos de transporte, registro, materiales, hospedaje y alimentación de dos personas Total: \$35,000</p> <p>Total del proyecto: \$120,000 pesos</p>



Enfoque de Derechos Humanos

en Proyectos Sociales



MANUAL JOVEN, A.C.

Este apartado tendrá como objetivo desarrollar de forma introductoria la metodología conocida como *Enfoque de Derechos Humanos*. La metodología supone un adecuado manejo de algunos conceptos básicos relacionados con los derechos humanos, por lo que en la primera parte se explicarán de manera concreta y en la segunda se explicará el enfoque propiamente dicho.

Este apartado propondrá la realización de un “test” mínimo de puntos que los proyectos sociales deben considerar. Por su puesto, este test, no es exhaustivo, sólo busca ejemplificar la forma en la que se pueden aplicar los principios de aplicación de los derechos humanos.

I. Los Derechos Humanos

¿Qué son los Derechos Humanos?

Se refiere a que los contenidos de los derechos humanos varían dependiendo del tiempo histórico, es decir, a medida que la cultura y la sociedad evolucionan, el concepto de “derechos humanos” así como el contenido del mismo se amplía con el fin de dar mayor protección a los derechos humanos.¹

¹Vázquez, D. y Serrano, S. Los principios de univiersalidad, interdependencia, indivisibilidad y progresividad, apuntes para su aplicación práctica. Consultado en: <http://corteidh.or.cr/tablas/r29011.pdf>

Estos derechos han sido reconocidos paulatinamente en las legislaciones de los países, principalmente por conquistas de los movimientos sociales. Podemos pensar en los derechos de las mujeres, como un ejemplo.

¿Quiénes tenemos Derechos Humanos?

Todas las personas tenemos derechos, es decir, somos sujetos o titulares de los derechos humanos.

En la relación jurídica que se establece entre dos o más sujetos, en la cual, uno es el titular del derecho (sujeto activo) y en otro con obligaciones correlativa a ese derecho (sujeto pasivo). La relación que se da con los derechos humanos es una relación jurídica entre hombres, mujeres y el Estado.

En este sentido, el sujeto activo de los derechos humanos es la **persona o grupo de personas** que gozan de la titularidad de un derecho (tienen el derecho), mientras que, el sujeto pasivo de los derechos humanos es a quien se reclama el conocimiento y garantía del derecho específico del cual se trate, es el sujeto que tiene la obligación de respetar, proteger y garantizar los derechos humanos, en este sentido, el Estado y sus instituciones tienen la obligación de reconocer y proteger los derechos humanos.

Características de los Derechos Humanos

Los derechos humanos tienen las mismas características con las que cumplen todos los derechos, sin embargo, cuentan con características específicas con lo cual se logra una diferenciación y categorización de los mismos, dichas características son las siguientes:

- ◆ **Universales.** Todas las personas tienen derechos, es decir, son sujetos activos (titulares) de todos los derechos humanos, sin importar edad, sexo, raza, idioma, nacionalidad, religión, condición económica o social, preferencia sexual, ideología política o cualquier otra condición, es importante aclarar, que esto no implica no respetar la diversidad cultural.
- ◆ **Inherentes.** Nacen de la humana, son atributos propios de las personas.
- ◆ **Irrenunciables.** Ninguna persona puede renunciar a sus derechos.
- ◆ **Imprescriptibles:** No tienen fecha de vigencia, no concluyen.

- ◆ **Indivisibles e interdependientes.** La dignidad humana de todas las personas se debe garantizar a partir del respeto y reconocimiento de todos los derechos humanos, sin importar la naturaleza de los mismos. *Todos los derechos humanos cuentan con el mismo grado de importancia, ya que todos en su conjunto tienen como objetivo lograr que las personas alcancen una vida digna, sin embargo, hay ciertos derechos que por su importancia permiten a quien los disfruta el acceso a otros derechos, a estos se les llaman "derechos llave".*
- ◆ **Exigibilidad.** La exigibilidad implica que existen diferentes formas para hacer que se cumplan. Hay mecanismos para pedir a los Estados que los protejan y garanticen, o en caso de que sean vulnerados, para solicitar que se investigue, se sancione y se reparen los daños causados.
- ◆ **Horizontalidad.** Los derechos humanos tienen un efecto horizontal, es decir, no sólo obligan al Estado y a sus agentes, sino que también a los particulares, es decir, las personas, las empresas, etc.





A partir de las características antes mencionadas se desprenden una serie de principios relativos a los derechos humanos:

- ◆ **Principio de universalidad.** Tiene como fundamento la característica de universalidad y se centra en la idea de igualdad de los derechos humanos. La diferencia con la característica de universalidad. Es importante, tener presente que el principio de universalidad de los derechos, no implica neutralizar las diferencias de los grupos sociales o personas, por el contrario implica hacer visibles las diferencias, culturas y opiniones, y a partir de esto aplicar los derechos humanos en un contexto específico diferenciando cuando sea necesario. Este principio está estrechamente relacionado con el siguiente principio de igualdad y no discriminación.
- ◆ **Principio de igualdad y no discriminación.** Este principio implica que el Estado debe tratar de la misma manera a todas las personas que se encuentran bajo su jurisdicción sin ningún tipo de discriminación. De este se desprenden dos obligaciones, una obligación positiva de tratar de manera diferenciada las situaciones que son diferentes para asegurar la igualdad de condiciones, y una obligación negativa que se refiere a no discriminar a ninguna persona por algún motivo arbitrario.
- ◆ **Principio de progresividad.** Este principio está relacionado con dos conceptos específicamente: la gradualidad y el progreso. La gradualidad refiere a que para alcanzar la vigencia plena de un derecho, se tiene que pasar un proceso. El progreso, refiere a que éste debe ser siempre en favor de un mayor o mejor disfrute de los derechos y no en retroceso. Este principio, se relaciona con la prohibición de regresión. Ninguna disposición, política, o decisión de la autoridad puede implicar un retroceso en el contenido de los derechos.
- ◆ **Principio de interdependencia.** Los derechos humanos forman parte de una totalidad indivisible la cual protege la dignidad de todos los hombres y todas las mujeres.

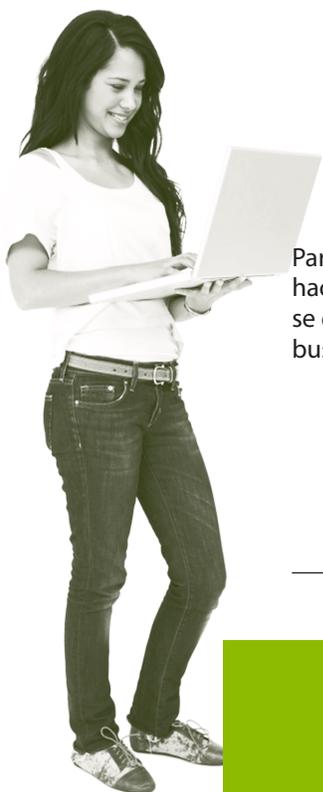
Obligaciones de los Derechos Humanos

De los derechos humanos se desprenden obligaciones que están encaminadas a asegurar que la efectiva vivencia y disfrute de los derechos. Estas obligaciones están establecidas en el artículo 1 constitucional. También son conocidas con obligaciones genéricas².

- ◆ **Respetar.** Hace referencia a la **no obstaculización del ejercicio** o a poner en peligro un derecho tutelado, por parte de los agentes del Estado y por los particulares. No obstante, **sí implica el aseguramiento de las condiciones mínimas para el ejercicio de un derecho** y la forma y casos en los que podrá ser restringido.
- ◆ **Proteger.** Esta obligación está dirigida a los agentes estatales en el marco de sus respectivas atribuciones, para crear el marco jurídico y la maquinaria institucional necesaria para prevenir las violaciones a derechos humanos cometidas por particulares y por agentes estatales. El deber de prevención abarca todas **aquellas medidas** de carácter jurídico, político, administrativo y cultural que **promuevan la salvaguarda de los derechos humanos y que aseguren que su eventual vulneración** sea efectivamente considerada. La obligación de proteger —cuando se refiere a violaciones de derechos humanos por entes estatales— está sumamente vinculada con la obligación de respetar y, en todos los casos, es estrecha a los deberes de verdad, justicia y reparación que se traducen en la investigación de violaciones, la sanción a los culpables y la reparación de las víctimas.
- ◆ **Promover.** Implica que las personas conozcan sus derechos y los mecanismos de defensa, pero también el deber de garantizar que sepan cómo ejercer mejor esos derechos, es decir, debe tender al desarrollo del empoderamiento de los ciudadanos desde y para los derechos. Tiene una estrecha relación con la progresividad y prohibición de regresión y con la aplicación del máximo de recursos disponibles, pues busca la gradual realización de los derechos humanos, a través de la implementación y adopción de medidas que favorezcan el efectivo disfrute de los derechos.
- ◆ **Garantizar.** Implica el establecimiento de todos los mecanismos y recursos para hacer exigibles y justiciables los derechos humanos. En este sentido, no sólo se deben de establecer mecanismos para acceder a los derechos, sino que implica también la obligación de organizar el aparato institucional para que todas las personas puedan acceder a ellos. En el centro de la obligación yace el principio de efectividad. La obligación de garantizar podemos clasificarla en dos categorías: la creación de la maquinaria institucional para tomar medidas y la provisión de bienes y servicios para satisfacer los derechos; además esta obligación incluye la investigación de las violaciones a los derechos humanos, la sanción a los culpables y la reparación de las víctimas.

Para el análisis de las obligaciones, es importante tener presente, que éstas pueden implicar deberes de hacer o no hacer, para aplicar el enfoque se debe ubicar la conducta esperada por el Estado y por la cual se considera una violación, si el cumplimiento es de efectos inmediatos o progresivos, y el objeto que se busca proteger con esa obligación.

² Definiciones tomadas de: Vázquez, D. y Serrano S. (2013) Los derechos en acción. Flacso México.



Deberes frente a los Derechos Humanos

Estos deberes también se encuentran plasmados en el artículo 1 constitucional. También son conocidas como obligaciones específicas a cargo del Estado, de prevenir, investigar, sancionar y reparar las violaciones a los derechos³.

- ◆ **Deber de prevenir.** El deber de prevención engloba tres niveles:
 - una obligación de prevención en general que supone que las autoridades deben asegurar las condiciones que inhiban la verificación de conductas violatorias de los derechos humanos;
 - una obligación reforzada de prevención cuando existe un contexto de discriminación o de riesgo estructural hacia un grupo de personas en situación de vulnerabilidad, y
 - un nivel particular cuando una persona concreta enfrenta un riesgo especial.
- ◆ **Deber de investigar.** Se refiere al deber del Estado de investigar de oficio una vez que tenga conocimiento de toda situación en la que se hayan vulnerado derechos humanos, ya sea por parte de agentes estatales o de particulares que actúen con la aquiescencia —*permiso*— o tolerancia del Estado.
- ◆ **Deber de sancionar y reparar.** Estas obligaciones específicas imponen al Estado la responsabilidad de resarcir el daño sufrido por la violación de los derechos.

³Definiciones de los deberes tomadas de: Salazar Ugarte, P. Coord. (2014) La reforma constitucional en derechos humanos. Una guía conceptual. Instituto Belisario Domínguez, Senado de la República.

Elementos institucionales

Todas las obligaciones estatales, pueden ser evaluadas a partir de las siguientes características⁴:

- ◆ **Disponibilidad.** Implica garantizar la suficiencia de los servicios, instalaciones, mecanismos, procedimientos o cualquier otro medio por el cual se materializa un derecho para toda la población.
- ◆ **Accesibilidad.** Se trata de asegurar que los medios por los cuales se materializa un derecho sean accesibles a todas las personas, sin discriminación alguna. La accesibilidad supone cuatro dimensiones:
 - **No discriminación.** Este principio cruza cualquier actividad estatal, pero aquí tiene una función concreta de protección de los grupos en situación de vulnerabilidad, principalmente, pero también para enfatizar la obligación de que en toda institución estatal debe asegurarse la no discriminación.
 - **Accesibilidad**
 - **Física.** Como parte del goce de los derechos, el Estado debe acercar los medios de su realización, de lo contrario, estaría imponiendo una carga extra a las personas.
 - **Económica** (asequibilidad). Constituye una protección frente a una posible carga desproporcionada que podrían implicar los derechos.
 - **Acceptabilidad.** Implica que el medio y los contenidos elegidos para materializar el ejercicio de un derecho sean aceptables por las personas a quienes están dirigidos, lo que conlleva el reconocimiento de especificidades y la flexibilidad necesaria para que los medios de implementación de un derecho sean modificados de acuerdo con las necesidades de los distintos grupos a los que van dirigidos en contextos sociales y culturales variados.
- ◆ **Calidad.** Asegura que los medios y contenidos por los cuales se materializa un derecho tengan los requerimientos y propiedades aceptables para cumplir con esa función.

⁴Definiciones los principios tomadas de: Vázquez, D. y Serrano S. (2013). *Op. Cit.*

II. Enfoque de Derechos Humanos

Los principios de indivisibilidad e interdependencia trajeron consigo una muy importante declaración con efectos políticos y jurídicos: no hay jerarquías entre derechos, todos los derechos son igualmente necesarios. A partir del establecimiento de vínculos entre derechos humanos, desarrollo y pobreza, así como el reconocimiento del derecho al desarrollo, surgió el llamado “enfoque de derechos humanos” (rights-based approach) como un método para regular los procesos de cooperación internacional, las políticas de combate a la pobreza y, particularmente, las políticas de desarrollo.

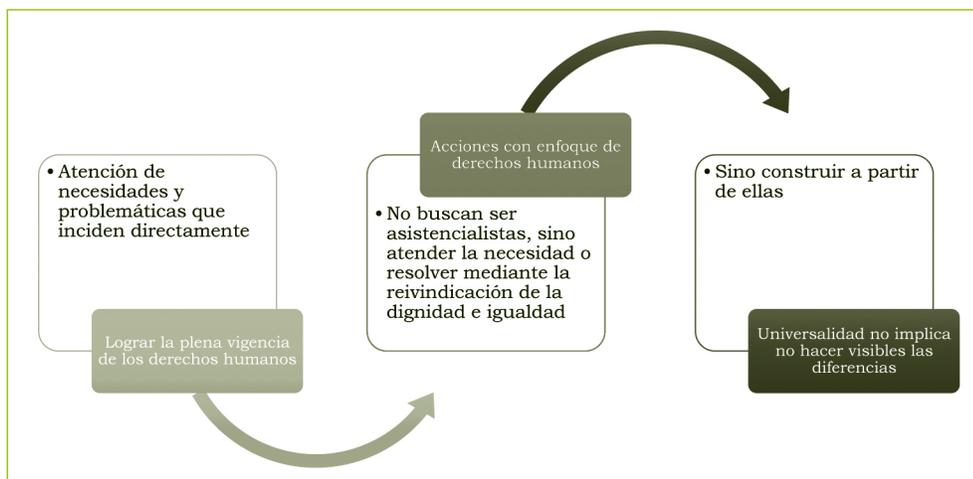
Es una metodología para guiar las acciones de los Estados que se determinan a partir de la relación entre las personas y grupos que son titulares de derechos y los actores estatales y no estatales. Este enfoque también ha sido utilizado para evaluarlas, así como para desarrollar otro tipo de acciones sociales que repercuten en la vigencia de los derechos humanos.

Su propósito es analizar las desigualdades que se encuentran en el centro de los problemas de desarrollo y corregir las prácticas discriminatorias y el injusto reparto del poder que obstaculizan el progreso en materia de desarrollo⁵. Lo anterior, a partir de

la identificación de los titulares de derechos, de aquello a lo que tienen derecho, y a los correspondientes titulares de deberes y las obligaciones a quienes les incumben. El enfoque además, se basa en impulsar la capacidad de los titulares de derechos para ejercerlos y exigirlos estos y de los titulares de deberes para cumplir sus obligaciones. Asimismo, aporta al fortalecimiento de:

- ◆ Principio de Igualdad y no discriminación
- ◆ Participación e inclusión
- ◆ Cultura de la legalidad
- ◆ Busca generar políticas que se traduzcan en condiciones sociales más justas a los problemas sociales
- ◆ Permite incorporar enfoques diferenciados

Es importante diferenciar el enfoque de derechos humanos de los enfoques o acciones asistencialistas, que si bien son importantes para sobre llevar una situación específica, no tienen como objetivo la atención del problema de fondo.



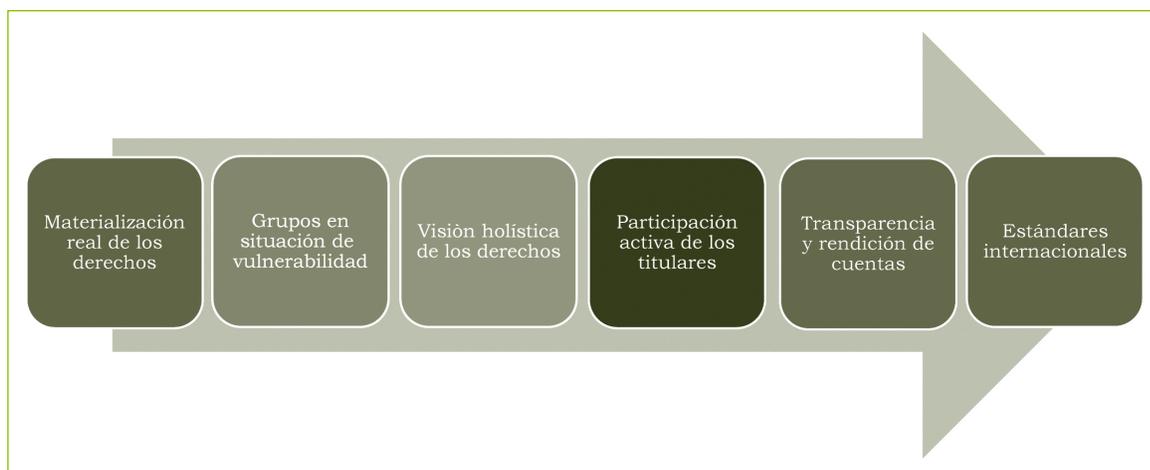
⁵ Oficina del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos. (2006) Preguntas frecuentes sobre el Enfoque de Derechos Humanos en la cooperación para el desarrollo.





Enfoque desde la caridad	Enfoque de necesidades	Enfoque de derechos humanos
Se centra en el resultado	Se centra en el resultado	Se centra en el proceso
Énfasis en aumentar la caridad	Énfasis en la satisfacción de necesidades	Énfasis en la realización de derechos
Reconoce responsabilidad moral de los ricos hacia los pobres	Reconoce las necesidades como reclamos válidos	Reconoce los derechos individuales y colectivos como reclamos ante los titulares de obligaciones
Los individuos se reconocen como víctimas	Los individuos son objeto de intervenciones para el desarrollo	Los individuos y grupos son empoderados para reclamar sus derechos
Los individuos merecen asistencia	Los individuos merecen asistencia	Los individuos tienen derecho a la asistencia
Se centra en la existencia de problemas	Se centra en las causas inmediatas de los problemas	Se centra en las causas estructurales de los problemas y sus manifestaciones

Principios propios del Enfoque de Derechos Humanos



La aplicación de cada uno de los principios mencionados debe realizarse en combinación con los conceptos desarrollados en el primer apartado. En el siguiente recuadro se enlistan los puntos que deben analizarse. **Tomar en cuenta que este cuadro se lee únicamente en forma de columnas.**

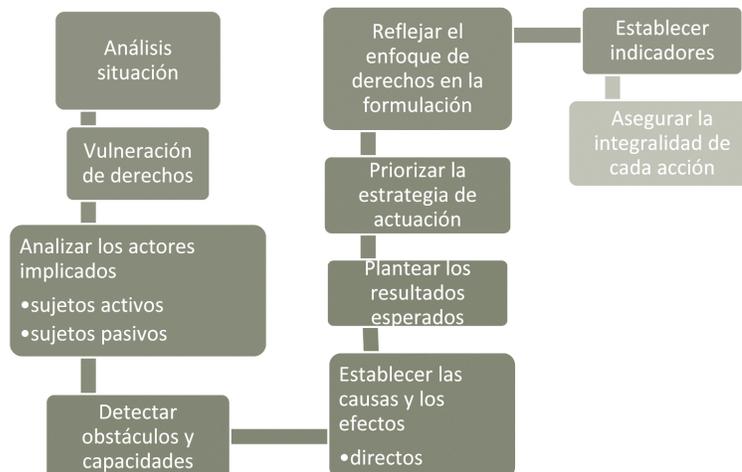
Obligaciones generales	Elementos institucionales		Principios de aplicación	Deberes
Respetar	Disponibilidad		Contenidos esenciales	Verdad-Investigación
Proteger	Accesibilidad	i. No discriminación	Progresividad	Reparación
		ii. Accesibilidad física		
		iii. Accesibilidad económica (Asequibilidad)		
		iv. Acceso a la información		
Garantizar	Calidad		Prohibición de regresión	Sanción
Promover	Aceptabilidad		Máximo uso de recursos disponibles	

Derechos Humanos en Proyectos Sociales

Tanto para el diseño de proyectos sociales, como de políticas públicas, es importante seguir una serie de pasos que permitirán ordenar la aplicación de los principios arriba explicados.

Se debe considerar que para el desarrollo de un proyecto social se tienen 3 etapas mínimas identificadas:

- ◊ Identificación del problema a atender.
- ◊ Diseño del proyecto.
- ◊ Evaluación del proyecto.





Comprobar la vulneración de Derechos

- ◆ Analizar la importancia de la problemática
- ◆ Analizar si ésta se vincula a algún derecho o derechos reconocidos
- ◆ Realizar un diagnóstico de situación

Analizar los actores implicados

- ◆ Titulares de derechos
- ◆ Titulares de obligaciones
- ◆ Titulares de responsabilidades

Detectar obstáculos y capacidades

Cada uno de los actores identificados en el paso previo puede aportar obstáculos pero también capacidades.

Bibliografía consultada

- Comisión Presidencial Coordinadora de la Política del Ejecutivo en Materia de Derechos Humanos, Manual para la transversalización del Enfoque de Derechos Humanos con Equidad, disponible en: <http://www.corteidh.or.cr/tablas/28829.pdf>
- Oficina del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos. (2006) Preguntas frecuentes sobre el Enfoque de Derechos Humanos en la cooperación para el desarrollo.
- Salazar Ugarte, P. Coord. (2014) La reforma constitucional en derechos humanos. Una guía conceptual. Instituto Belisario Domínguez, Senado de la República
- Vázquez, D. y Serrano S. (2013) Los derechos en acción. Flacso México.
- Vázquez, D. y Serrano, S. Los principios de universalidad, interdependencia, indivisibilidad y progresividad, apuntes para su aplicación práctica. Consultado en: <http://corteidh.or.cr/tablas/r29011.pdf>

Pasos 7, 8 y 9

- ◆ Reflejar el enfoque de derechos humanos en la formulación
- ◆ Establecer indicadores para evaluar cada uno de los principios y elementos que conforman el enfoque de derechos humanos
- ◆ Asegurar la integralidad de cada acción

Enfoque diferenciado

El enfoque diferenciado permite, a partir de grupos en situación de vulnerabilidad o del contexto de una persona en especial, se permite a partir del reconocimiento de sus diferencias y necesidades específicas, plantear alternativas de soluciones que no nulifiquen estas diferencias.

Diseño de Proyectos Sociales con

Enfoque de Marco Lógico



MANUAL JOVEN, A.C.

Introducción

Los proyectos sociales son las estructuras básicas sobre las que trabajan las organizaciones de la sociedad civil y/o colectivos. Permiten trabajar de manera ordenada las acciones a desarrollar para cambiar la realidad identificada y caracterizada por un problema, reconocer los recursos necesarios para hacerlo y prever los resultados a corto, mediano y largo plazo de dichas acciones.

Generalmente los colectivos y organizaciones formulan proyectos con el objetivo de conseguir recursos financieros a través de convocatorias de entidades públicas o privadas, pero este no debe ser el fin último del diseño de proyectos.

Al formular proyectos bajo una metodología ordenada y probada, los miembros de los colectivos y organizaciones cuentan con insumos y herramientas que permiten asegurar la calidad y pertinencia de sus acciones e intervenciones en comunidades o poblaciones vulnerables.

¿Qué es un proyecto social?

“Lo entendemos como toda acción social, individual o grupal, destinada a producir cambios en una determinada realidad que involucra y afecta a un grupo social determinado”.*

*Martinic, Sergio. “Evaluación de Proyectos. Conceptos y Herramientas para el Aprendizaje”. 1996.

Un proyecto social busca transformar una realidad social con base en una hipótesis de intervención (la propuesta que como colectivo u organización tenemos para promover el cambio); si esta hipótesis se cumple, se espera un avance hacia una situación mejor o más positiva en la comunidad, población o espacio con el que trabajará la organización.

Se busca que los proyectos tengan tres características:

- ◆ **Coherencia Interna:** El proyecto debe tener un grado de integración lógica entre sus diferentes componentes.
- ◆ **Pertinencia:** Es la capacidad que tiene el proyecto para dar respuestas a las necesidades reales de los grupos o actores involucrados, dicha pertinencia debe considerar los recursos disponibles para lograr lo que se planificó.
- ◆ **Relevancia:** Un proyecto es relevante cuando es significativo para los actores y grupos sociales involucrados.*

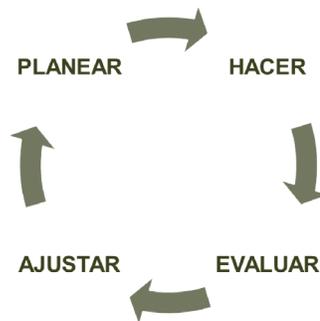
* Román, C. Marcela. “Guía práctica para el Diseño de Proyectos Sociales”. CIDE.

Los proyectos tienen cuatro fases, las cuales se describen en el gráfico a continuación:

1. Identificación
2. Formulación
3. Ejecución
4. Evaluación



Estas fases están alineadas al **ciclo de vida** de los proyectos.



Enfoque de intervención: Del Asistencialismo al Desarrollo

Cambiando el paradigma de lo social

Asistencialismo	Desarrollo
Satisface necesidades	Genera capacidades
Promueve la pasividad	Fortalece organizaciones
Demanda ayuda	Propone proyectos colectivos
Crea dependencia	Promueve la sostenibilidad
Limita la escala de acción	Permite la expansión
Mantiene el statu quo	Genera ciudadanía y capital social
Limita la participación	Promueve la democracia

Villar, Rodrigo. "Cuadernillo 1, Niveles de intervención para el desarrollo de base". RedEAmérica.





Es importante considerar en este análisis lo siguiente:

- ◆ Todos los proyectos que elaboremos, tienen que tener una orientación hacia el **desarrollo**, si realmente queremos cambiar y transformar los problemas sociales.
- ◆ La **asistencia** es, en muchas ocasiones, el primer paso para generar desarrollo.
- ◆ La caridad está asociada al asistencialismo, mientras que el desarrollo a la **inversión social**.
- ◆ **Actuar sostenidamente** en el desarrollo, implica proyectos con un horizonte de **tiempo** mucho mayor y una mayor inversión de **recursos** para lograr los **objetivos** planteados.
- ◆ La base para generar proyectos de desarrollo exitosos es una intervención con **enfoque participativo**.
- ◆ Considerar que cualquier proyecto que desarrollemos debe incorporar la **generación de capacidades** en la población con la que trabajemos, y procurar también la **generación de las oportunidades** necesarias que faciliten su desarrollo.
- ◆ Y, tomar en cuenta siempre, **el contexto** territorial, social, económico, cultural y político, en el que se desarrolla o desarrollará el proyecto.*

* Jiménez, Karla y Bolívar, Denni. "Proyecto Institucional de mi Organización de la Sociedad Civil". Manual Joven AC 2016. Fundación Merced e IMJUE.

Esta guía te servirá para formular y diseñar proyectos específicos a través de los cuales contribuirás al cumplimiento de la misión de tu colectivo u organización.

Es importante destacar que el proceso de diseño de proyectos debe ser participativo, es decir, deberá tomar en cuenta la visión de todos los miembros del colectivo u organización así como de los beneficiarios / usuarios del proyecto.

Si el diseño y formulación se dan de manera participativa, se cumplirán las siguientes condiciones que promueven desarrollo:

- ◆ Analizar profundamente problemas complejos desde diversas perspectivas.
- ◆ Implementar intervenciones efectivas con la población afectada por el problema que el proyecto pretende atender.
- ◆ Involucrar a la población / comunidad en la resolución de sus problemas.
- ◆ Generar una relación de confianza con la comunidad.
- ◆ Identificar los recursos que la comunidad puede poner a disposición para la resolución del problema.
- ◆ Dar un valor adecuado a la experiencia y conocimientos de la comunidad.
- ◆ Desarrollar capacidades colectivas en la comunidad y promover que sus miembros se conviertan en agentes de su propio desarrollo.

Los proyectos que se formulan/diseñan bajo este enfoque promueven la participación de la comunidad y tendrán mayores posibilidades de sustentabilidad, escalabilidad y permanencia.

A través de los procesos participativos las personas intervienen en acciones colectivas de carácter público en diversos grados. Esto permite a las comunidades e incluso a los colectivos/organizaciones acceder al control de su propia realidad y proyectos de vida a través de su intervención en decisiones, iniciativas y gestiones que afecten su entorno. (Guía Formulación Proyectos Sociales, Acción Social).

El siguiente gráfico muestra la escalera de la participación, una herramienta que permite al colectivo ubicar en qué etapa se encuentra en la promoción de la participación y qué pasos tendría que dar para alcanzar los siguientes niveles.



* Análisis y Desarrollo Social Consultores, Acción Social. "Guía de Formulación de Proyectos Sociales con Marco Lógico". Madrid.

Diseño de un proyecto social

¿Qué es un Proyecto Social, basado en el enfoque de Marco Lógico?

Es un conjunto de actividades organizadas colectivamente, limitadas en el espacio y el tiempo, que utilizan recursos finitos, destinados a alcanzar un objetivo preciso, bajo ciertas condiciones de contexto.

* "Curso de Marco Lógico". BID. 2008.

Un proyecto social debe cumplir las siguientes condiciones:

- Definir el problema social que se persigue resolver (especificar cuantitativamente el problema antes de iniciar el proyecto).
- Tener objetivos de impacto claramente definidos.
- Identificar a la población objetivo a la que está destinada el proyecto.
- Especificar la localización especial de los beneficiarios.
- Establecer una fecha de comienzo y otra de finalización.

Los proyectos sociales producen y/o distribuyen bienes o servicios (productos) para satisfacer las necesidades de aquellos grupos que no poseen recursos para solventarlas autónomamente, con una caracterización y localización espacio-temporal precisa y acotada.

* Cohen, E. y Martínez R. "Manual de Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales". CEPAL.

Para las organizaciones y/o colectivos los proyectos sociales, desde el enfoque de marco lógico, son una expresión operativa de su visión de cambio, de desarrollo en la comunidad o localidad donde operan, son instrumentos para captar recursos y lograr alianzas con otros actores.



Metodología del Enfoque de Marco Lógico

Es una herramienta de trabajo que sirve para diseñar, planificar y evaluar proyectos sociales. Permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de éstos y sus relaciones de causalidad, también sirve para evaluar si dichos objetivos se han alcanzado y ayuda a definir los factores externos que pueden influir en el logro de éstos; permite al colectivo revisar el desempeño del proyecto en todas sus etapas.

- ◆ Herramienta de planeación de proyectos por objetivos.
- ◆ Metodología que identifica la situación actual de un problema y la situación futura deseada (después de la intervención del colectivo /organización).
- ◆ Enfoque participativo, promueve el involucramiento de todos los actores.
- ◆ Identifica recursos, actividades y riesgos para llevar a cabo el proyecto.
- ◆ Su éxito depende de la información disponible, la calidad de análisis y la capacidad técnica.
- ◆ Se crea por la USAID (Agencia de Cooperación de Estados Unidos) en 1969 con el objetivo de asegurar la calidad de los proyectos. En la década de los 80, la Agencia Alemana para la Cooperación Técnica (GTZ hoy GIZ) hace ajustes para mejorar el enfoque.
- ◆ Es uno de los sistemas más utilizados para diseñar, ejecutar, monitorear, evaluar y comunicar información fundamental sobre los proyectos en forma sintetizada.
- ◆ Es utilizado por muchos financiadores privados y públicos, nacionales e internacionales.

En el enfoque de Marco Lógico, todo proyecto social tiene la finalidad de transformar el sistema social actual (problema identificado) en un sistema social deseado (cambios logrados con los objetivos planteados).



**Situación Actual
(Problema)**



**Situación Deseada
(Objetivos)**

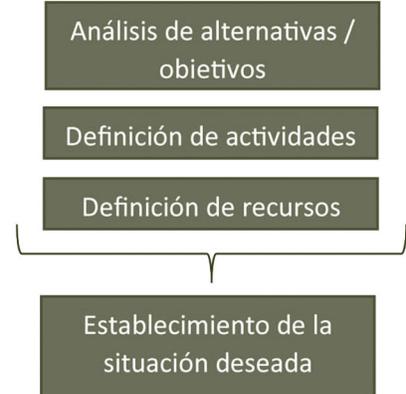
El siguiente esquema presenta a manera de mapa los pasos que debemos seguir para el diseño de nuestro proyecto social:



Situación Actual



Situación Deseada

En esta etapa analizo la situación**En esta etapa diseño el proyecto****Fase de Diagnóstico de la Situación Actual**

El proceso de planeación de un proyecto desde los colectivos/organizaciones inicia con la percepción de un problema y la motivación para darle solución. Esto puede surgir de una necesidad o carencia de un grupo social, un bajo nivel de desarrollo detectado en una comunidad, condiciones de vida precarias de grupos sociales, por mencionar algunos; lo importante es definir con claridad este problema a partir de un análisis estructurado de dicha situación.

- ¿Qué es un Problema Social?

El problema es la discrepancia que hay entre una realidad actual observada de un sistema social y lo que se quisiera cambiar para lograr la situación deseada en ese sistema social.

Según Olga Nirenberg: *“El problema es social cuando afecta a un número importante de personas y para su superación no bastan los esfuerzos individuales, sino que se requieren acciones por parte de los organismos gubernamentales y/o de los grupos y organizaciones de la sociedad civil”.*

El primer paso es generar un espacio de análisis en el que los miembros del colectivo /organización se reúnan para revisar información relativa al problema que han identificado, discutir sobre ella, identificar actores y el contexto en el que está inserto el problema, siempre tomando en cuenta las diversas perspectivas y aristas.

PASO 1**ENUNCIA EL PROBLEMA SOCIAL QUE PRETENDE ATENDER TU COLECTIVO**

En esta etapa el colectivo definirá el problema que da origen al proyecto o la necesidad a la que va a dar respuesta de forma clara y concreta.

Es recomendable hacer una lluvia de ideas para establecer dicho problema y tomar en cuenta algunos criterios para definirlo:

- Urgencia o prioridad
- Recursos disponibles
- Limitaciones en tiempo
- Número de personas que padecen el problema o tienen la necesidad.

Recuerda que estamos diseñando proyectos sociales no institucionales, entre más específicos sea el planteamiento con los recursos y tiempo limitados, será más efectivo.

Debemos ser capaces de plantear el problema en un párrafo breve; a partir de este, desarrollaremos los siguientes pasos.





Las condiciones que se deben considerar para enunciar el problema al que queremos dar solución son las siguientes:

- ◆ El problema es **siempre una condición negativa**, no existen los problemas positivos.
- ◆ Debe ser **corto y claro**, sin rollos o explicaciones del por qué se da ese problema.
- ◆ En su enunciación, debe determinar el **problema**, describir la **población** afectada por el problema y la **ubicación geográfica**.
- ◆ En su enunciación o definición, **no debe estar redactado bajo una solución encubierta**.
- ◆ Se recomienda que no se confunda **la condición** en la que se encuentra la población con **el problema** de la población.

** Jiménez, Karla y Bolívar, Denní. "Proyecto Institucional de mi Organización de la Sociedad Civil". Manual Joven A.C. 2016. Fundación Merced e IMJUVE.

En ocasiones se expresan los problemas como la falta de determinados medios para resolverlo, eso es un error muy común; **un problema no es la ausencia de una solución sino un estado negativo existente**. Es necesario identificar problemas que existen hoy, no los posibles, imaginarios o futuros. Es necesario evitar confundir problemas como la falta de una solución, esto nos puede llevar a cometer errores por no hacer un análisis más profundo.

Ejemplo	
Faltan hospitales en la zona rural de la reunión sur del Estado X Erróneo	Alta incidencia de mortalidad infantil en la zona rural de la región sur del Estado X Correcto

PASO 2

DESARROLLA EL DIAGNÓSTICO/ANÁLISIS DEL ENTORNO A PARTIR DEL PROBLEMA QUE HAN IDENTIFICADO

Los proyectos no pueden verse como algo aislado, son un conjunto de elementos relacionados entre sí, que se desarrolla en un contexto o entorno determinado.

*"El análisis del entorno es una herramienta clave porque permite realizar un examen temprano del contexto donde tendrá lugar el desarrollo de las políticas, programas y proyectos sociales, **identificándose así las oportunidades y riesgos del contexto para la ejecución con éxito de los mismos**. También, porque contribuye a caracterizar el comportamiento retrospectivo y actual de un determinado sistema u organización."*

* Licha, Isabel. "El Análisis del Entorno: Herramienta de la Gerencia Social. Diseño y gerencia de políticas y programas". Instituto Interamericano para el Desarrollo INDES. Banco Interamericano de Desarrollo. 2002.

Este análisis es el "reconocimiento del terreno" en el que vamos a trabajar, por ello debe hacerse una identificación de las características de la comunidad y espacio en donde se realizará el proyecto.

Al analizar el entorno se resaltarán los elementos que más se relacionen con el problema que se quiere solucionar. Es importante evitar juicios de valor al realizar esta descripción del entorno.

Los **proyectos que desarrollan las organizaciones de la sociedad civil parten de necesidades y su entorno**. Cuando vamos precisando lo que pretendemos hacer como colectivo para dar respuesta a estas necesidades e impulsar procesos de transformación, debemos cuidar que estamos analizando de la manera más exacta posible esta realidad compleja en la que están inmersos los problemas.

Con un buen análisis de esta realidad (entorno) se asegura que el proyecto **responda a las necesidades y deseos de los beneficiarios de nuestra intervención**.

El análisis del entorno nos ayuda asegurar que nuestro proyecto es pertinente. Un buen análisis del entorno nos permite **tener intervenciones sociales realistas y acordes al contexto (entorno)**, para esto es importante tomar en cuenta:

1. Políticas sociales del lugar o sector en el que se pretende intervenir
2. Líneas de actuación de distintas osc que trabajan en ese campo
3. Los proyectos o actividades, si es que existen, que estén relacionadas con el ámbito en el que se intervendrá.

Un buen análisis de la situación del entorno contempla los siguientes temas:

- **Alcance e implicaciones geográficas:** Localidad en la que se desarrollará el proyecto, tomando en cuenta los elementos geográficos que puedan afectar la ejecución de nuestras actividades (en beneficio o en perjuicio); por ejemplo, identificar las características del territorio y accesibilidad. Es importante especificar dónde se llevará a cabo el proyecto y, sobre todo, qué cobertura tendrá en cuanto a territorio y población afectada, ya que los recursos necesarios (tanto humanos, como materiales y financieros) dependerán en parte de esta variable.
- **Situación poblacional general.** En este apartado debemos identificar cifras relevantes para determinar cuál es la situación de los diversos grupos de población con los que vamos a trabajar en nuestro proyecto. Estos datos se obtienen de fuentes secundarias (INEGI, CONAPO, CONEVAL, documentos e investigaciones de centros académicos, publicaciones especializadas).
- **Antecedentes históricos.** Cuando vamos a desarrollar un proyecto dentro de una comunidad, es necesario conocer elementos históricos clave que hayan determinado las características que hoy tiene dicha comunidad. Es indispensable conocer la historia del espacio donde vamos a operar y de la población meta, esto nos ayuda a identificar riesgos y prácticas recurrentes, así como la evolución de la problemática que atenderemos.

- **Gobierno.** Cuando vamos a desarrollar un proyecto en determinado espacio, debemos conocer las instituciones que gobiernan el territorio y la comunidad, así como analizar su **capacidad de influir en la disminución o aumento de la problemática social que** pretendemos atender con el objetivo de identificar posibles alianzas y hasta riesgos para el proyecto. También es importante conocer los programas que las entidades gubernamentales han desarrollado para atacar el problema y sus resultados.
- **Situación social.** Este elemento es muy importante dentro del análisis de contexto pues nos permite identificar información más profunda sobre las causas de la problemática social. El objetivo es caracterizar los diferentes grupos de población y sus demandas reales y potenciales, a partir del análisis de un conjunto de factores tales como:

1. **Demografía:** flujos migratorios, grupos de nacionalidades y etnias, nivel educativo, tamaño familiar, clases sociales, grupos por edades y sexo, ocupación.
2. **Patrones geográficos:** urbano-rural, ciudades y densidad de población, tipos de transporte y ocupación.
3. **Aspectos sociológicos:** valores, estilo de vida, características culturales.
4. **Comportamiento de las personas:** reclamos de calidad y precios de los bienes y servicios, lealtad, capital social, tradición, apertura/resistencia al cambio.
5. **Necesidades comunes y específicas:** demanda de servicios sociales, condiciones de acceso, calidad, cobertura y equidad de los servicios, canales de participación en la evaluación de los programas.*

* Licha, Isabel. "El Análisis del Entorno: Herramienta de la Gerencia Social. Diseño y gerencia de políticas y programas". Instituto Interamericano para el Desarrollo INDES. Banco Interamericano de Desarrollo. 2002.



- **Economía.** Se refiere a la naturaleza y dirección de la economía en la región donde ejecutaremos el proyecto. Este análisis apunta a generar una comprensión de las tendencias e impactos de la economía sobre la acción de nuestro colectivo u organización. Algunos ejemplos de variables económicas son: crecimiento económico, gasto público, gasto social, empleo, marco fiscal e impuestos, tasas de interés e inflación. Otros ejemplos podrían incluir inversión y principales actividades industriales.
- **Usos y costumbres.** Es importante conocer los usos y costumbres de la comunidad o población con la que trabajará nuestro colectivo; estos son leyes no escritas pero que pueden tener una influencia importante en nuestra intervención social.
- **Problemas detectados por la población.** Son los problemas que afectan a esta población; no basta con señalarlos y describirlos, también es importante explicar el porqué de la urgencia en su atención. Idealmente, esta información la deberíamos obtener de fuentes primarias: encuestas, entrevistas, grupos de enfoque; esto implica trabajar de manera muy cercana con nuestra población objetivo. Este apartado deberá contener información básica para el análisis de problemas (árbol del problema).
- **Identificación de la población a acompañar (población objetivo-grupo meta).** Cada colectivo y organización debe identificar claramente al **grupo social afectado por el problema o problemas que se ha planteado atender.** Así como los efectos de estos problemas en dicho grupo,

debemos ser precisos en la descripción de sus características personales y sociales: edad, sexo, nivel educativo, laboral, estado civil y toda la que sea pertinente para el proyecto. Aquí es importante diferenciar a los beneficiarios o usuarios directos y a los indirectos.

1. **Directos:** Son los que recibirán y se beneficiarán directamente de las acciones y productos del proyecto. En ellos se esperan ver reflejados los cambios establecidos en los objetivos del proyecto, es decir, los efectos esperados. Son las personas que están en contacto directo y más cercano con nuestro colectivo.
2. **Indirectos:** Corresponden a todos los sujetos que tienen un nivel de relación con los usuarios o beneficiarios directos.

Dentro del diagnóstico del entorno es importante que el colectivo tenga muy claro por qué tiene interés en trabajar en las necesidades-problemas detectados, de acuerdo a conocimientos y experiencias previas.

En un diagnóstico **nunca se debe incluir componentes de juicio**, no hay realidades buenas o malas, simplemente SON.

Un buen diagnóstico debe ser capaz de mostrar con datos que lo avalen, la realidad sobre la cual se desea intervenir a través del proyecto, para cambiarla o transformarla. A través del diagnóstico se deberá hacer visible que la intervención social que estamos planteando con nuestro proyecto institucional es una solución adecuada, pertinente y viable para el problema que pretendemos atender.

Ahora genera tu propio Diagnóstico del Entorno con base en el siguiente índice:

-Situación poblacional general
-Antecedentes históricos
-Gobierno
-Situación social
-Economía
-Usos y costumbres
-Problemas detectados por la población
-Identificación de la Población a acompañar

PASO 3

IDENTIFICA LOS ACTORES INVOLUCRADOS EN EL PROBLEMA IDENTIFICADO Y ANALÍZALOS.

Es fundamental que los objetivos del proyecto reflejen las necesidades del grupo al que el colectivo dirige sus esfuerzos (beneficiarios /usuarios), no sólo las necesidades que como colectivo percibimos.

Es una herramienta que nos permite identificar actores que estarán o tienen potencial de estar directa o indirectamente involucrados en el problema o necesidad que el colectivo pretende atender a través del proyecto social. **Esto da objetividad y pertinencia al planteamiento de este.**

Es necesario identificar desde el comienzo a todas las partes interesadas que serán probablemente afectadas por el proyecto (tanto positiva como negativamente), y analizar su involucramiento potencial en la acción.

*“Las partes interesadas **no son sólo las personas e instituciones que llevarán a cabo el proyecto, sino también aquellas estructuras y organizaciones que desempeñan un rol en el entorno del proyecto**”.*

*Thomet, Nueves y Vozza, Alice. “Manual de Elaboración de Proyectos. Una herramienta paso a paso para apoyar el desarrollo de las cooperativas y otras formas de organizaciones de autoayuda”. Oficina de la ota para los Países Andinos. La Paz. 2012.

El análisis de involucrados establece **“quién es quién”**, dentro de una realidad determinada:

- Quién o quiénes se encuentran en una situación de mayor necesidad.
- Quién o quiénes parecen tener mayores posibilidades de aprovechar los beneficios generados.
- Qué conflictos pueden suponerse que ocurrirán al apoyar determinados grupos.

Las organizaciones, las autoridades en diferentes niveles y los grupos de interés tienen motivos e intereses diferentes. Es sumamente importante analizar los intereses y las expectativas de los diferentes participantes, tanto en la planeación, como más tarde durante la etapa de ejecución del proyecto. Un requisito fundamental de todos los proyectos de desarrollo es que los objetivos reflejen las necesidades de la sociedad y de los grupos de interés; no solamente las necesidades internas de las entidades.

Para llevar a cabo este análisis usaremos una matriz en la que recabaremos la información de los involucrados:

- ◆ Tipos de involucrados (por tipo y por localización)
 - Personas
 - Grupos (de población, políticos)
 - Organizaciones de la Sociedad Civil
 - Organizaciones Gubernamentales
 - Organizaciones Religiosas
 - Empresas

De cada uno de estos involucrados identificaremos y escribiremos en la matriz:

- Intereses
- Problemas Percibidos
- Recursos
- Mandatos



Los pasos son los siguientes:

1. Identifica **los actores** y escríbelos en la primera columna, uno por fila. Incluye en primer lugar a nuestra población objetivo; si hay personajes en la comunidad o localidad que no necesariamente pertenecen a un grupo social pero que pueden tener injerencia importante en el proyecto, es necesario identificarlo. Agrega tantas filas como sea necesario.

ACTORES	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS	MANDATOS

2. Para cada actor, identifica los **intereses** que cada grupo tiene en referencia al problema/necesidad a enfrentar. Estos intereses pueden reflejar soluciones sugeridas. Asimismo, nos permiten identificar la **capacidad de participación de cada uno** y posiciones a favor o en contra de nuestro proyecto, es decir, posibilidades de alianzas y vinculaciones o bien, riesgos para nuestra intervención social.

ACTORES	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS	MANDATOS

3. En esta columna se identifican **los problemas específicos o condiciones negativas** en que son percibidos por cada grupo en específico. Su formulación debe ser claramente negativa y precisa, **evitando formulaciones ambiguas o con “soluciones encubiertas”**.

ACTORES	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS	MANDATOS

4. En la siguiente columna, se describen **los recursos con que cuenta o dispone cada grupo para enfrentar el problema/necesidad** (recursos financieros, humanos, materiales y/o técnicos).

ACTORES	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS	MANDATOS





- Finalmente en la quinta columna, se identificarán **los mandatos que rigen cada uno de los actores**, para dedicar recursos en relación al problema/necesidad a enfrentar: Leyes Federales y Estatales, Estatutos de una organización o entidad, misión u objeto social de una organización, reglas de operación de una entidad gubernamental, así como los usos, tradiciones y costumbres.

ACTORES	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS	MANDATOS

Los objetivos principales de la matriz de actores involucrados son: comprender los intereses de los diferentes grupos y sus capacidades para enfrentar el problema central; y diseñar actividades que consideren adecuadamente las capacidades institucionales y los asuntos sociales de cada uno de ellos.

“El análisis de involucrados permite optimizar los beneficios sociales e institucionales del proyecto y limitar los impactos negativos. Al analizar sus intereses y expectativas se puede aprovechar y potenciar el apoyo de aquellos con intereses coincidentes o complementarios al proyecto, disminuir la oposición de aquellos con intereses opuestos al proyecto y conseguir el apoyo de los indiferentes”.

* Ortegón, E., Pacheco, J.F. y Prieto, Adriana. “Metodología del marco lógico para la Planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas”. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). CEPAL. Santiago de Chile. 2005.

El **análisis de involucrados debe ser un documento vivo**. Como colectivo debemos actualizar este análisis a lo largo de la ejecución del proyecto, pues cada etapa del mismo puede tener dinámicas diferentes en los actores involucrados y debemos estar preparados para generar estrategias acordes a estos momentos.

El análisis de intereses y expectativas de todos los que participan o participarán en el proyecto es parte del éxito del planteamiento, ejecución y evaluación del mismo.

Jiménez, Karla y Bolívar, Denní. “Proyecto Institucional de mi Organización de la Sociedad Civil”, Manual Joven A.C. 2016, Fundación Merced e IMJUVE.

PASO 4

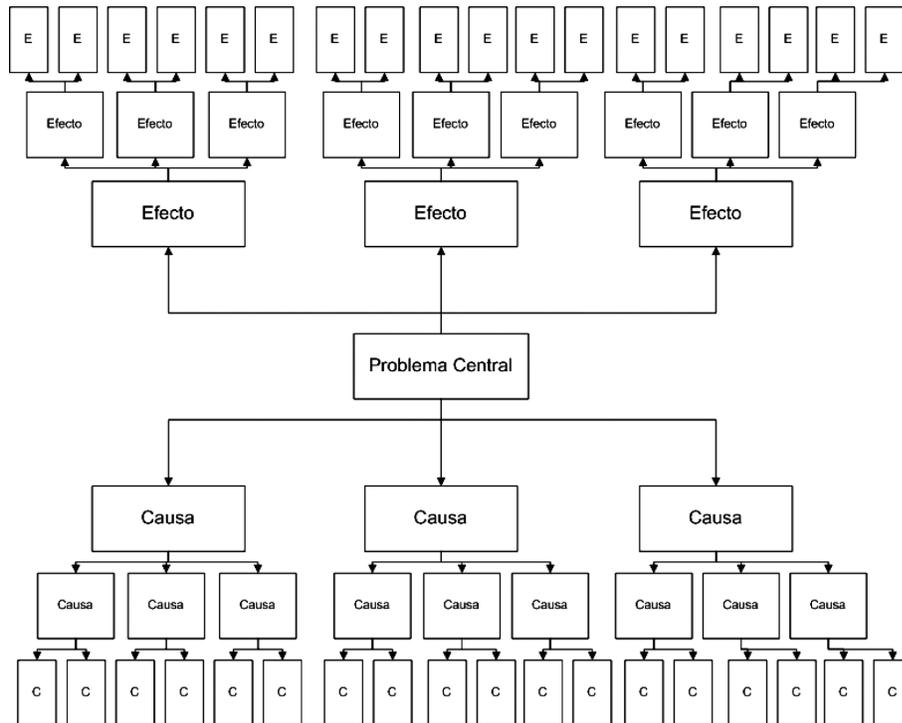
**ELABORA EL ANÁLISIS DEL PROBLEMA (CAUSAS Y EFECTOS).
CONSTRUYE TU ÁRBOL DE PROBLEMAS**

El Árbol de Problemas, es la construcción de un diagrama que identifica el problema en el que el proyecto va a incidir, así como sus causas y sus efectos.

Pasos:

1. Escribir en pequeñas tarjetas los problemas que están enunciados en la columna de **“Problemas Percibidos”** de los diferentes actores o involucrados del análisis previo; se debe escribir un problema en cada tarjeta, necesitaremos tantas tarjetas como problemas enunciados por todos los actores. También, se puede hacer una lluvia de ideas sobre problemas que, igualmente, se consideren relevantes en torno al problema social que atenderá el proyecto.
2. El problema social que el colectivo ha definido se coloca al centro del diagrama y se convierte en el **Problema Central** (el tronco del árbol).
3. Ordena las tarjetas con problemas de la siguiente manera: debajo del problema central coloca las **causas sustanciales y directas de este**, pregunta **el porqué** de éstas causas y acomódalas debajo; así hasta tener tres niveles hacia abajo. Ésta sección representa las raíces del árbol.
4. Arriba del problema central coloca las tarjetas con problemas que reflejan consecuencias o efectos de este, aquí la pregunta clave es: **¿qué consecuencias tiene el problema central?** Hacia arriba coloca las consecuencias de las consecuencias inmediatas del problema, idealmente hasta tener tres niveles hacia arriba. Esta sección representa las ramas, la copa del árbol representará las consecuencias que se verán en el mediano y largo plazo.

Árbol de problemas





Toma en cuenta:

- ◆ Los problemas van siempre con las personas, no hay problemas sin personas, de aquí la importancia de haber realizado un buen análisis de involucrados en el apartado de problemas percibidos.
- ◆ Con este análisis puede ser que cambie el problema que habías definido con anterioridad, ya que nos da claridad de la magnitud de los problemas y el alcance que podemos tener al crear alguna o algunas soluciones (pero eso lo haremos más adelante).
- ◆ Muchos de los fracasos en los proyectos se derivan de la falta de claridad o definición del problema central, así como del acomodo de sus causas y efectos.
- ◆ Es necesario hacer las revisiones que sean necesarias hasta que podamos verificar que las relaciones causa-efecto son válidas; en caso contrario, realiza los ajustes necesarios.

El análisis del problema concluye cuando todos los miembros del colectivo/organización están convencidos de que la información esencial está incluida en el diagrama, y que el árbol puede explicar las relaciones causa-efecto más importantes del problema social que pretende atacar el proyecto social que se está diseñando.

Establecimiento de la Situación Deseada

PASO 1

ELABORA EL ANÁLISIS DE OBJETIVOS (MEDIOS Y FINES)

CONSTRUYE TU ÁRBOL DE OBJETIVOS

Consiste en transformar el árbol de problemas, a un árbol de objetivos en donde se muestren las **posibles situaciones futuras**. Es necesario revisar cada problema (negativo) y convertirlo en un objetivo (positivo) realista y deseable. Así **las causas se convierten en medios y los efectos en fines**.

Consideraciones:

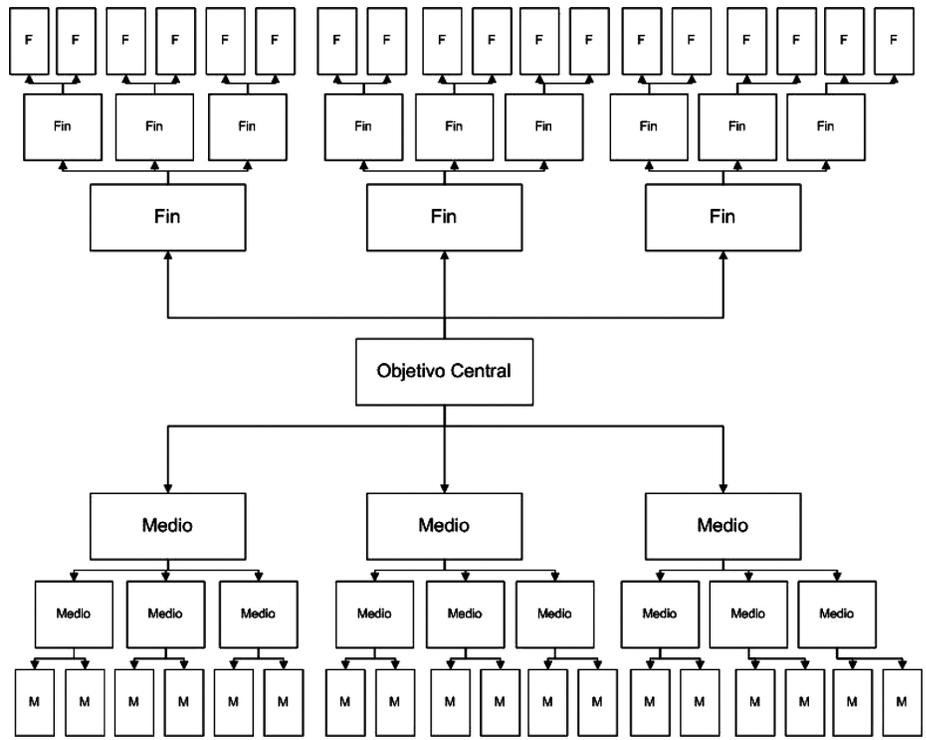
- 1) La redacción debe ser expresada como resultados o cambios logrados.
- 2) Ahora el problema central es el **objetivo central** (un estado positivo al que se desea acceder).
- 3) Revisa que los enunciados tengan **coherencia** y analiza si tienen sentido o no con el objetivo central y, en su caso, modifícalos, tanto los medios (causas transformadas) como los fines (efectos transformados); en ocasiones es necesario regresar al árbol de problemas.
- 4) Esta actividad consiste en analizar el contenido de cada tarjeta y preguntarse: ¿A través de qué medios es posible alcanzar este fin? La respuesta debe ser el antónimo de las causas identificadas.
- 5) El resultado debe presentar la misma estructura que el árbol de problemas; lo que cambia es el contenido de las tarjetas pero no su cantidad ni la relación entre ellos.
- 6) El tronco de este árbol es el Objetivo Central, las raíces son los medios y las ramas son los fines.

El árbol de objetivos refleja una situación opuesta al árbol de problemas, lo que permite orientar las áreas en donde el proyecto que estamos diseñando puede intervenir y debe contener las **soluciones reales y factibles de los problemas de le dieron origen**.

Este diagrama permite tener una visión global y clara de la situación positiva que se desea.*

* Ortegón E., Pacheco, J.F. y Prieto, Adriana. "Metodología del marco lógico para la Planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas". Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). CEPAL. Santiago de Chile. 2005.

Árbol de objetivos



PASO 2

DESARROLLA EL ANÁLISIS DE POSIBLES ALTERNATIVAS (MEDIOS)

El propósito de este análisis es identificar las opciones de **medios o alternativas más viables** para dar solución al problema, es decir, alcanzar el objetivo central.

A partir de tu árbol de objetivo, identifica y marca con un círculo los posibles medios que podrían convertirse en **estrategias** (que después llamaremos componentes) del proyecto que estamos diseñando.

Los criterios (preguntas que como colectivo deberán analizar y responder) que te proponemos para identificar las estrategias factibles son:

- ◆ ¿Tenemos disponibilidad o posible acceso a recursos financieros para implementar este medio?
- ◆ ¿Tenemos la capacidad técnica y el tiempo suficiente para desarrollar el medio?

- ◆ Como colectivo, ¿tenemos la capacidad de incidir en espacios públicos, gubernamentales? (Si es que dentro de los medios existe una estrategia que implique incidencia en política pública).
- ◆ ¿Contaremos con la participación de los beneficiarios/usuarios en la ejecución de proyectos?
- ◆ Para ejecutar este medio, ¿es factible el establecimiento de alianzas que enriquezcan el proyecto? Las alianzas siempre aumentarán la factibilidad de proyecto.
- ◆ ¿Este medio es adecuado para contribuir en la solución del problema central planteado?

Evalúa cada uno de los medios con estos criterios. En caso de que el tema de participación de beneficiarios/usuarios sea bajo, recomendamos incluir un componente de sensibilización ya que sin la participación de estos el sentido del proyecto se pierde.





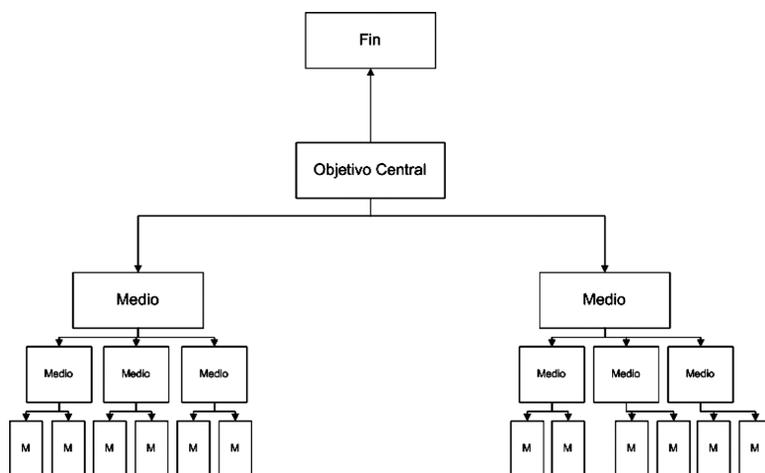
PASO 3

DESARROLLA EL ANÁLISIS DE FINES PODA LA COPA DE TU ÁRBOL

En este paso el colectivo deberá analizar cuál de los fines es al que más contribuirá el desarrollo del proyecto; si se cumplen los medios y se cumple el objetivo central, **¿a qué estaremos contribuyendo dentro de todos los fines planteados? Ese es el FIN de tu proyecto.**

Tu proyecto deberá tener un solo fin el cual no se alcanzará de manera inmediata. Este describe **el impacto que tendrá en el largo plazo la ejecución de nuestro proyecto** y no será sólo nuestra responsabilidad como colectivo alcanzarlo; es la conjunción de estrategias, acciones de otros actores y nuestro proyecto.

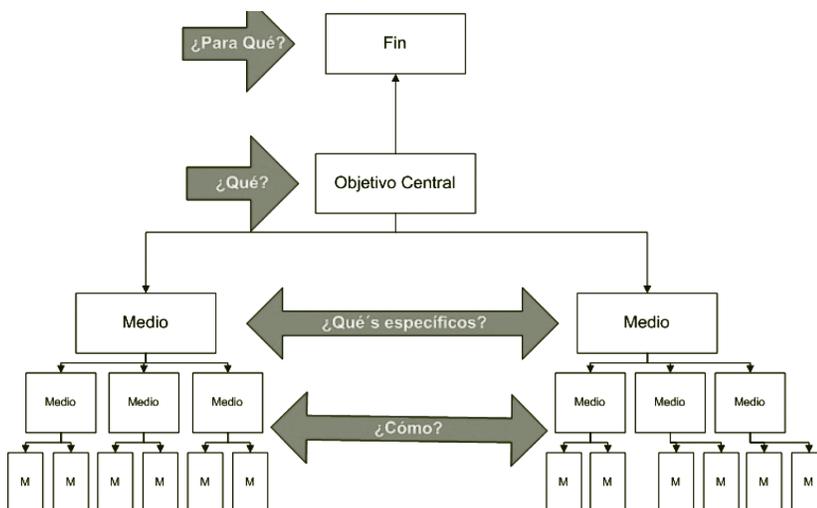
De tu árbol de objetivos, elimina los fines que no hayas elegido, así como los medios que no es factible desarrollar.



PASO 4

DEFINE LA ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROYECTO SOCIAL

La estructura analítica del proyecto es el mapa del diseño del proyecto social:



Con el esquema anterior es posible identificar y contestar las preguntas básicas del proyecto social que estás diseñando.

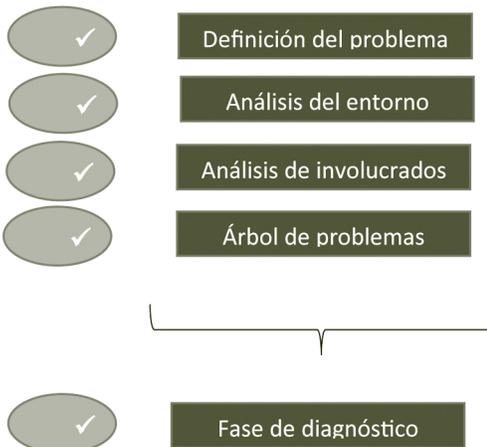
- ◆ **¿Para qué lo haremos?** (Fin)
- ◆ **¿Qué haremos?** (Objetivo Central o Propósito)
- ◆ **¿Cómo lo haremos?** (Medios/Componentes y Actividades)

La utilidad de la metodología de Marco Lógico es que estas respuestas se generan a partir del análisis de la problemática que queremos resolver, de los actores involucrados, del escenario posible con el análisis de objetivos, y de las capacidades que como colectivo u organización contamos para poder materializar un proyecto social, que junto con otros proyectos contribuirán a cumplir nuestra misión.

Enfoque de Marco Lógico



Situación Actual



Situación Deseada



Hemos llegado a este punto en el que para definir actividades y recursos, comenzaremos a utilizar la herramienta principal del enfoque de Marco Lógico: la **MATRIZ DE MARCO LÓGICO**.



Dicha Matriz nace como un intento de sistematizar y ordenar los principales contenidos de diseño de un proyecto en un formato simple que facilita comprender la lógica de una intervención social. Podemos llamarla la herramienta "madre" de otros procesos muy importantes en la ejecución de nuestro proyecto social:

- ◆ Seguimiento y monitoreo de actividades (Plan Operativo)
- ◆ Establecimiento del presupuesto del proyecto (Cuánto nos cuesta operarlo)
- ◆ Evaluar el éxito del proyecto (Evaluación de resultados e impacto)

La Matriz de Marco Lógico presenta en una forma sintetizada los elementos más importantes del proyecto social que estás diseñando. Tiene cuatro columnas que contienen la siguiente información:

- ◆ *Resumen Narrativo*: Objetivos del proyecto y las actividades necesarias para alcanzarlos.
- ◆ *Indicadores verificables objetivamente*: Resultados específicos que queremos alcanzar con el proyecto, a través de estos medimos el logro del mismo.

- ◆ *Medios de verificación*: Evidencias que nos permiten comprobar si alcanzamos o no los resultados o metas que planteamos (documentos, fotografías, registros, listas).
- ◆ *Supuestos*: Factores que no podemos controlar pero que pueden implicar un riesgo al desarrollo de nuestro proyecto, al identificarlos podemos establecer acciones específicas para minimizar su impacto negativo hacia el proyecto.

Lo anterior describe la Lógica Vertical de la Matriz.

También contiene cinco filas que presentan la información antes descrita en los siguientes momentos de la ejecución del proyecto:

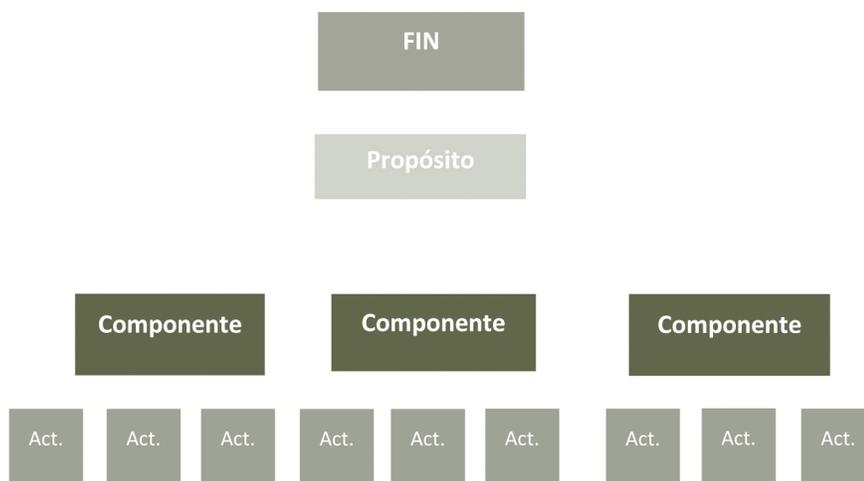
- ◆ **Fin** al cual el proyecto contribuye de manera importante una vez que éste se ha ejecutado.
- ◆ **Propósito /objetivo central** que se logra al ejecutarse el proyecto.
- ◆ **Componentes**, los resultados alcanzados en el tiempo de ejecución del proyecto.
- ◆ **Actividades**, las que se desarrollan para producir los componentes.
- ◆ **Recursos**, los necesarios para desarrollar las actividades de cada componente.

Esto representa la Lógica Horizontal de la Matriz.

PASO 5

ESTABLECE EL RESUMEN NARRATIVO DE TU PROYECTO

A partir de la estructura analítica de tu proyecto social podrás comenzar a completar la matriz de marco lógico, sólo es necesario copiar los elementos de esta en la columna de resumen narrativo.



Matriz de Marco Lógico			
Resumen Narrativo	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			
Recursos			

Resumen Narrativo

Fin /Objetivo de Desarrollo

Es el cambio social al cual el proyecto busca contribuir o aportar. Es importante destacar que el proyecto que el colectivo está diseñando sólo contribuye en una parte a lograr este objetivo de desarrollo, lo hará en conjunto con otras intervenciones sociales, del sector público y/o privado. Generalmente se logra en el largo plazo después de concluido el proyecto.

Representa el **¿Para qué?** del proyecto.

Propósito/Objetivo General del Proyecto

Es el cambio social que el proyecto está planteando lograr con su ejecución. Es lo que el proyecto, con todos sus componentes, pretende lograr. Es el efecto directo que se producirá en los usuarios/beneficiarios al concluir el proyecto. Debe ser expresado como resultado. Todo proyecto debe tener un solo propósito. Representa el **¿Qué se hará?** dentro del proyecto.

Componentes/Resultados del Proyecto

Son los bienes, obras, servicios y recursos que el proyecto otorgará a los usuarios/beneficiarios para lograr los resultados que se ha previsto. Son la expresión de los resultados de manera tangible, se producen durante todo el tiempo de ejecución del proyecto. Representa los **¿Qué resultados específicos tendrá el proyecto?**

Actividades

Son las acciones que se desarrollan durante la ejecución del proyecto para generar los productos y resultados (componentes). Si están vinculadas y bien definidas se asegura el logro de los anteriores. Por cada componente (resultado) habrá dos o más actividades. Son el punto de partida para la elaboración del **Plan de Ejecución**. La herramienta específica que puede usarse en este momento para desarrollar el monitoreo del cumplimiento de las actividades es el Diagrama de Gantt. Representan el **¿Cómo lograremos los resultados?**



Recursos

Son aquellos que se requieren para llevar a cabo las actividades; estos pueden ser recursos financieros, recursos humanos y recursos materiales. Son la materia prima de un proyecto, los necesitamos para producir los resultados que planteamos en los componentes.

Son el punto de partida para la elaboración del **Presupuesto del proyecto** (vinculado al cronograma o diagrama de Gantt).

Es importante que se contemplen la totalidad de recursos necesarios, para evitar costos ocultos en la formulación del proyecto; es decir, dichos insumos deben reflejar en realidad lo que se necesita para la producción de los resultados (componentes). Responden a la pregunta: **¿Con qué se desarrollará el proyecto?**

Lógica Vertical de la MML

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN (Objetivo de Desarrollo) →	Descripción de la solución al problema a nivel superior, Impacto al que contribuirá de manera significativa.		 Condiciones necesarias, fuera de control del proyecto que son importantes para el éxito del mismo
PROPÓSITO (Objetivo del Proyecto) →	Efecto directo esperado en los beneficiarios		
COMPONENTES (Productos/ Servicios) →	Productos o servicios que se producirán durante la ejecución.		
ACTIVIDADES →	Acciones necesarias para llevar a cabo los componentes.		
RECURSOS →	Necesarios para cumplir con las actividades (humanos, físicos, técnicos, financieros).		

PASO 4

IDENTIFICA LOS SUPUESTOS (RIESGOS)

Los supuestos son condiciones necesarias para el éxito del proyecto, pero que están más allá del control del colectivo/organización.

Algunos proyectos se desarrollan en contextos que suelen ser complicados, en los que existen riesgos que pueden afectar el logro de los resultados y objetivos del proyecto social. Es importante identificarlos en el diseño del proyecto para tener planes de contingencia adecuados y minimizar sus efectos negativos.

Es necesario identificarlos en cada una de las etapas del resumen narrativo. Los supuestos deben expresarse como una condiciones que debe cumplirse para alcanzar el siguiente nivel.

Pueden ser:

- ◆ Ambientales
- ◆ Financieros
- ◆ Institucionales
- ◆ Sociales
- ◆ Políticos
- ◆ Climatológicos

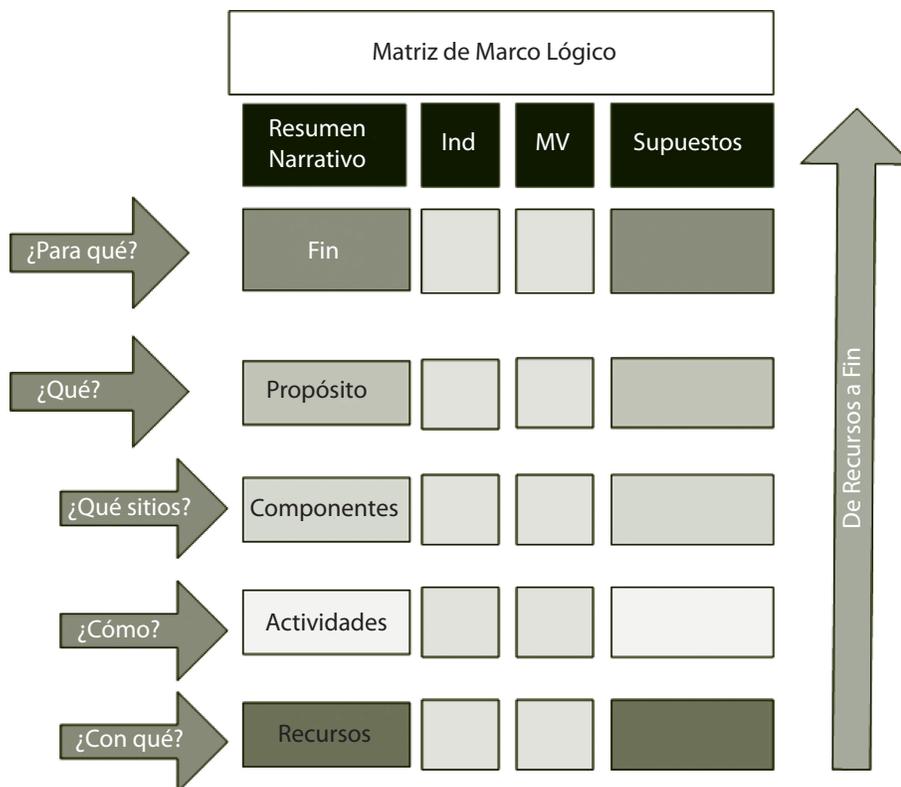
Con esta matriz podrás realizar un análisis de riesgos posibles para el proyecto, al enunciarse en positivo, se vuelven supuestos.

Identificar los Factores de Riesgo (-)	Enunciar como supuesto (la condición que tiene que pasar para poder avanzar al siguiente nivel (+))	Guía para identificar supuestos
<i>Recursos</i>	<i>Recursos</i>	Acontecimientos, condiciones o decisiones que deben ocurrir junto a la consecución de los recursos para <i>lograr las actividades</i> .
<i>Actividades</i>	<i>Actividades</i>	Aquí se ubican los supuestos para el logro de los componentes. Acontecimientos, condiciones o decisiones necesarias que deben ocurrir junto a las actividades <i>para lograr los resultados (componentes)</i> .
<i>Componentes</i>	<i>Componentes</i>	Aquí se ubican los supuestos para el logro del propósito. Acontecimientos, condiciones o decisiones necesarias que deben ocurrir junto con el logro de los resultados (componentes) <i>para conseguir el propósito</i> .
<i>Propósito</i>	<i>Propósito</i>	Aquí se ubican los supuestos para el logro del objetivo de desarrollo (Fin). Acontecimientos, condiciones o decisiones necesarias que deben ocurrir junto con el logro del propósito <i>para llegar al fin</i> .
<i>Fin</i>	<i>Fin</i>	Aquí se ubican los supuestos para el logro del desarrollo a largo plazo. Acontecimientos, condiciones o decisiones necesarias <i>para la sostenibilidad futura</i> .





Resumen Lógica Vertical de la MML



PASO 5

ESTABLECE LOS INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE

Un **indicador** es un criterio que permite medir, valorar, estimar, calcular o apreciar el mérito de un proyecto.

Los indicadores presentan información necesaria para determinar el progreso hacia el logro de los objetivos establecidos por el proyecto.

Los indicadores deben medir el cambio que puede atribuirse al proyecto, y deben obtenerse a costo razonable, preferiblemente de las fuentes de datos existentes, (Manual de la CEPAL).

Un indicador debe contemplar:

- ◆ **Dimensión:** Es la unidad de medición, por ejemplo: número, porcentaje, tasa, índice.
- ◆ **Sujeto:** La personas, organización, actividad, proceso que será observado.
- ◆ **Atributo:** La características o cualidad del sujeto de nuestra intervención.
- ◆ **Variable:** Criterio a medir

Idealmente los indicadores también deben cumplir las siguientes características:

- ◆ **Calidad:** Se debe usar una variable lo suficientemente relevante que no deje duda del éxito del proyecto.
- ◆ **Cantidad:** Se refiere a la magnitud del objetivo que se pretende alcanzar. Es decir cuánto queremos lograr.
- ◆ **Tiempo:** Se refiere al periodo en el cual se espera alcanzar el objetivo.

Ejemplos:

Dimensión	Sujeto	Atributo	Variable
Número	Niños menores de 6 años	Desnutridos	Aplicación del estudio antropométrico
Porcentaje	Madres de familia	Capacitadas	Que preparan alimentos balanceados en las tres comidas diarias

Redacción: Número de niños desnutridos menores de 6 años a los que se les aplica el estudio antropométrico.

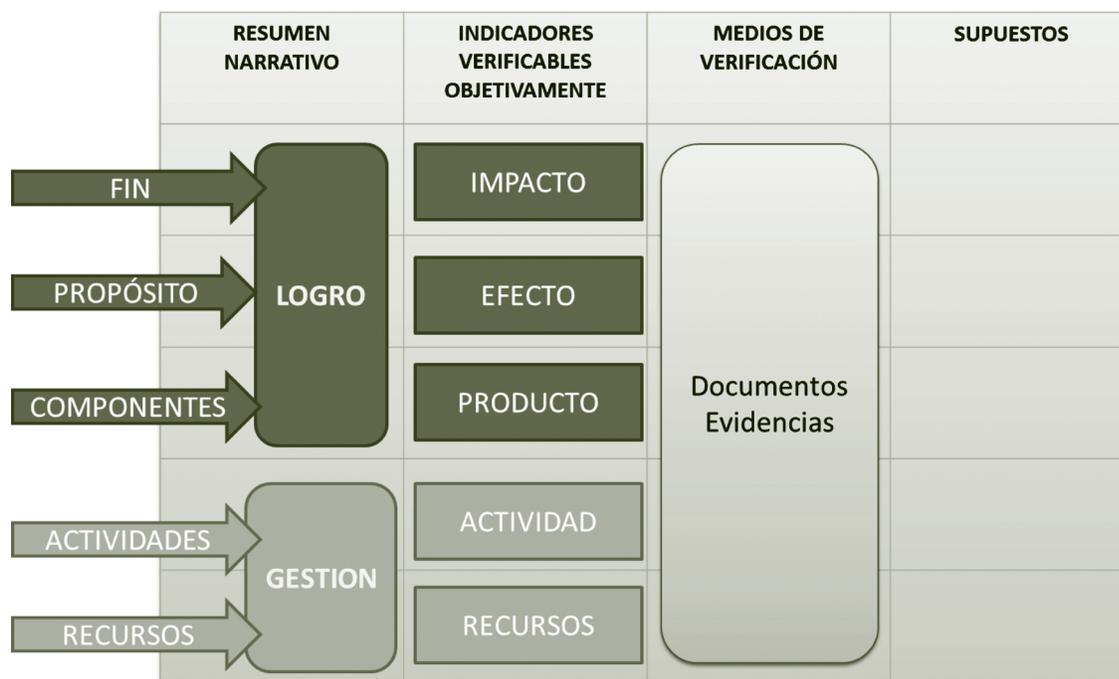
Estamos midiendo a cuántos niños con dichas características se les aplicó el estudio antropométrico.

Lógica Horizontal de la MML

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN (Objetivo de Desarrollo)	↓	↓	
PROPÓSITO (Objetivo del Proyecto)	<p>Un indicador es un criterio que permite medir, valorar, estimar, calcular o apreciar el mérito de un proyecto.</p>	<p>Evidencia, documento o registro que visibiliza los resultados de los indicadores</p>	
COMPONENTES (Productos/ Servicios)			
ACTIVIDADES			
RECURSOS			



Tipos de indicadores:



Los **indicadores de gestión** definen **cómo** se hace y **con qué** recursos se obtienen.

Permiten la valoración de:

- ◆ La utilización de los recursos humanos, físicos y financieros.
- ◆ La utilización del tiempo.
- ◆ El cumplimiento de actividades o tareas.
- ◆ La productividad (relación costo/ beneficio).
- ◆ El costo promedio por beneficiario.
- ◆ El grado de eficiencia.

Los **indicadores de logro** definen **qué hacer y para qué** hacerlo.

Permiten la valoración de:

- ◆ Los cambios en las categorías socioeconómicas propiciados por la organización.
- ◆ La eficacia de los planes, programas y proyectos sociales.

PASO 6

ESTABLECE LOS MEDIOS DE VERIFICACIÓN

Son las fuentes de datos de dónde se puede obtener información sobre la situación, comportamiento o desempeño de cada indicador durante la ejecución del proyecto.

Es importante considerar los costos al recabar la información pertinente, y plantearlo como una **actividad** del proyecto.

Es pertinente establecer en la planeación del proyecto:

- ◆ **Tipo de la fuente de información:** (Registros contables)
- ◆ **Frecuencia:** (semestral)
- ◆ **Responsable:** (Gerente del proyecto)

Existen dos tipos de fuentes:

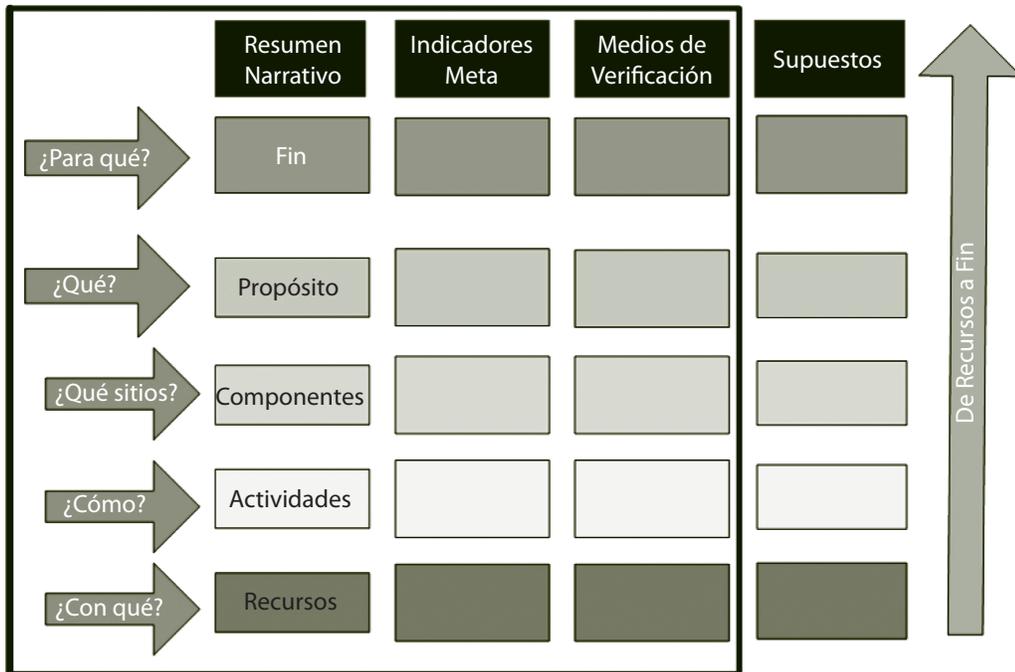
Fuentes Primarias: Observación directa, encuestas, entrevistas, investigaciones, reportes, listas de asistencia, testimoniales, etcétera.

Fuentes Secundarias: Se refiere a la información ya existente: estadísticas, estudios, publicaciones, estados financieros, etcétera.

* Jiménez, Karla y Bolívar Denní, "Proyecto Institucional de mi Organización de la Sociedad Civil", *Manual Joven AC 2016*, Fundación Merced, IMJUVE.

Resumen Lógica Horizontal de la MML

Matriz de Marco Lógico





¿Qué puede provocar un mal diseño de proyectos bajo el enfoque de Marco Lógico?

- Definición poco precisa de los usuarios/beneficiarios y de los colectivos implicados.
- Determinación de los problemas sin contar con los involucrados.
- Formulación de los objetivos de forma imprecisa poco realista.
- Falta de justificación de la alternativa seleccionada.
- El proyecto tiene dos o más objetivos específicos (propósitos).
- Los indicadores no están cuantificados ni enmarcados en el tiempo.
- Los indicadores no son independientes del objetivo correspondiente.
- Los supuestos no son específicos (muy generales).
- Los supuestos no son externos al colectivo.
- Los supuestos no están en el nivel apropiado.
- Presupuestos sin solidez.
- Documentos de formulación difusos, confusos y poco articulados (diagnóstico del entorno, análisis de involucrados, árboles de problemas y objetivos, análisis de alternativas, matriz de marco lógico).

* Análisis y Desarrollo Social Consultores. "Guía de Formulación de Proyectos Sociales con Marco Lógico". Acción Social. Madrid.

Bibliografía

- Ortegón, Edgar, *et.al.* **Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas**, Instituto Latinoamericano del Caribe de Planificación Económica Social (ILPES), Área de Proyectos y Programación de Inversiones. Santiago de Chile. Julio del 2005. CEPAL.
- Martinic, Sergio. **Diseño y Evaluación de Proyectos Sociales**, Herramientas para el aprendizaje. COMENAXI/CEJUV. México. 1997.
- Camacho, Hugo, *et.al.* **El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos, cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo**. Fundación CIDEDAL, Acciones de Desarrollo y Cooperación (A.D.C.).
- Haugland, Cato. **Enfoque del marco lógico como herramienta para la planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos**. NORAD.
- Cohen, Ernesto. **Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales**. División de Desarrollo Social, CEPAL.
- BID, curso en línea, **Marco Lógico**. Julio 2008.
- Quintero, Víctor Manuel (2000). **Evaluación de proyectos sociales, Construcción de indicadores**. 4ta edición. Fundación FES. Cali, Colombia.
- **Manual de Evaluación en Proyectos de Desarrollo de Base**. RedEAmérica.
- Villar, Rodrigo. **Cuadernillo 1, Niveles de intervención para el desarrollo de base**. RedE-América.
- Nireberg Olga, **Evaluación de intervenciones sociales participativas orientadas a jóvenes**, Cuaderno #50. Buenos Aires, Argentina. Marzo 2013.
- Nirenberg Olga, *et.al.* **Programación y Evaluación de Proyectos Sociales, aportes para la racionalidad y transparencia**. Ed. Paidós. Buenos Aires, Argentina. 2010.
- Red de Consultoría Social, **Guía para la Gestión con Indicadores en acción social, Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad**. Gobierno

no de España. Madrid. 2010.

- Romano, Marcela. **Guía Práctica para el Diseño de Proyectos Sociales**. CIDE.
- Ivanovich, M.L. y Alurralde Emilia. **¿Cómo podemos conocer a la comunidad?** Artículo publicado en la Revista Iberoamericana de Educación. OEI.
- Licha, Isabel, **El Análisis del Entorno: Herramienta de la Gerencia Social** en "Diseño y gerencia de políticas y programas sociales". Documento del Instituto Interamericano para el Desarrollo (INDES). BID 2002.
- Cohen, E. y Martínez R. **"Manual de Formulación,**

Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales". CEPAL.

- Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD). **Glosario de los principales términos sobre Evaluación y Gestión basada en Resultados**. OECD. 2010.
- Jiménez, Karla y Bolívar Denní. **"Proyecto Institucional de mi Organización de la Sociedad Civil"**, *Manual Joven AC* 2016. Fundación Merced e IMJUVE.
- Análisis y Desarrollo Social Consultores. **"Guía de Formulación de Proyectos Sociales con Marco Lógico"**. Acción Social. Madrid.

"Planeación y Gestión eficiente

de proyectos Sociales"



MANUAL JOVEN, A.C.

Introducción

Una vez que hemos diseñado nuestro proyecto, es momento de implementarlo adecuadamente y, desarrollar algunas otras herramientas que nos aseguren llegar a las metas y a los objetivos que planteamos en el proyecto.

Por lo general, una vez que se someten las propuestas para acceder a los recursos y estos se obtienen, los grupos u organizaciones se olvidan de los procesos de planeación de actividades, y del seguimiento de recursos humanos, financieros y técnicos. Esto puede provocar que no haya un control y se implementen actividades sin un orden específico y, en ocasiones, sin un encargado de dar el seguimiento. Todo lo anterior, puede resultar en que, se cometan errores, se implemente el proyecto inadecuadamente y, en muchos casos, no se logren realizar acciones por falta de presupuesto, falta de tiempo o bien, por simple olvido, impidiendo que se lleguen a alcanzar las metas y los resultados del proyecto.

En este capítulo, se revisarán algunos elementos adicionales de planeación que permitirán que el grupo u organización pueda desarrollar de manera eficaz, las actividades de sus proyectos e identificar los insumos técnicos y recursos humanos adecuadamente. Estas herramientas servirán, además para mejorar el planteamiento del proyecto en un inicio, y la adecuada implementación del mismo, evitando así contratiempos o, contando con elementos para tomar medidas correctivas de manera oportuna.

¿Qué es y por qué es importante planear?

La planeación es "la formulación del estado futuro deseado para una organización. Con ello, plantear cursos alternativos de acción, evaluarlos y definir los mecanismos adecuados a seguir, para alcanzar los objetivos propuestos, y determinar los recursos humanos y físicos necesarios para lograrlo. Implica establecer anticipadamente, objetivos, políticas, estrategias, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, pronósticos, etc."¹

Así, la planeación nos permitirá identificar de manera objetiva, las etapas necesarias para lograr los resultados de nuestra intervención (ya sea a nivel proyecto o bien a nivel colectivo u organización).

La planeación, además, nos permite:

- ◆ Determinar prioridades y objetivo a alcanzar.
- ◆ Identificar las actividades necesarias a realizar.
- ◆ Generar el presupuesto necesario para cubrir los recursos financieros, humanos y materiales.
- ◆ Mapear a los actores involucrados en nuestro trabajo tanto interno como externos.
- ◆ Establecer los mecanismos de monitoreo y seguimiento.

¹ López Mejía, Jaime Javier (2017).

- ◆ Determinar metas intermedias y resultados parciales.
- ◆ Establecer los mecanismos de evaluación de productos, efectos e impactos a obtener en el corto, mediano y largo plazo.
- ◆ Tener una visión compartida entre todo el equipo, para asumir el reto de la ejecución y el compromiso del logro de objetivos. En este sentido se recomienda por optar por metodologías de planeación participativa.

Sin una planeación, el grupo o colectivo actúa de manera reactiva y responde únicamente a las ideas de uno o dos de sus miembros, sin que se tenga claridad en el destino, la forma en la que se llega ahí y los recursos humanos, materiales y técnicos requeridos y, sobre todo, sin saber si los resultados a obtener, son los deseados o no.

Existen tres etapas de la planeación:

1. **Normativa:** que está vinculado con la misión, visión, filosofía, valores y principios de la organización.
2. **Estratégica:** con relación a la definición y análisis de fuerzas y debilidades internas, oportunidades y amenazas externas (también conocido como análisis FODA); los objetivos y estrategias globales de la organización.
3. **Operativa:** con relación a la definición de metas, estrategias, programas operativos y proyectos del día a día de la organización o colectivo.

Aunque no veremos con detalle el desarrollo de la planeación normativa y estratégica en este capítulo, y nos enfocaremos más en la planeación operativa; es importante recordar que existen diversas publicaciones y herramientas que te pueden ayudar a construir tu misión, visión y valores; así como ejercicios FODA.²

Estos elementos son fundamentales para poder desarrollar tu planeación estratégica que proponga objetivos y metas en el mediano y largo plazo (3 a 5 años).

² Jiménez Arzamendi, Karla y Denní Bolívar (2016) y Contreras Piedragil, César Emilio *et al.* (s/f).

Asimismo, es importante mencionar que, la metodología del Marco Lógico, permite también hacer el diseño de nuestro proyecto institucional, es decir, de nuestro colectivo o grupo para formalizarlo. Para saber más de esto, te recomendamos revises el *Manual Joven A.C. 2016*. “Del sueño a la acción”³ que, además, te ayudará a generar la planeación estratégica de la organización.

Planeación normativa

Recuerda que, la **misión** debe describir “la razón de ser de nuestra organización; es la que da guía y sentido a todas las acciones que desarrollamos. Todo lo que se haga tiene que estar orientado al cumplimiento de nuestra misión.”⁴ Ésta, debe de transmitir de manera clara lo que el colectivo u organización desea lograr, pero debe de ser lo suficientemente específica para que cualquiera identifique nuestro proyecto.

Para desarrollar tu misión, contesta las siguientes preguntas:

- ◆ ¿Quiénes somos?
- ◆ ¿Qué hacemos?
- ◆ ¿Para quién lo hacemos?
- ◆ ¿En dónde lo hacemos?
- ◆ ¿Para qué lo hacemos?
- ◆ ¿Cómo lo hacemos?

Ahora, uniendo estos enunciados, puedes redactar tu misión. Utiliza un lenguaje cotidiano con el fin de que, cualquier persona, familiarizada o no, con tu grupo o colectivo, pueda entender tu trabajo y lo que haces.

La **visión**, es “un objetivo a largo plazo; es la percepción de cómo podría o debería llegar a ser la institución así como la transformación lograda en sus usuarios en el futuro, después de aplicar las estrategias, programas y proyectos en un determinado

³ Puedes descargar el Manual en la página electrónica del IMJUVE o en esta liga: http://www.imjuventud.gob.mx/imgs/uploads/Manual_JovenAC_2016.pdf

⁴ Jiménez Arzamendi, Karla y Denní Bolívar (2016), p. 51.



tiempo.⁵ Para escribir la visión, hay que considerar que el planteamiento sea:

- ◆ **Real.** No se trata de construir ideas generales o utopías.
- ◆ **Alcanzable.** Se pueda lograr en un periodo de tres a cinco años.
- ◆ **Adecuada.** Siempre considerando los recursos humanos, técnicos y las capacidades con las que cuenta el grupo o colectivo.

Para desarrollar tu visión, contesta las siguientes preguntas:

- ◆ ¿Cómo quieres que tu colectivo o grupo esté en tres años?
- ◆ ¿Cómo quieres que tus beneficiarios o usuarios estén en tres años?

Ahora, uniendo estos enunciados, puedes redactar tu visión. Se recomienda que la redacción esté en presente, como si ya hubieras llegado al fin que planteaste. Revisa que la frase final sea real, alcanzable y adecuado con lo que hace tu colectivo y con los recursos con los que cuenta. Ten cuidado, además, de que no diga lo mismo que la misión o que compitan ambos enunciados.

Los **valores** son “las convicciones filosóficas de las personas a cargo de dirigir el colectivo”.⁶ Por lo general, los grupos u organizaciones, tienen entre cinco y siete valores. Estos, no nada más son frases o buenas intenciones, deben de guiar el trabajo del grupo, vivirse y compartirse entre todos los miembros del colectivo. Asimismo, deben de definirse de manera explícita o contener una breve explicación, con el fin de que, todos los miembros, sepan y tengan un marco de referencia.

Para definir tus valores, puedes hacer un ejercicio participativo en el que todos los miembros del grupo escriban tres o cinco valores y los definan. Al final, revisen, entre todos, cuáles se repiten más y cuáles de las definiciones se apega más a las convicciones del colectivo.

Planeación estratégica

Por otro lado, la planeación estratégica es “una guía de trabajo que permite actuar y tomar decisiones de forma eficiente ... y apoya a la organización en el logro de sus objetivos.”⁷ Asimismo, desea enfocar los esfuerzos de los miembros del colectivo y plantear una visión común entre todos hacia un mismo fin.

Las características de una planeación estratégica son:

- ◆ Se realiza a mediano y largo plazo, entre tres y cinco años.
- ◆ Tiene un carácter participativo. Todos los miembros del colectivo deben de participar.
- ◆ Plantea respuestas a las preguntas ¿cómo estamos hoy? ¿a dónde queremos ir? ¿cómo vamos a llegar ahí?
- ◆ Desea identificar riesgos y desarrollar estrategias para eliminarlos.
- ◆ Se revisa de manera continua y se hacen ajustes conforme al avance.
- ◆ Compromete a la acción. Está enfocada a interesar a los participantes en involucrarse a llegar al destino que se establece.
- ◆ Genera aprendizaje entre todos los participantes, en su revisión periódica y en sus ajustes.

La planeación estratégica involucra un análisis FODA o análisis de contexto para revisar las condiciones externas y las de la organización, así como las de los colaboradores.⁸

Posteriormente, se establecen objetivos estratégicos que plantean:

- ◆ Lo que se debe lograr en el periodo deseado (tres a cinco años).
- ◆ Resultados esperados para implementar las acciones.
- ◆ Permiten la evaluación, al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos.
- ◆ Crean sinergias entre los miembros del grupo o colectivo y establecen responsabilidades.

⁵ Jiménez Arzamendi, Karla y Denní Bolívar (2016), p. 52.

⁶ Jiménez Arzamendi, Karla y Denní Bolívar (2016), p. 53.

⁷ Contreras Piedragil, César Emilio *et al.*, (s/f), p. 18.

⁸ López Mejía, Jaime Javier (2017).

Para saber más y poder desarrollar tu planeación estratégica, te recomendamos revisar las publicaciones del Imjuve de planeación estratégica que aparecen en la bibliografía de este capítulo.

Planeación operativa

Una planeación operativa permite determinar en el corto plazo, el tiempo (cuándo), los responsables (quiénes), los recursos (cuánto) y la revisión y evaluación de la estrategia (resultados) de tu proyecto y tu organización.

A diferencia de la planeación estratégica, la planeación operativa, propone guiar las actividades del grupo o colectivo en el corto plazo, generalmente un año. También se le conoce como plan operativo anual (POA).

El POA incluye todos los programas y proyectos que se va a realizar a lo largo del año.

Planeación y ejecución del proyecto

Una vez que tenemos este marco de referencia, ahora sí, podremos empezar a planear la implementación y podremos ejecutar nuestro proyecto.

Si revisamos las cuatro fases de los proyectos que se describieron en el capítulo anterior, ya se lograron dos fases de las cuatro que se plantean, la de "Identificación" y "Formulación". Profundizaremos en las próximas páginas en la fase de "Formulación" y planearemos la fase de "Ejecución".

Definición de actividades

Regresando a la Matriz de Marco Lógico (MML) que desarrollaste de tu proyecto en el capítulo previo, ahora nos enfocaremos en plantear de manera clara, las actividades de tu proyecto.

Recuerda que, las **actividades** son las "acciones necesarias para llevar a cabo los componentes" por lo que, deben de haber más de cinco actividades por componente. Éstas son clave para llegar a los

resultados de cada componente y son, el punto de partida para empezar a ejecutar tu plan.

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes 1			
Componente 2			
Actividades 1.1.			
Actividades 1.2.			
Actividades 1.3.			
Actividades 1.4.			
Actividades 1.5.			
Actividades 2.1.			
Actividades 2.2.			
Actividades 2.3.			
Actividades 2.4.			
Actividades 2.5.			
Recursos			

Definición de metas (indicadores)

Una vez que tenemos claras las actividades que se van a realizar para alcanzar los resultados del componente y, ahora, debemos de establecer las metas para cada una. Estas metas se escribirán en la columna de indicadores.

Recuerda que, los **indicadores** son "criterios para medir, valorar, estimar o calcular el mérito de un proyecto." Los indicadores a nivel de actividades, son los indicadores de gestión, es decir, definen el **cómo** se hace y **con qué** recursos de desarrollan estas actividades. Permiten, además, la valoración del tiempo, recursos y cumplimiento de tareas.

Las **metas** o los resultados esperados de cada uno de los niveles de planeación, tienen la característica de que son SMART. Es decir:

- ♦ **Específicas.** Contienen información explícita de lo que se quiere lograr.
- ♦ **Medibles.** Debe de ser objetivo y se puede medir de manera cuantitativa o cualitativamente.
- ♦ **Alcanzables.** Idealmente debe de poderse alcanzar en el tiempo del proyecto por lo que debe de



ser una meta realista. En el caso de que no se alcance, la evaluación permitirá determinar si lo que impidió el logro de la meta, fue un factor interno del grupo u colectivo, o bien del contexto.

- ◆ **Relevantes.** Debe de poder medir el objetivo a realizarse de una manera adecuada.
- ◆ **Tiempo determinado.** Debe de expresar un tiempo o un plazo determinado en el que se alcance la meta.

Algunos ejemplos de los indicadores de actividades, entonces, pueden ser:

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes 1			
Componente 2			
Actividad 1.1.	Número, tamaño, frecuencia, porcentajes, etc. de: • Talleres • Participantes • Sesiones • Horas de capacitación • Documentos realizados • Producción • Salones construidos • Pesos obtenidos		
Actividad 1.2.			
Actividad 1.3.			
Actividad 1.4.			
Actividad 1.5.			
Actividad 2.1.			
Actividad 2.2.			
Actividad 2.3.			
Actividad 2.4.			
Actividad 2.5.			
Recursos			

Cronograma

Algunas metas, dependiendo de las actividades podrían ser:

- ◆ 5 talleres impartidos
- ◆ 40 personas capacitadas
- ◆ 1 manual desarrollado
- ◆ 50 kg de granos producidos
- ◆ 2,000 pesos en ventas obtenidos

El establecimiento de metas, servirá para la gestión del proyecto, es decir, para establecer compromisos del grupo o responsable para la ejecución, según los recursos y los resultados previstos. Determinan también, si el proyecto va por buen camino o es necesario revisarlo y ajustarlo.

Una vez que se tienen definidas las actividades y las metas, hay que vaciarlo en un cronograma que nos permita ver, gráficamente, las diferentes tareas que se deben de realizar, así como los plazos, a lo largo de la duración del proyecto. Aunque existen varias herramientas tecnológicas para la gestión de proyectos que puedes utilizar, se pueden utilizar un diagrama de Gantt que se construye en Excel.

Entre más detallado sea el diagrama, es decir, determinar los meses, las semanas y hasta los días, se tendrá mucha mayor claridad y control de las actividades y acciones a implementar, a lo largo del proyecto.

Aunque dentro de la Matriz de Marco Lógico no estén planteados como actividades, en el cronograma, es importante también incluir actividades de evaluación y de recopilación de los **medios de verificación**.

Responsables

Una vez hecho el cronograma, se pueden entonces, identificar a los responsables de cada una de las actividades.

Uno de los grandes retos y claves del éxito de un proyecto, es contar con un grupo de personas que sea el adecuado para implementar cada una de las actividades; además, cada miembro debe de tener claras sus funciones y responsabilidades. El proceso de planeación de actividades, te permitirá identificar también, a los responsables del proyecto, de cada componente y de cada actividad.

Posiblemente, el grupo tenga ya, a la o las personas para realizar el trabajo; sin embargo, te recomendamos realizar un perfil y una descripción del puesto según las necesidades del proyecto.

Recuerda que, para tener éxito en tus proyectos, debes de identificar primero el perfil y realizar la des-

cripción de un puesto determinado y luego, iniciar con la búsqueda y selección de las personas que cumplan con ese perfil. En ocasiones, las organizaciones lo hacen al revés, primero contratan a la persona y luego, general el perfil y la descripción de puesto, según ese integrante. Esto, puede generar atrasos, incumplimiento en las acciones y hasta el fracaso del proyecto.

La redacción de la descripción y perfiles de puestos, ayudará a ver cuáles funciones se están repitiendo, cuáles son las habilidades y las experiencias necesarias para realizar una u otra tarea.

Es recomendable, también, realizar también un perfil y descripción de tus consultores o asesores que se requieran para el proyecto, de esta forma, ya tendrás documentado todo para futuros proyectos.

Para desarrollar el perfil y descripción de puestos, puedes utilizar el siguiente formato:

Formato para realizar descripción y perfiles de puestos

Nombre del puesto	¿Cómo se llama ese puesto? Poner un nombre según el organigrama; dependerá del tipo de responsabilidades que tenga. Puede ser Líder, Coordinador, Responsable, Oficial, etc.
Área	¿Cuál es el área, programa o proyecto en el que trabaja?
Reporta a	¿Quién es su supervisor directo?
Propósito del puesto	¿Cuál es el objetivo principal de ese puesto?
Responsabilidades principales	¿Cuáles son sus funciones y tareas principales? ¿Qué es lo que tiene que hacer?
Conocimientos y experiencia	¿Hay algún conocimiento específico que se tiene que tener para realizar el trabajo? ¿Hay alguna profesión o escolaridad específica para el puesto? (pueden ser áreas no carreras específicas) ¿Se necesita experiencia previa en algún tema específico? ¿Qué habilidades específicas debe de tener quien ocupe el puesto?
Capacidades y personalidad	¿Qué cualidades y valores debe de tener esa persona? ¿Cómo debe de ser su carácter? ¿Qué más se requiere de esta persona para realizar el trabajo?

Para llevar a buen término tu proyecto, cada una de las actividades y/o de los componentes, deben de tener un responsable, aunque se repita. El proyecto completo debe de tener un solo responsable que será el encargado de dar seguimiento a las actividades y de revisar que, la planeación que se hizo, vaya según el calendario y se vayan, cumpliendo con las metas.

Puede utilizar el mismo formato del cronograma, agregándole una columna para enlistar al responsable de cada actividad.

NOMBRE DEL PROYECTO	PROPÓSITO Y FIN DEL PROYECTO	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	ENE				FEB				
					1	2	3	4	1	2	3	4	
					Responsable del proyecto: Denní Bolívar								
	COMPONENTE 1	Actividades evaluativas	1 formato de base de datos desarrollado, 1 formato de inscripción para envío del manual	Denni	X								
		Actividades 1.1.	1 manual generado	Andrea		X							
		Actividades 1.2.	20 participantes cuentan con manual	Andrea			X						
		Actividades 1.3.											
		Actividades 1.4.											
		Actividades 1.5.											
	COMPONENTE 2	Actividades evaluativas	1 formato de evaluación de conocimientos desarrollado	Denni									
		Actividades 2.1.	1 convocatoria enviada	Luis			X						
		Actividades 2.2.	2 talleres impartidos	Luis				X					
		Actividades 2.3.											
		Actividades 2.4.											
		Actividades 2.5.											
		Actividades evaluativas	1 evaluación de conocimientos sistematizada	Denni									

Con el fin de asegurar el cumplimiento de las metas y los objetivos que se establecieron, además de los medios de verificación, hay que tener estrategias de seguimiento que nos permitan definir cómo está avanzando el proyecto.

Para esto, podemos utilizar la misma tabla del cronograma que hicimos arriba, y agregar dos columnas nuevas. La primera será la de “medios de verificación” en donde se copiarán los contenidos de nuestra Matriz de Marco Lógico, según corresponda. Y en la segunda, el “porcentaje de avance”

El seguimiento se puede hacer a través de reuniones mensuales o quincenales con el equipo para revisar el avance de las metas. Este avance deberás de verificarlo en seguimiento con el cronograma. Por ejemplo, en nuestro cronograma mostrado, las actividades evaluativas y las Actividades 1.1. y 1.2. deberían de estar listas en el Mes 1, por lo que, en la sesión de revisión del primer mes, esas tres actividades deberán de estar en un avance del 100%. En el caso de que no sea así, como el ejemplo que aparece abajo (actividad 1.2.), hay que analizar cuáles son los factores que están impidiendo que esto no esté completado al final del mes 1 y hacer los ajustes necesarios. ¿Hubo factores internos o externos que impidieron que la meta no se lograra? ¿Qué se puede hacer para conseguir que al mes 2, la actividad ya esté concluida?





	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	MEDIO DE VERIFICACIÓN	AVANCE %				
					MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	
Responsable del proyecto: Denní Bolívar									
NOMBRE DEL PROYECTO PROPÓSITO Y FIN DEL PROYECTO	COMPONENTE 1	Actividades evaluativas	1 formato de base de datos desarrollado, 1 formato de inscripción para envío del manual	Denní	Base de datos	100%			
		Actividad 1.1.	1 manual generado	Andrea	Manual	100%			
		Actividad 1.2.	20 participantes cuentan con manual	Andrea	Lista de entrega	80%			
		Actividad 1.3.							
		Actividad 1.4.							
		Actividad 1.5.							
	COMPONENTE 2	Actividades evaluativas	1 formato de evaluación de conocimientos desarrollado	Denní	Formato	100%			
		Actividad 2.1.	1 convocatoria enviada	Luis	Copia de la convocatoria y de la lista de correos				
		Actividad 2.2.	2 talleres impartidos	Luis	Lista de asistencia y carta descriptiva				
		Actividad 2.3.							
Actividad 2.4.									
Actividad 2.5.									
	Actividades evaluativas	1 evaluación de conocimientos sistematizada	Denní	Reporte de evaluación					

Con el fin de llevar un mejor control de los cambios y ajustes que se hagan al proyecto, además de sistematizar el análisis previo y las reflexiones que el grupo haga, es importante que, durante cada reunión se haga una minuta con los temas tratados y los acuerdos generados.

Un formato sencillo para tomar una minuta puede ser el que se muestra a continuación:

MINUTA DE REUNIÓN

Fecha:

Lugar:

PARTICIPANTES :	
AGENDA:	
1.	
2.	
3.	

	TEMAS Y ACUERDOS	RESPONSABLE
1.	•	
2.	•	
3.	•	
4.	Fecha próxima reunión:	

Recuerda que, en cada sesión, se debe de iniciar con la revisión de los acuerdos de la reunión anterior. Esto permitirá un mejor seguimiento y cumplimiento de compromisos.

Recursos a considerar:

Identificación de recursos humanos y materiales

Con base en la lista de actividades, se puede también, identificar los recursos materiales y humanos que se requieran para llevar, a buen término, cada una de esas acciones. Al igual que el cronograma, entre más detallado seas, más fácilmente podrás, posteriormente, desarrollar el presupuesto.

La identificación de recursos humanos, debe de incluir a todas las personas involucradas en cada una de las actividades, incluido el responsable del proyecto, y los recursos materiales requeridos, incluso recursos que ya se tengan. Por el momento, no tenemos que considerar quién cubrirá los costos, sino más bien, enfocarnos es identificar claramente los recursos necesarios.

◆ **Recursos humanos:**

- Responsable del proyecto; personas involucradas en alguna actividad del proyecto (los responsables identificados en el cronograma, deben de identificarse claramente).
- Talleristas o facilitadores.
- Capacitadores.
- Responsable de evaluación.
- Personal de apoyo para la realización del proyecto.
- Asesores o consultores.

◆ **Recursos materiales:**

- Papelería y equipo de oficina. Incluye también consumibles de computación, cámara fotográfica de video, mobiliario, etc.
- Insumos para el desarrollo de proyecto. Dependiendo del proyecto, pueden ser ma-





teriales para participantes, semillas, vacunas, medicamentos, renta de salón o espacio para realizar las actividades del proyecto, desarrollo de materiales o aplicaciones, materiales para el desarrollo de la evaluación y los medios de verificación, viáticos, etc.

- Impresión de material publicitario y/o informativo. Elaboración de videos, folletos, documentación, diseño gráfico, etc.
- Capacitación. Gastos relacionados con la realización de talleres, seminarios, cursos, alimentos para participantes de los talleres o capacitaciones, viáticos.
- Administración y gastos de oficina. Incluye teléfono, internet, luz, renta de la oficina, gastos bancarios, etc.

NOMBRE DEL PROYECTO		PROPÓSITO Y FIN DEL PROYECTO			
		ACTIVIDAD	META	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES
COMPONENTE 1	Actividades evaluativas	1 formato de base de datos desarrollado 1 formato de inscripción para envío del manual	1 responsable de proyecto	Computadora, Internet, impresora y consumibles, papelería	
	Actividades 1.1.	1 manual generado	1 responsable de proyecto, 1 investigador	Materiales de investigación, computadora, Internet, impresora y consumibles, papelería	
	Actividades 1.2.	20 participantes cuentan con manual	1 responsable de proyecto	Internet, impresora y consumibles, papelería, costos del envío (si es físico)	
	Actividades 1.3.				
	Actividades 1.4.				
	Actividades 1.5.				
COMPONENTE 2	Actividades evaluativas	1 formato de evaluación de conocimientos desarrollado	1 responsable de proyecto	Computadora, Internet, impresora y consumibles, papelería	
	Actividades 2.1.	1 convocatoria enviada	1 diseñador gráfico, 1 responsable de proyecto	Computadora, internet, impresora y consumibles, papelería, redes sociales para difundir, impresión de volantes,	
	Actividades 2.2.	2 talleres impartidos	1 responsable de proyecto, 2 talleristas	Renta de salón/espacio, alimento para participantes, computadora, pantalla, proyector, impresora y consumibles, papelería (hojas blancas, plumones, lápices), viáticos para talleristas	
	Actividades 2.3.				
	Actividades 2.4.				
	Actividades 2.5.				
	Actividades evaluativas	1 evaluación de conocimientos sistematizada	1 responsable de proyecto	Computadora, Internet, impresora y consumibles, papelería	

Presupuesto

Tenemos ya identificadas las actividades, las metas, el tiempo, los responsables y hemos hecho una lista de los insumos técnicos y humanos que requerimos para realizar las actividades; ahora, nos queda desarrollar el presupuesto.

Aunque en la sección de identificación de recursos sólo hicimos la separación de los recursos por “humanos” y “técnicos”. Hay que tomar en cuenta que ciertos financiadores, no cubren más que ciertos gastos; sin embargo, es importante que en el presupuesto quede plasmado el costo real de las actividades.

En el ejemplo siguiente, vamos a catalogar los recursos según los rubros presupuestales que establece el Imjuve para apoyar proyectos:

- ◆ Papelería y equipo de oficina
- ◆ Insumos propios para el desarrollo del proyecto

- ◆ Desarrollo de TIC´s y/o aplicaciones
- ◆ Impresión de material publicitario y/o informativo
- ◆ Capacitación

En caso de que el gasto no quede en ningún rubro, se puede hacer un rubro nuevo con el título de “Otros”.

Para construir el presupuesto, los pasos son los siguientes:

1. En la columna de **concepto**, vas a copiar lo que pusiste en las columnas de recursos humanos y de recursos técnicos de manera individual tratándolo de acomodar en el rubro presupuestal que corresponda.

NOMBRE DEL PROYECTO:

CONCEPTO	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
PAPELERÍA Y EQUIPO OFICINA			
Computadora			
Internet			
Impresora			
Papelería			
Consumibles de oficina			
INSUMOS MATERIALES PARA PROYECTO			
DESARROLLO DE TICS Y/O APLICACIONES			
IMPRESIÓN MATERIALES PUBLICIDAD O INFORMACIÓN			
Impresión de volantes promocionales			
CAPACITACIÓN			
Honorarios talleristas			
Renta de salón/espacio			
Alimento para participantes			
Materiales para participantes			
Renta de proyector			
Viáticos para talleristas			
OTROS			
Responsable de proyecto			
Investigador			
Diseñador gráfico			
TOTAL:			



2. En la columna de **costo unitario**, hay que poner el costo unitario de cada uno de los elementos que pusiste en la columna de concepto. Para poder llenar esta columna, deberás de hacer una investigación vía internet o de manera presencial en tiendas que puedan expedir comprobantes fiscales, como requieren los financiadores, o bien pedir cotizaciones a diferentes proveedores. Esto significa que tus costos deben de incluir el IVA correspondiente.

Para considerar los sueldos del responsable del proyecto o de otras personas, si no se tiene ya establecido, hay que hacer un estudio de mercado y buscar cuánto se le paga por mes, a una persona con su perfil y su experiencia, y considerar eso como el costo unitario (sueldo mensual). Hay que considerar, además, si esta persona estará de tiempo completo o bien de medio tiempo, o sólo por algunas horas, pues su sueldo u honorarios, responderán a este cálculo.

Aún si nadie del grupo o colectivo cobra un sueldo y todo lo hacen de manera voluntaria, hay que calcular cuánto costaría pagarle a esta persona. Lo mismo sucede con las cosas materiales que ya tengan o que puedan conseguir a través de un

voluntario o un donativo, hay que siempre tener el cálculo del costo del producto o servicio. En el siguiente capítulo, se verá dónde y cómo puede el grupo conseguir el total del presupuesto.

Si algunos de tus cálculos o costos están equivocados, el costo total del proyecto no será real y, en caso de faltar algo para la implementación del proyecto, esos recursos los tendrá que poner el colectivo.

3. En la columna de **cantidad**, hay que cuántas unidades requiero de cada cosa. Esta cantidad variará dependiendo del concepto. Por ejemplo, sólo se necesita una computadora por lo que, en ese rubro, se pondrá uno; mientras que, en el sueldo del responsable del proyecto, no sé pondrá uno, sino se pondrá 12 meses o el número de meses de duración del proyecto.
4. Si haces el formato en Excel, la columna del **total** debe de ser la multiplicación del costo unitario por la cantidad. Por lo que, puedes ingresar la fórmula para que te salga el total de manera automática.

Hasta debajo de la tabla, aparecerá el total del proyecto.

NOMBRE DEL PROYECTO:

CONCEPTO	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
PAPELERÍA Y EQUIPO OFICINA			
Computadora	\$8,530.00	1	\$8,530.00
Internet	\$389.00	12	\$4,668.00
Impresora	\$2,900.00	1	\$2,900.00
Papelería	\$200.00	5	\$1,000.00
Consumibles de computadora	\$289.00	8	\$2312.00
INSUMOS MATERIALES PARA PROYECTO			
DESARROLLO DE TICS Y/O APLICACIONES			
IMPRESIÓN MATERIALES PUBLICIDAD O INFORMACIÓN			
Impresión de volantes	\$1.00	1000	\$1,000.00
CAPACITACIÓN			
Honorarios 2 talleristas	\$7,000.00	2	\$14,000
Renta de salón/espacio	\$1,500.00	1	\$1,500
Alimento para participantes	\$400.00	20	\$
Materiales para participantes	\$120.00	20	\$
Renta de proyector	\$500.00	1	\$500.00
Viáticos para talleristas (autobús, hotel, 3 alimentos)	\$4,000.00	2	\$8,000.00
OTROS			
Responsable de proyecto	\$2,500.00	12	\$30,000.00
Investigador	\$1,000.00	4	\$4,000.00
Diseñador gráfico	\$800.00	2	\$1,600.00
TOTAL:			\$91,410.00

Recuerda que no debe haber nada en el presupuesto que no se justifique a través de las actividades planteadas con anterioridad. En el caso de los equipos, es importante que el proyecto amerite la compra de un equipo nuevo. O bien, en caso de que el grupo (o el proyecto no explique a través de sus actividades) la compra de un equipo nuevo, se puede calcular el costo de la renta de éste o el uso de equipo de oficina (computadora, impresora, etc.) en un café internet. En este último caso, por ejemplo, el costo unitario será el costo por hora del café internet y la cantidad será, el número de horas que se utilizarán.

Así como la planeación y elaboración de un proyecto se realiza de manera participativa y se deben de involucrar distintos actores de la organización; también en la planeación e implementación de las actividades, el trabajo debe de ser colaborativo. Aunque sólo sea una la persona responsable de todo el proyecto, el desarrollo de cada una de las actividades, debería de recaer en los miembros del grupo, por lo que el éxito o fracaso de un proyecto es responsabilidad de todos.

Una intervención o un proyecto social de calidad es **integral** pues incluye enfoques amplios, aborda o contempla diferentes factores vinculados al problema identificado. Es, además, **participativo y asociativo en la gestión** pues incluye a los actores vinculados en todas las etapas, e incluye la articulación formal y no formal con otros actores mediante alianzas y colaboraciones. Es **sostenible en el tiempo**; es decir, tiene la capacidad para continuar y permanecer en el tiempo. Y, finalmente, es **viable** porque cuenta con el conocimiento técnico, el personal y los recursos colaborando de manera unificada e integrada para alcanzar los resultados e impacto que se plantando en su diseño.

Bibliografía

- Bolívar, Denní. (2017) "Diseño de Proyectos sociales en Enfoque de Marco Lógico" en *Manual Joven A.C. Joven Agente de Cambio 2017*, México, Imjuve/Sedesol/Fundación Merced.
- Contreras Piedragil, César Emilio et al. (s/f). *Manual de planeación estratégica para organizaciones juveniles de la sociedad civil*, México, Sedesol/Imjuve/Fundación por la Prosperidad y Estabilidad del Suroeste A.C.
- Jiménez Arzamendi, Karla y Denní Bolívar. (2016) "El proyecto institucional de mi Organización de la Sociedad Civil" en *Manual Joven A.C. Joven Agente de Cambio 2016*, México, Imjuve/Sedesol/Fundación Merced.
- López Mejía, Jaime Javier. (2017) "Módulo 8. Administración, Operación e Institucionalización", presentación del *Diplomado en Gerencia y Gestión de osc*, Fundación Merced.
- Nirenberg, Olga. (2013) *Formulación y evaluación de intervenciones sociales. Políticas, planes, programas, proyectos*, Argentina, Noveduc.
- Núñez Castellanos, Rocío. (2010). *Manual de planeación estratégica para organizaciones juveniles de la sociedad civil*, Imjuve/Grupo Axius S.C.
- Ortegón, Edgar, et. al. (2005) *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*, Chile, CEPAL/ Instituto Latinoamericano del Caribe de Planificación Económica Social (ILPES) Área de proyectos y programación de inversiones, Chile.

Yo, tú y todos

procuramos fondos



MANUAL JOVEN, A.C.

Presentación

El trabajo de las organizaciones de la sociedad civil (osc) hoy en día es fundamental para contribuir a resolver la problemática social de nuestro país, sin embargo, ya no basta con tener una buena causa; ahora, debemos además de planear nuestras estrategias de financiamiento, reflexionar sobre la forma en la que comunicamos nuestro trabajo a la sociedad, el modo en el que nos relacionamos con ésta, identificar a nuestro público adecuado y dentro de éste, a nuestros prospectos y donantes que no sólo nos respaldarán económicamente sino a través de su confianza y su tiempo.

Una adecuada estrategia de movilización de recursos conlleva la diversificación de fuentes de financiamiento, el desarrollo y uso de distintos medios de comunicación (tradicional y electrónicos), un diálogo constante con prospectos; y acciones firmes de transparencia y rendición de cuentas que no sólo nos legitimen, sino que generen confianza en nuestros beneficiarios, donantes, equipo operativo, voluntariado y órgano de gobierno.

El objetivo de este tema es acercar a los participantes al tema de la procuración de fondos reflexionando sobre la necesidad que tiene un colectivo y una osc en materia de la procuración de fondos y del compromiso de todos sus integrantes por sumarse a esta necesidad. Asimismo, se brindarán herramientas para que se puedan desarrollar un plan de procuración de fondos.

Introducción a la procuración de fondos

Principios básicos

Entendemos a la **procuración de fondos**, como el desarrollo e implementación de una estrategia o proceso para conseguir contribuciones de distintos actores (públicos y privados) que permitan que la organización pueda trabajar y crecer para cumplir con su misión. El propósito de esta estrategia no debe de ser únicamente conseguir dinero, sino obtener donantes o simpatizantes que apoyen el trabajo de la organización; esta ayuda puede ser dinero en efectivo, en especie, tiempo, trabajo, etc.¹ por eso también lo llamamos **movilización de recursos** o bien *friendraising* que significa el “cultivo de amigos” o “desarrollo de amigos”.

Cualquier acción de procuración de fondos debe de ir enfocada a generar relaciones de largo plazo, que resulte en una ganancia para ambas partes y no únicamente para la organización a modo de recursos monetarios. **Comprender a la procuración de fondos como generador de relaciones y a los donantes potenciales como simpatizantes o amigos, y no como cajeros automáticos, nos lleva a ver esta actividad como un trabajo que no corresponde únicamente a los encargados del tema; sino tarea de todos los que forman parte de una**

¹ Kim Klein, *Fundraising for Social Change*, EUA, Jossey Bass, 2001.

organización, procuran fondos para nuestra ésta porque se tienen reuniones, se hacen presentaciones y al final, se representa siempre al trabajo que hace la institución.

Otras definiciones importantes que hay que saber:

Donativos restringidos, restringidos o etiquetados: son los recursos que están destinados expresamente para un proyecto específico y que generalmente responden a una propuesta o un proyecto en concreto. La mayoría de los recursos provenientes de fuentes públicas y de fundaciones nacionales o internacionales, son donativos etiquetados.

Donativos irrestringidos o no etiquetados: son los recursos que no tienen un propósito específico en la organización, generalmente se utilizan para cubrir gastos de administración como renta, luz, agua, teléfonos, algunos sueldos, etc. Se obtienen de fuentes privadas o de otras actividades de procuración de fondos como pueden ser: donativos de individuos, boteo, rifas, eventos o recursos auto-generados.

Costos operativos: todo lo necesario para la realización de la actividad específica o proyectos que pueden incluir: materiales para participantes, renta de espacios, equipo requerido, honorarios de facilitadores y de la gente encargada, alimentos para participantes, etc.

Costos administrativos: todos los gastos indirectos que apoyan el trabajo de la operación del proyecto como puede ser luz, renta de la oficina, gas, teléfonos, internet, etc.

Documentos institucionales para la procuración de fondos

Para profesionalizar el trabajo del área de procuración de fondos, se requiere tener 7 documentos que clarifiquen el trabajo de la institución:²

1. Misión
2. Visión
3. Plan de largo plazo o planeación estratégica
4. Plan anual de procuración de fondos
5. Caso institucional
6. Políticas del área de donativos: enunciados ordenados, sistematizados y aprobados que permiten anticipar (y resolver) situaciones difíciles o complejas para la organización en la recepción, cultivo y solicitud de donativos, devolución de donativos, limitantes de los donativos por ética o conflicto de interés, etc.
7. Manual de procedimientos para el área de donativos: los pasos que la organización debe de seguir para que entren los donativos y se emitan los recibos.

La importancia de estos documentos es que permiten no sólo alinear la misión con el trabajo que se está realizando, sino también apoyan en la planeación de actividades de procuración de fondos en el corto y mediano plazo y esto a su vez, incidirán en el trabajo e impacto que tenga la organización para con sus beneficiarios y la problemática social.

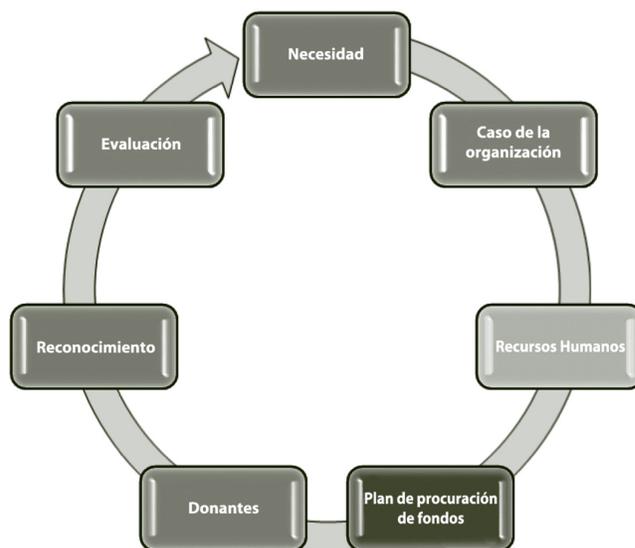
QUIERO SABER MÁS SOBRE LA PROFESIONALIZACIÓN DEL ÁREA DE PROCURACIÓN DE FONDOS: revisa el libro de Linda Lysakowski. *Creando su departamento de desarrollo.*

²Lysakowski, Linda, *Creando su departamento de desarrollo*, Serie de Consulta Rápida de la AFP. Asociación de Profesionales en Procuración de Fondos, EUA.



Ciclo de la procuración de fondos

La procuración de fondos es un ciclo o proceso conformado por diversos elementos:



–**Necesidad institucional.** Permite identificar claramente lo que hace la institución y la razón de su existencia.

–**Caso de la organización.** Documento base para desarrollar cualquier actividad de procuración y promoción de la osc y que explica a la organización.

–**Recursos humanos** Divide las tareas del equipo en la procuración de fondos: el órgano de gobierno debe de apoyar en la identificación, contacto y cultivo de donantes mientras que el equipo operativo está encargado de redactar e implementar el plan de procuración de fondos y fortalecer la relación con donantes de manera institucional.

–**Plan de procuración de fondos.** Resumen escrito de las metas y objetivos de procuración de fondos, la forma en la que se llevarán a cabo, los tiempos y responsables. Incluye: cuánto, para qué, cómo, quién, cuándo y a quiénes.

–**Donantes.** Los donantes pueden ser públicos o privados, lo importante es diversificar las fuentes de recursos para no generar una dependencia para con uno.

–**Reconocimiento.** Hay que generar estrategias y políticas para identificar, cultivar, dirigir y establecer contacto con donantes.

–**Evaluación.** Permite identificar las buenas prácticas a incorporar e identificar los errores o detectar las áreas de oportunidad para mejorar en el proceso y obtener mejores resultados.

Necesidad institucional

Es importante identificar claramente, la razón de la existencia de la organización y la problemática que se busca resolver. La necesidad institucional permite tener claridad en lo que se busca conseguir a través de la estrategia de procuración de fondos: ¿cuánto dinero necesito para implementar los proyectos que se realizarán este año y cumplir así con la misión de la organización?

La necesidad institucional requiere que se tengan identificadas, lo más claramente posible, las necesidades materiales, humanas y financieras. Estas necesidades se reflejan en un presupuesto o meta financiera y en el caso institucional.

Caso institucional y expresiones del caso

El caso institucional es la base para plantear la necesidad de apoyo de cualquier organización; es “un documento interno cuyo objetivo es establecer la causa [necesidad] y todas las razones por las que un prospecto podría estar interesado en contribuir a ella.”³

El documento del caso institucional está conformado por los siguientes contenidos:

- a) Misión
- b) Visión
- c) Objetivos institucionales
- d) Metas
- e) Programas y servicios
- f) Recursos humanos con los que cuenta la organización
- g) Recursos financieros (ingresos/egresos) e historial de los últimos tres años
- h) Recursos materiales con los que cuenta la organización
- i) Requerimientos de procuración de fondos / financiamiento (basado en planeación estratégica) que incluye metas de procuración de fondos a corto y mediano plazo (metas financieras)
- j) Historia institucional y principales logros
- k) Información legal y fiscal (fecha de constitución legal, fecha de última aparición como donataria autorizada, etc.)
- l) Fotografías
- m) Testimonios

“El caso debe responder en forma concreta y directa a las preguntas que hacen con mayor frecuencia los donantes potenciales (individuales e institucionales)”

Tener un caso claro y actualizado no sólo nos facilitará la redacción de propuestas de apoyo, también posicionará a la organización entre el público al tener mensajes uniformes, claros y que logran expresar lo que hacemos. Los contenidos del caso se utilizan para:

1. Folletos y videos

2. Propuestas para las fundaciones

3. Cartas de solicitud

4. Comunicados de prensa

5. Artículos en boletines de prensa

6. Discursos y presentaciones ante organizaciones de la comunidad

³<http://www.afpnet.org/bbt/detail.cfm?itemnumber=4020>

Una vez identificado cuánto tienes y qué cubre cada cosa, podrás identificar con mayor claridad el monto total que necesitas o bien, los conceptos que no están cubiertos por algún donante. Podrás contestar entonces, ¿cuánto dinero te hace falta? y ¿para qué?

NOMBRE DEL PROYECTO:

CONCEPTO	TOTAL DEL PROYECTO	TOTAL CONSEGUIDO	POR CONSEGUIR
PAPELERÍA Y EQUIPO DE OFICINA			
INSUMOS MATERIALES PARA PROYECTO			
DESARROLLO DE TICS Y/O APLICACIONES			
IMPRESIÓN MATERIALES PUBLICIDAD O ONFORMACIÓN			
CAPACITACIÓN			
OTROS			
TOTAL:			

3. Define nuevas fuentes de financiamiento a desarrollar

Una vez que tienes claro cuánto dinero necesitas, hay que definir de dónde puedo obtener más recursos.

Existen dos formas de conseguir los recursos adicionales:

- ◆ Incremento el monto de las fuentes existentes de financiamiento. Es decir, si en un evento obtenía \$20 mil pesos, ahora tengo que conseguir \$10 mil pesos adicionales para lograr \$30 mil de ese evento.
- ◆ Desarrollo una nueva fuente de financiamiento. Además de realizar un evento y obtener \$20 mil pesos, ahora voy a hacer una campaña de fondeo colectivo (que antes no hacía) para obtener \$30 mil pesos adicionales.

En ambos casos, debo:

- ◆ Identificar prospectos o realizar un mapeo de donantes
- ◆ Realizar acciones de cultivo
- ◆ Desarrollar estrategias de solicitud
- ◆ Generar acciones de agradecimiento

Para poder definir cuál es la fuente de financiamiento que mejor se adapta a lo que tu organización o colectivo pueden hacer, es importante saber que no todas las estrategias de financiamiento sirven para todas las osc/grupos; una osc puede no hacer eventos o no tener ingresos autogenerados. El objetivo es **DIVERSIFICAR** tus estrategias y tus fuentes de financiamiento. Es decir, no depender sólo de apoyos del gobierno o sólo de eventos.

¿Cuáles son los vehículos, estrategias y fuentes de financiamiento que existen?



VEHÍCULOS Y ESTRATEGIAS DE PROCURACIÓN DE FONDOS

Una parte importante del éxito en la solicitud de fondos, es saber elegir el vehículo adecuado y el solicitante adecuado. El vehículo o medio, es la forma en la que le solicitarás los fondos o apoyo a donante; entre estos: reunión o solicitud frente a frente, carta personalizada, llamada telefónica, evento especial, y medios / publicidad.

Antes de llegar a la solicitud, es importante que le donantes haya sido cultivados o generado contacto con la institución. Las estrategias de cultivo pueden ser tan diversas como la organización desee, pueden ser envío de cartas o informes anuales, correos electrónicos o mensajes en redes sociales, invitación a eventos o a conocer los proyectos en los que trabaja la institución, llamadas, visitas, etc. Estas estrategias deben de tener 2 objetivos: 1) que la organización pueda conocer más al prospecto y pueda saber qué le interesa o qué lo impulsaría a hacer una aportación a la institución y 2) que el prospecto puede conocer a la organización, su trabajo y el impacto que tiene en la problemática que busca resolver.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO Y MAPEO DE DONANTES

Si bien existen muchas alternativas de financiamiento, no todas las estrategias sirven para todas las osc, por lo que más bien se sugiere que se analice cuáles son las mejores opciones para cada organización con base en los recursos humanos o de otro tipo con los que cuenta para obtener recursos de manera continua. Lo importante es tener una diversificación de fuentes de financiamiento, de esta manera, no dependerá de unos pocos donantes para desarrollar su trabajo en donde se incluyan recursos etiquetados y no etiquetados. Las fuentes de financiamiento más comunes son: empresas, gobierno, fundaciones, cuotas de recuperación, actividades, individuos y rendimientos o intereses financieros.



4

QUIERO SABER MÁS SOBRE CUÁLES SON TODAS ESTAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO: revisa el Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal (JAPDF) y Mauricio Guerrero. *Mobilización de recursos para lograr la sustentabilidad de nuestra causa.*

⁴Fuente de la gráfica: Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal (JAPDF) y Mauricio Guerrero. *Mobilización de recursos para lograr la sustentabilidad de nuestra causa.*

FUENTES PÚBLICAS

Nos referimos como recursos públicos el financiamiento otorgado por instancias gubernamentales⁵ de cualquier nivel: federal, estatal o local. También consideramos como recursos públicos, aquellos que provienen de agencias de cooperación internacional o de gobiernos internacionales.

Para acceder a recursos públicos federales es necesario estar constituido legalmente y estar inscritas en el Registro Federal de osc que coordina del Indesol a través del cual se obtiene la Clave Única de Inscripción (CLUNI) y no es necesario ser donataria autorizada. Para acceder a financiamiento público internacional, dependerá del donante en particular, en ocasiones sólo solicitan que la organización esté legalmente constituida. La mayoría de los recursos públicos son asignados a través de convocatorias anuales.

QUIERO SABER MÁS DE FUENTES PÚBLICAS: revisa la página de Indesol www.corresponsabilidad.gob.mx

FUENTES PRIVADAS

Se entienden como recursos privados a todos aquellos donativos que provienen de empresas o de particulares.⁶ Siguiendo la gráfica de Guerrero, podríamos encontrar que los recursos privados provienen de empresas, fundaciones, individuos y de actividades de procuración de fondos masivas en donde se pueden obtener donativos pequeños provenientes de muchos individuos como eventos, boteos, teletones, redes sociales, fondeo colectivo, etc.

Dependiendo del donante, los recursos privados pueden estar etiquetados o no etiquetados. La mayoría de las fundaciones y empresas solicitan a la organización un proyecto previo a la autorización del donativo, de tal manera que los fondos estarán destinados a éste y no se podrán utilizar para otras actividades. No así los donativos de individuos o provenientes de actividades de procuración de fondos masivas como las mencionadas anteriormente.

A diferencia de los recursos públicos, las fundaciones y empresas por lo general pedirán que las organizaciones cuenten con la autorización para emitir recibos deducibles de impuestos según las reglas del SAT. Para los donantes individuales, contar con un recibo deducible de impuestos le puede ser atractivo aunque no siempre es un requisito para apoyar un proyecto o causa específica.

FUNDACIONES

Una de las principales fuentes de financiamiento son las fundaciones o entidades donantes, entendidas éstas como “... instituciones de la sociedad civil cuyo objetivo principal es otorgar donativos a otras organizaciones sociales y/o individuos.”⁷ Las fundaciones tienen dos grandes funciones: canalizar donativos económicos a individuos, a organizaciones no lucrativas y a otras entidades; y/o proporcionar servicios, realizar investigación, organizar conferencias y hacer publicaciones.

Redactar una propuesta de financiamiento para una fundación es relativamente fácil si se cuenta con la información y la claridad para transmitir el trabajo que realiza la organización que se desarrolló previamente en el caso institucional, así como en el tema de este manual en la sección de Marco Lógico.

⁵ Carrillo Collard, et. al. *Construyendo tu organización en 16 pasos. Manual de constitución legal de asociaciones civil*, 2° ed., Alternativas y Capacidades, México, 2009.

⁶ Carrillo Collard, et. al. *Construyendo tu organización en 16 pasos. Manual de constitución legal de asociaciones civil*, 2° ed., Alternativas y Capacidades, México, 2009.

⁷ Alejandro Natal et al. Recursos privados para fines públicos. Las instituciones donantes en México, Cemefi, México, 2002, cit. Cemefi, *Fundaciones y Entidades Donantes*. Indesol/Cemefi, MC. Editores México. S/f.





En el caso de que la entidad donante no cuente con un formato específico, se puede seguir el siguiente orden:⁸

- **Página de presentación**
- **Resumen o introducción:** debe destacar los puntos importantes de la propuesta: quién, qué, para quién, para qué, dónde y cómo. Mencionar el costo total del proyecto y el costo solicitado a la fundación
- **Fundamentación, justificación y diagnóstico:** describir la problemática social o la necesidad que existe. Debe responder a las siguientes preguntas: ¿Por qué es necesario el proyecto? ¿Por qué es un problema? ¿Cuáles son las causas y los factores relacionados con el problema? ¿En dónde sucede? ¿Cuál es el contexto político, institucional, económico, demográfico, social y cultural? ¿Cuál es la magnitud y relevancia: quiénes y cuántos se ven afectados (directa e indirectamente)? ¿Qué sucedería si no se atiende este problema?
- **Objetivo general:** qué se propone cumplir (mejorar o cambiar) en términos cualitativos y cuantitativos y en función de los tiempos previstos (duración del proyecto). El objetivo general es el "resultado o cambio de mediano plazo que orientará la acción o acciones a seguir, con la ejecución del proyecto".⁹
- **Objetivo particular o específico:** "los pasos o etapas en que se divide el objetivo general para poder realizarlo con eficacia y oportunidad", son los resultados o cambios en el corto plazo.¹⁰
- **Metas:** "la forma de cuantificar y hacer viables los objetivos específicos a los que se compromete la organización" y por lo general, se plantea por lo menos una meta por cada objetivo específico.⁴
- **Metodología:** establece el proceso a seguir para alcanzar los objetivos incluyendo quién hace qué, cómo, cuándo. Debe de haber una relación entre el problema o necesidad, los objetivos planteados y los resultados a cumplirse.
- **Resultados esperados:** mostrar lo que se va a lograr con el proyecto y el cambio que se logrará en los beneficiarios directos e indirectos.
- **Cronograma:** tiempos estimados de ejecución según actividades, momentos de inicio y de finalización. Las actividades deben de ser necesarias y suficientes para alcanzar los resultados esperados.
- **Evaluación:** mencionar los indicadores bajo los cuales se evaluará y se dará el seguimiento a las actividades del proyecto, así como los instrumentos, formas de análisis y criterios de evaluación.
- **Presupuesto y descripción del presupuesto:** costos estimados por actividades y según rubros autorizados. Debe de contener: costo total del proyecto, los montos que aporta la organización, los beneficiarios y los montos solicitados a la fundación.
- **Continuidad del proyecto:** estrategias para la sustentabilidad social y económica: explicar en cómo va a seguir el proyecto, por cuánto tiempo más, quién va a financiar en un futuro, quién le dará continuidad al proyecto y cómo se trabajará en el futuro.
- **Descripción de la organización y personal responsable del proyecto:** describe la experiencia de la organización, misión, fuentes generales de financiamiento y otra información relevante.

⁸ Indesol.

⁹ Indesol.

¹⁰ Indesol.

Ejemplo de los rubros que se pueden incluir en el presupuesto. Es importante revisar las limitaciones de cada una de las fundaciones para saber qué es lo que paga cada una.

Gastos operativos:

<i>Recursos humanos:</i>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipo operativo ◆ Consultores ◆ Facilitadores, etc.
<i>Recursos materiales</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades educativas: gastos por realización de talleres, seminarios, cursos de duración acotada • Materiales para actividades educativas: gastos por elaboración y edición de planes curriculares, videos u otros materiales para participantes o para clase • Materiales para difusión: gastos por la elaboración de videos, folletos, documentación, intercambios en red, etc. • Materiales para capacitaciones: gastos para la realización de reuniones, sesiones y dinámicas grupales con beneficiarios, papelería, etc. • Evaluación: gastos por evaluación externa, por producción de materiales evaluativos (cuestionarios, cartillas, etc.) • Pasajes, movilidad: gastos por pasajes aéreos o terrestres, combustible o uso de vehículos, para traslado a sede del proyecto, etc. • Viáticos: gastos por estadía (hoteles) y comidas

Gastos administrativos

<i>Recursos humanos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de sueldos / honorarios del contador, asistente, otras personas involucradas para apoyar el proyecto
<i>Recursos materiales:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Otros insumos: otros gastos del proyecto que pueden ser alimentos, vacunas, medicamentos, semillas, etc. (dependiendo del proyecto) • Administración y uso de oficina: gastos de fotocopias, teléfonos, luz, gas, seguros, fax, papelería para oficina, materiales de librería, software, requeridos para la sede de cursos y para administración del proyecto • Gastos bancarios: mantenimiento de la cuenta, movimientos por caja, por cheques, resumen mensual de cuenta, impuestos al débito y crédito



CARTA DE INTENCIÓN

En ocasiones, antes de solicitar un proyecto concreto, las fundaciones solicitan una carta de intención o un anteproyecto esto permite que la fundación analice la propuesta y si ésta coincide con sus objetivos, entonces se solicita el proyecto completo. Es importante remarcar que la carta de intención **no** es el documento de presentación con el que se acompaña el proyecto completo; la carta de intención es el proyecto en sí mismo sólo que en una versión muy resumida.

La carta de intención sigue el esquema del proyecto y debe contener:

- ◆ Una **entrada o párrafo introductorio** que presente ámbito acción de la organización, programas generales, beneficiarios y experiencia en el tema.
- ◆ Un párrafo en donde se demuestre **por qué podría interesar al donante el proyecto** (metas, intereses o historia del donante o fundación) o áreas de oportunidad osc-Fundación

◆ Ofrece un **resumen del proyecto**:

- Un párrafo explicando el **problema o la necesidad del proyecto**, incluyendo datos o documentación sobre la problemática o necesidad
- Un párrafo definiendo el **propósito del proyecto o los principales objetivos**
- Un párrafo que resuma las **principales actividades** a realizar
- Un párrafo con los **costos generales, resultados esperados e impacto**
- Un párrafo de **cierre reiterando el tema o idea principal** además de agradecer al donante la revisión de la propuesta y ofrecerle mayor información

La carta debe estar firmada por la máxima autoridad de la organización.

QUIERO SABER MÁS SOBRE LAS FUNDACIONES: revisa el *Directorio de fundaciones y entidades donantes en México* del Cemefi o las páginas 17-20 del libro de la JAPDF, *Mobilización de recursos para lograr la sustentabilidad de nuestra causa*. Escucha también los programas de radio de Espacio Abierto con Fundación Merced de 2014: <http://www.fundacionmerced.org.mx/audios-radio/>.

Si quiero donativos de fundaciones y empresas, requiero:

- Tener un mapeo de donantes (abajo vienen más detalles) e identificar con quiénes puedo acudir
- Tener un buen proyecto y claridad en lo que necesito y en lo que voy a hacer
- Tener claro el presupuesto
- Buscar que mi proyecto se alinee con lo que la Fundación o la empresa quiere lograr Saber fechas de convocatorias / establecer contacto

Por lo general, las fundaciones y las empresas, te solicitarán un recibo deducible de impuestos por lo que, no sólo debes de estar legalmente constituido, sino además, debe de ser donataria autorizada por el SAT.

INDIVIDUOS:

Los donativos de personas físicas que ingresan periódicamente (mensual, bimensual, semestral o anual) permiten a la osc contar con una base financiera y con recursos continuos y no etiquetados para cubrir costos administrativos como luz, gas, agua, teléfono, impuestos, etc. que la mayoría de los donantes institucionales no cubren. Asimismo, representan para la organización una forma de hacerse de recursos de contrapartida, un requisito que para cada vez más financiadores, se ha vuelto indispensable.

El implementar una estrategia de donativos individuales recurrentes requiere de mucha organización, logística y cuidado para mantener a los donantes cerca e interesados en la causa. Entre los pasos a seguir están:



Identificación y
prospección

- Generar **base de datos** de personas que estén alrededor de la organización
- Identificar aquellas que tengan **potencial** en el corto, mediano y largo plazo para aportar una cantidad mensual (aunque sea pequeña)



Cultivo

- Generar **espacios y momentos** para iniciar una **relación o vínculo** con ellos, empezar acciones de cultivo
- Busca **conocer** a los donantes, puedes utilizar: boletines electrónicos, los eventos, redes sociales, página electrónica, reuniones, etc.



Solicitud

- Decide el **vehículo de solicitud**: cartas, reuniones o llamadas
- Debe ser personalizada y explicar brevemente la organización, su trabajo y los planes futuros
- Hay que solicitar el apoyo de manera **directa y expresa**



Agradecimiento

- **Agradecer**
- **Informar**
- **Reconocer** al donante a través de cartas, informe anual, boletines electrónicos o eventos

¿Quieres iniciar un programa de donativos individuales? Primero debes definir:

- 1. Mecanismos de pago:** efectivo, cheque, depósito bancario, por medio de internet o con cargo a la tarjeta de crédito/débito. Analiza ventajas y desventajas; costos, incluyendo comisiones bancarias. Puedes también considerar PayPal o Pago Fácil para instalar en tu página electrónica.
- 2. Categorías o estrategias de agradecimiento para donantes:** los donantes no están apoyando una causa por los beneficios tangibles o intangibles que reciba, sino porque está convencido de ésta.
- 3. Crear formato para inscribir donantes:** realizar un folleto o una carta en donde se puedan recabar los datos del donante potencial y en donde haya un acuerdo por escrito de que desea ser donante. Hay que solicitar los datos personales y fiscales, formas de pago aceptadas, periodicidad y monto del donativo,
- 4. Crear base y sistema de registro:** es conveniente tener un adecuado seguimiento de donantes para lo cual se deberá de desarrollar una base de datos en donde se tengan registrados los datos personales y de contacto del donante, forma de pago, datos fiscales, etc. Cualquier programa enfocado a la gestión de las relaciones con el cliente (CRM) podrá servir para llevar un adecuado registro de los donantes o existen softwares especializados para esto.

Analiza las necesidades, el potencial que tengas para realizar un programa de este tipo y decide si le conviene a la organización.



OTRAS ESTRATEGIAS DE PROCURACIÓN DE FONDOS:

Eventos especiales y actividades

Además de procurar fondos, los eventos traen otros beneficios para la institución como pueden ser difusión y posicionamiento, adquisición de nuevos contactos y cultivo de prospectos, y agradecimiento a donantes y/o simpatizantes. Antes de organizar el evento debes de planear algunos temas:

- **Definir claramente el objetivo del evento.** Un evento puede servir para conseguir nuevos donantes, para concientizar o para obtener recursos.
- **Definir el concepto del evento.** Hay que pensar en actividades a través de las cuales se puedan alcanzar los objetivos y metas. Un evento innovador servirá para atraer a más público y podrá tener mayor difusión.
- **Establecer el presupuesto del evento.** Dependiendo del tipo de evento que hagas variará el costo del mismo y se tendrá que recuperar o en la venta de boletos o a través de patrocinios o bien por otros aportaciones.
- **Definir la estrategia de comunicación y difusión.** Hay que diseñar una estrategia de comunicación y difusión; no sólo para atraer al público y medios de comunicación, sino también para buscar posibles patrocinadores.
- **Buscar patrocinadores y donantes para los eventos.** La mejor forma de obtener ganancias en un evento es a través de patrocinadores y donantes en especie.
- **Reclutar y capacitar a voluntarios.** Un evento es una buena oportunidad para incrementar la participación de voluntarios que pueden estar encargados de la venta de boletos, de cuestiones logísticas, de solicitar donativos durante el evento, entre otras tareas, pero deberán estar preparados para contestar cualquier pregunta que alguien pudiera hacerles.
- **Determinar la estrategia de evaluación y seguimiento.** Además de las metas financieras establecidas, habrá que establecer indicadores de evaluación que determinen el éxito del mismo, por ejemplo: monto invertido contra el monto procurado, otro puede ser el número de asistentes o contactos nuevos para la institución.
- **Establecer fechas y responsables.** Nombrar a un encargado y asignar a responsables de cada una de las tareas, además de generar un cronograma que indique hitos o momentos clave que permitan un monitoreo adecuado, asegurará el éxito del evento.

FONDEO COLECTIVO

El fondeo colectivo o *crowdfunding* es una forma de conseguir donativos de donantes o inversionistas, quienes aportan pocos recursos para un proyecto específico utilizando una plataforma tecnológica diseñada para tal fin y aprovechando las redes sociales para su difusión, además de usar medios visuales y textos breves para presentar el proyecto. Los donantes o inversionistas esperan recibir recompensas o beneficios por su inversión que pueden ser un producto relacionado con el proyecto o una nota de agradecimiento. Las plataformas electrónicas que se usan cobran un porcentaje del monto obtenido que puede variar entre el 5 y el 15% dependiendo de la plataforma; así, los costos del proyecto, incluidos comisiones, producción y envío de recompensas no suelen superar los 300 mil pesos y generalmente de deben conseguir en un plazo máximo de 3 meses.

¿Te interesa hacer una campaña de procuración de fondos? Considera:

1. **Producto / proyecto.** Con resultados muy concretos como equipar un salón de clases, becar a 10 niños, equipar la biblioteca, construir un huerto, grabar un disco, publicar un libro, etc.
2. **Mensajes de comunicación.** Se utilizan medios de comunicación como videos, fotografías, testimoniales que permitan narrar la historia y vendan la causa de la organización con un enfoque muy claro, convincente e inspirador. Identifica “embajadores” o “voceros” en redes sociales, aquellos contactos que tengan muchos amigos o seguidores para que, en lugar de hacer un donativo al proyecto, te apoyen en su difusión.
3. **Usa de las redes sociales y otros medios electrónicos** personales e institucionales, además de correos electrónicos, páginas electrónicas y blogs. Actualiza tus contactos antes de iniciar una campaña de fondeo colectivo.
4. **Planea tus recompensas:** analiza qué puedes ofrecerle a los inversionistas y cuáles son los costos de producción y envío.
5. **Presupuesto:** planea los costos de operación y administración del proyecto, producción de medios audiovisuales, producción y envío de recompensas. A este monto, añádele 6-10% de comisiones bancarias y de la plataforma.

Visita alguna de estas plataformas de fondeo colectivo y revisa las condiciones de cada una, analiza costos, ventajas y los tipos de proyectos que hay para que elijas la mejor:

- ◆ Aporta <https://www.aporta.org.mx/>
- ◆ Donadora <https://donadora.mx/>
- ◆ Inixar (antes Aportemos) <https://www.inixar.com/>
- ◆ Fondify <https://fondify.mx/>
- ◆ HIPGive <https://hipgive.org>
- ◆ Ideame <http://idea.me>
- ◆ Social Crowd MX <http://www.socialcrowd.mx/>
- ◆ Kickstarter <https://www.kickstarter.com/>
- ◆ Crowdfunder <https://crowdfunder.mx/> (empresas)
- ◆ Mi cochinito.com <https://www.micochinito.com/>
- ◆ Globalgiving www.globalgiving.org
- ◆ Crowdrise www.crowdrise.com
- ◆ Goteo <http://www.goteo.org/>

¿Quieres buscar más? Visita: <http://www.afico.org>

QUIERO SABER MÁS SOBRE FONDEO COLECTIVO: busca en internet el “Manual del creador de Kickstarter” que te lleva paso a paso en el desarrollo de tu campaña.



DONATIVOS EN LÍNEA

¿Quieres una página atractiva para que la gente se anime a donar?

1. Cuenta una historia al visitante.
2. Utiliza textos o fotografías para mostrar cómo se usará el donativo y el impacto de éste en los beneficiarios.
3. La información de tu página es sencilla y fácil de encontrar.
4. Entre más sencillo sea el proceso para hacer una aportación, mejor. Analiza los costos de distintos mecanismos de pago: PayPal, Pago fácil o Banwire.
5. Incluye información sobre otras formas de participar en tu osc como donativos recurrentes, voluntariado, donativos en especie, etc.
6. Da certeza a los visitantes, incluye dirección y teléfono de contacto, información sobre transparencia y aplicación en el uso de los recursos, además de la política de protección de datos personales. Construye tu aviso de privacidad en: <https://generador-avisos-privacidad.ifai.org.mx>
7. Ofrece un espacio para que los visitantes puedan interactuar. Vincula a las redes sociales de la organización.
8. Recuerda que el internet es sólo una herramienta tecnológica que debe de usarse para construir relaciones con los donantes potenciales.

GENERACIÓN DE RECURSOS PROPIOS

La generación de recursos propios es otra estrategia para alcanzar la sustentabilidad. Los recursos que pueden generar las organizaciones pueden, por mencionar algunos:

- ◆ Venta de servicios como consultorías o asesorías, cursos o capacitaciones
- ◆ Cuotas de inscripción o cuotas de recuperación de los beneficiarios
- ◆ Proyectos productivos o venta de otros productos

Considera 2 elementos antes de desarrollar un proyecto de autofinanciamiento:¹¹

1. **Planeación de las actividades.** Busca actividades que estén relacionadas con las fortalezas de la organización y que no representen un costo extra para ésta.
2. **Estar en línea con la misión.** No sólo por el tema fiscal y legal, que le permita garantizar su estatus de donataria autorizada, sino para mantener su enfoque en el trabajo que realiza para con sus beneficiarios.

QUIERO SABER MÁS SOBRE RECURSOS AUTOGENERADOS: visita la página de Procapacidad y busca el artículo de "Autofinanciamiento"

¹¹ Procapacidad, proyecto de la Alianza Fronteriza de Filantropía, consultado en diciembre 2015. <http://procapacidad.org/index.php/herramientas?id=60>

MAPEO DE DONANTES

Uno de las preguntas más comunes de las organizaciones es ¿dónde se encuentran registradas las fundaciones o las entidades donantes? La respuesta es sencilla: no existe un directorio único que contenga toda la información. Cada institución debe de realizar su propio mapeo de donantes, aunque existen directorios de donde partir:

Base / Directorio	Contenido
Cemefi, <i>Directorio de fundaciones y entidades y donantes en México</i> , (2010) www.cemefi.org	Directorio impreso publicado por Cemefi, contiene información sobre más de 100 fundaciones y entidades donantes en México y algunos datos de fundaciones internacionales con presencia en el país.
Fondos a la vista www.fondosalavista.mx	Portal de uso gratuito. Cuenta con información institucional y financiera que las organizaciones brindan al SAT y a Indesol a través del Reporte de Transparencia. Es también una excelente herramienta para identificar aliados potenciales. Se cuenta además con una sección en donde se publican las convocatorias públicas y privadas.
Plataforma Alianzas por Latinoamérica www.alianzaspal.org	Brinda información sobre donantes internacionales, además de otra información relevante como tipo de organización, enfoque geográfico, país de origen, áreas temáticas, si apoya con recursos, oficinas locales, montos de donativos, datos de contacto.
Centro de Recursos Internacionales para Organizaciones Civiles. A.C. www.recursosinternacionales.org	Biblioteca especializada que contiene directorios de instituciones donantes de Canadá, Estados Unidos, Japón y países de la Unión Europea.
Foundation Center www.foundationcenter.org	Directorio en línea de donantes de EUA y Canadá. Es necesario inscribirse y pagar una cuota que puede ser por mes o por año.
Imagine Canada Grant Connect http://www.imaginecanada.ca/grant-connect	Directorio en línea de donantes de Canadá. Es necesario inscribirse y pagar una cuota anual.
Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil www.corresponsabilidad.gob.mx	Contiene información sobre las convocatorias y programas de la Administración Pública Federal (APF); es actualizado periódicamente. Conviene revisar también las páginas electrónicas de las Secretarías federal y estatales que trabajan en el tema de la organización (Indesol, Inmujeres, Salud, SEP, Conacyt, etc.)
Coordinación Política de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) www.sre.gob.mx	Cuenta con un catálogo de organismos y agencias de cooperación internacional en México. Busca también a la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID)
Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SCHP) www.hacienda.gob.mx	El Anexo 10 del Manual de Programación y Presupuesto contiene un listado de programas federales sujeto a reglas de operación y que pueden apoyar proyectos de OSC.



Para mapear o identificar empresas que puedan apoyar el trabajo de las organizaciones, es conveniente buscar en revistas especializadas. Por ejemplo, Mundo Ejecutivo, Grupo Expansión o Alto Nivel publican de manera anual directorios de las empresas más importantes de México o incluso publicaciones especiales como directorios de empresas con mayor responsabilidad social. Asimismo, conviene revisar directorios de grupos y cámaras empresariales locales.

El mapeo de donantes se realiza revisando las páginas electrónicas de la fundación o entidad donante, leyendo los informes anuales o artículos que publica,

conociendo el trabajo de la fundación. En una base de datos o directorio, se sugiere registrar:

- ◆ Nombre de la fundación y del programa
- ◆ Datos de contacto y página electrónica
- ◆ Criterios y lineamiento de apoyos
- ◆ Tipo de proyectos que apoya
- ◆ Montos mínimos y máximos de apoyo
- ◆ Requerimientos básicos
- ◆ Fechas de convocatoria o de solicitud

4. Paso 4. Define qué recursos necesitas para desarrollar esa fuente de financiamiento

Una vez que conoces cuáles son las fuentes de financiamiento que existen y las estrategias para desarrollarlas, hay que definir ¿cuáles son las fuentes de financiamiento que puedo desarrollar en el corto y mediano plazo? y ¿cuánto puedo obtener de cada una de ellas?

En tu plan de procuración de fondos, debes de integrar las acciones que debes realizar para desarrollar esta fuente de financiamiento, por ejemplo, definir son los medios de comunicación que necesitas tener / desarrollar para cada una de las estrategias:

- ◆ Materiales impresos
- ◆ Cartas de solicitud y agradecimiento
- ◆ Perfiles de redes sociales
- ◆ Boletines electrónicos / impresos
- ◆ Mensaje clave para cada uno de sus públicos y/o donantes potenciales
- ◆ Vehículos y estrategias de procuración de fondos
- ◆ Infraestructura (bases de datos, mecanismos de pago, etc.)

- ◆ Recursos humanos: Consejo Directivo, Voluntarios y Equipo Operativo
- ◆ Cuestiones legales y fiscales como registro ante el notario, trámites ante el SAT, etc.

Si hay que desarrollar materiales especiales o algún trámite especial, hay que regresar al presupuesto y considerarlo como parte de tus recursos necesarios. Este gasto, podrá entrar dentro de tus “costos de administración” (por ejemplo, para los trámites legales y fiscales) o bien de operación si es que ese material te ayudará a desarrollar el proyecto de mejor manera.

Debes, además, poner una meta financiera para conseguir de esa fuente de financiamiento. El total de esa columna debe de ser, igual o superior al total obtenido en el paso 2 “Total por conseguir”. Es decir, debe de cubrir el total de tus fondos o recursos que requieras obtener para el proyecto u organización.

DEFINE QUÉ RECURSOS NECESITAS PARA DESARROLLAR ESA FUENTE DE FINANCIAMIENTO

FUENTE	POR CONSEGUIR	NECESIDADES			META FINANCIERA
		RECURSOS HUMANOS	INFRAESTRUCTURA (TECNOLOGÍA/ BASES DE DATOS)	MATERIALES DE COMUNICACIÓN	
GRUPO/COLECTIVO					
EN ESPECIE					
IMJUVE					
INDIVIDUOS					
FONDEO COLECTIVO					
EVENTOS/RIFAS					
EMPESAS					
FUNDACIONES					
OTRAS FUENTES					
TOTAL	0				

5. Integra tu plan de procuración de fondos

Ahora sí, puedes integrar tu plan de procuración de fondos, considerando dos estrategias principales.

- ◆ ¿Qué acciones vas a desarrollar para conseguir los donativos “seguros” (Paso 2)
- ◆ ¿Qué acciones vas a desarrollar para conseguir los donativos nuevos? (Pasos 3 y 4)
- ◆ ¿Qué acciones que hacer para desarrollar esta fuente de financiamiento?
- ◆ ¿Qué tipo de materiales (humanos, materiales, tecnológicos) necesito para desarrollar esta fuente de financiamiento?

Para ambas estrategias, hay que considerar actividades específicas de:

- ◆ Identificación de **prospectos** o mapeo de donantes. ¿A quién le vas a solicitar fondos en el corto y mediano plazo?
- ◆ **Cuánto y para qué** le vas a solicitar. Es decir, tus metas financieras y para el proyecto para un rubro o concepto presupuestal en específico.
- ◆ **Cuándo** lo vas a hacer. Define fechas límites.
- ◆ **Quién** será responsable de cada acción. Asigna responsables según la tarea, esto permitirá dar un mejor seguimiento.





PASO 5. INTEGRA TU PLAN DE PROCURACIÓN DE FONDOS													
TOTAL REQUERIDO (TOTAL DEL PROYECTO)	\$	-											
FUENTE DE FINANCIAMIENTO													
GRUPO/ COLECTIVO	\$	-											
EN ESPECIE	\$	-											
IMJUVE	\$	-											
INDIVIDUOS	\$	-											
FONDEO COLECTIVO	\$	-											
EVENTOS / RIFAS	\$	-											
EMPRESAS	\$	-											
FUNDACIONES	\$	-											
OTRAS FUENTES	\$	-											
AÑO													
ACTIVIDAD	RESPONSABLE GRAL	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1.1. CONSEGUIR \$ DEL GRUPO O COLECTIVO													
1.2. CONSEGUIR \$ EN ESPECIE													
1.3. CONSEGUIR \$ DEL IMJUVE													
1.4. CONSEGUIR \$ DE INDIVIDUOS													
1.5. CONSEGUIR \$ DE FONDEO COLECTIVO													
1.6. CONSEGUIR \$ DE EVENTOS/RIFAS													
1.7. CONSEGUIR \$ DE EMPRESAS													
1.8. CONSEGUIR \$ DE FUNDACIONES													
1.9. CONSEGUIR \$ DE OTRAS FUENTES													

EVALUACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Las estrategias de transparencia y rendición de cuentas son fundamentales para tu público y los donantes, permiten asegurar la continuidad del trabajo, fomentar lealtad en los donantes, así como promover la transparencia y el fortalecimiento de las osc. Informa a tus donantes sobre cómo utilizaste los recursos, qué lograste y qué aprendiste.

De igual manera, es fundamental medir tus acciones de procuración de fondos para saber qué es está funcionando y qué no. Algunos indicadores de evaluación sugeridos son:

- ◆ Monto procurado
- ◆ Número de contactos en la base de datos
- ◆ Monto promedio del donativo
- ◆ Número y monto de donativos cancelados
- ◆ Recursos humanos: quién participó y obtuvo respuestas positivas
- ◆ Solicitudes hechas / solicitudes aprobadas
- ◆ Incremento en el número de donantes
- ◆ Monto invertido en una actividad específica / monto recibido de esa actividad

QUIERO SABER MÁS SOBRE INDICADORES DE EVALUACIÓN DE COMUNICACIÓN: visita www.winguweb.org, ahí hay varios artículos sobre cómo evaluar las acciones de comunicación y vinculación con donantes potenciales utilizando los medios electrónicos.

Bibliografía consultada

- Centro Mexicano para la Filantropía. *Fundaciones y Entidades Donantes*. Indesol/Cemefi, MC. Editores México. S/f.
- Frydman, Fernando. *Campañas de marketing directo para captar donantes individuales*, Buenos Aires, Universidad de San Andrés, 2005. www.gestionsocial.org
- HubSpot. “Cómo organizar una campaña exitosa de donación en línea” (traducción y adaptación de María José Evia Herrero, publicado en Expok, 9 de enero de 2014. http://www.expoknews.com/como-organizar-una-campana-exitosa-de-donacion-en-linea/?utm_source=J23+de+Enero&utm_campaign=23%2F01%2F2014&utm_medium=email
- Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal (JAPDF) y Mauricio Guerrero. *Movilización de recursos para lograr la sustentabilidad de nuestra causa*, JAPDF, México, 2013.
- Kelley, Daniel. *Más dinero para su causa. Cómo obtener fondos de empresas, individuos, fundaciones y gobierno*, editorial Panorama, México, 2000.
- Lysakowski, Linda. *Creando su departamento de desarrollo*. Serie de Consulta Rápida de la AFP. Asociación de Profesionales en Procuración de Fondos, EUA, 2002.
- Martínez Gil, Leticia (coordinación general), *Guía para financiar emprendimientos sociales*, Fundación Zícaro, México, 2012,
- Procapacidad, “Fuentes de autofinanciamiento para osc”, s/f, www.procapacidad.org
- Procapacidad, “Cómo lograr el éxito en eventos especiales”, s/f, www.procapacidad.org



SEDESOL
SECRETARÍA DE
DESARROLLO SOCIAL



imjuve
Instituto Mexicano de la Juventud

 **IMJUVE**
Instituto Mexicano
de la Juventud

 **@ImjuveMX**

 **Imjuve_MX**

www.gob.mx/imjuve

