

# GUÍA COMPLEMENTARIA

PARA EL **FORTALECIMIENTO** DE LAS  
**CAPACIDADES** DE ORGANIZACIÓN CIUDADANA  
Y LA PARTICIPACIÓN ACTIVA



**PARTE 1**

# DIRECTORIO

## CONSEJO GENERAL

Mtra. Laura Daniella Durán Ceja  
**Consejera Presidenta Provisional**

### Consejeras y Consejeros Electorales

Mtro. Francisco Bello Corona  
Lic. Sandra López Bringas  
Dra. Paula Melgarejo Salgado  
Lic. Patricia Lozano Sanabria  
Mtra. Karina Ivonne Vaquera Montoya

Mtro. Francisco Javier López Corral  
**Secretario Ejecutivo**

### Representantes de los partidos políticos

PAN	Alfonso G. Bravo Álvarez Malo
PRI	Ramón Tonatiuh Medina Meza
PRD	Araceli Casasola Salazar
PT	Joel Cruz Canseco
PVEM	Alhely Rubio Arronis
MC	César S. González Martínez
Morena	Jesús Adán Gordo Ramírez
NA Edomex	Efrén Ortiz Alvarez
PES	Adrián Saúl Martínez Santillán
RSP	Marcos C. González Alcocer
PFM	Jorge Alejandro Neyra González

### Comisión de Promoción y Difusión de la Cultura Política y Democrática

Lic. Sandra López Bringas  
**Presidenta de la Comisión**

Dra. Paula Melgarejo Salgado  
**Consejera Electoral e Integrante de la Comisión**

Mtra. Karina Ivonne Vaquera Montoya  
**Consejera Electoral e Integrante de la Comisión**

Mtra. Liliana Martínez Garnica  
**Secretaria Técnica de la Comisión**

### Representantes propietarios de los partidos políticos ante la comisión

PAN	Issac Tame Rivera
PRI	Juan Carlos Hernández Hernández
PRD	César Enrique García Ayala
PT	Erick Odín Vives Iturbe
PVEM	Claudia Lizzeth Barajas Mercado
MC	Mariana Mejía Álvarez
Morena	Marco Antonio Ocampo Soriano
NA Edomex	Oscar Reyes Cuadros

## Contenido

### Presentación

<b>1. Ya estamos organizados... ¡ahora a fortalecernos!</b>	<b>4</b>
1.1 ¿Cómo está nuestra organización?	4
1.1.1 Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	4
1.1.2 Pasos para desarrollar el análisis FODA	6
1.2 ¿Qué es y para qué sirve la profesionalización?	10
<b>2. Profesionalización con dirección</b>	<b>13</b>
2.1 Las etapas para conformar nuestro plan estratégico	13
2.2 Nuestro proyecto de intervención	18
2.2.1 Paso a paso para su elaboración con base en el EML	19
2.3 Evaluémonos	38
2.4 Fortaleciéndonos con capacitación	39
2.4.1 Beneficios de una adecuada capacitación	40
2.4.2 Temas indispensables a desarrollar	41
<b>3. Narrativa de un caso modelo</b>	<b>44</b>
<b>4. El fomento a la organización ciudadana como medio para el fortalecimiento de la democracia</b>	<b>53</b>
<b>5. Referencias</b>	<b>55</b>
<b>6. Anexos</b>	<b>57</b>



# PRESENTACIÓN

En 2020, como parte de sus tareas institucionales, el Instituto Electoral del Estado de México (IEEM) puso a disposición del público en general la *Guía básica para el fortalecimiento de las capacidades de organización ciudadana y la participación activa*, con la intención de apoyarles en la constitución de su organización de la sociedad civil (OSC).

Sabemos que han trabajado con empeño para concretar sus objetivos; pero, para seguir adelante con sus metas, resulta indispensable fortalecer a la organización y hacerla más eficiente en sus distintos ámbitos de acción hasta alcanzar sus fines. En esta nueva Guía, encontrarán elementos útiles que les ayuden al mejoramiento de las acciones que realizan y que contribuyan a la consolidación de su OSC, como parte de una ciudadanía organizada.

Al inicio, se les pide efectuar un ejercicio de introspección para determinar aquellos elementos en los que deben poner atención para dar continuidad a su operación y reconocer la importancia de su profesionalización. Después, encontrarán orientación para elaborar un plan estratégico y diseñar un proyecto basado en el enfoque del marco lógico, con algunos ejemplos. Además, se hace hincapié en la relevancia de la capacitación y se señalan las temáticas que se consideran más relevantes para las OSC. Enseguida, compartimos la narrativa de un caso modelo y, finalmente, una reflexión en torno al fortalecimiento de la democracia a través del fomento a la organización de la ciudadanía.

De esta manera, el IEEM, refrenda su compromiso con el fortalecimiento de las capacidades de organización ciudadana y la participación activa, además de contribuir con las líneas de acción y los ejes de la Estrategia Nacional de Cultura Cívica 2017-2023 (ENCCÍVICA), que en su Eje Estratégico Exigencia, línea de acción 8, propone desarrollar mecanismos y procesos de formación en donde la ciudadanía no únicamente vigile a las instituciones públicas, sino que también participe activamente en la toma de decisiones en distintos ámbitos.

**Dirección de Participación Ciudadana**



## YA ESTAMOS ORGANIZADOS... ¡AHORA A FORTALECERNOS!



### 1.1 ¿Cómo está nuestra organización?

Deben comenzar reconociendo que la organización no realiza sus actividades en un espacio aislado, sino en una realidad social que influye en su desempeño y, por eso, su análisis tiene que considerar tanto aspectos internos como externos que permean en el desarrollo de sus actividades.

Esto les dará una perspectiva nítida de sus capacidades (interior de la organización) y de las oportunidades (exterior de la organización) que pueden incrementar el potencial que actualmente poseen y, al mismo tiempo, de los procesos internos que deben ajustar para funcionar de mejor manera, las amenazas existentes y las posibilidades que tienen para hacerles frente; la herramienta que les proponemos utilizar es el análisis FODA.

#### 1.1.1 Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

**¿Qué es un análisis FODA?** Desde el punto de vista de la planeación y la administración, “es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para efectuar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa”,<sup>1</sup> que puede aplicarse en cualquier organización. Las siglas FODA significan **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas y se pueden visualizar de mejor manera en la siguiente figura:

Figura 1. Elementos del Análisis FODA



1 Riquelme Leiva, Matías (2016, diciembre). FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. Santiago, Chile. Retrieved from <https://www.analisisfoda.com/>

Tal vez en este punto ya estén pensando en lo que significa cada uno de estos elementos para su organización, así que a continuación conocerán la descripción de cada uno de ellos.

### 1.1.1 Factores Internos

#### Fortalezas

Son todos los **aspectos positivos al interior de la organización** que favorecen el logro de sus objetivos y representan un factor fundamental para la consolidación del grupo.



**Por ejemplo:** cuentan con un buen espacio de trabajo, con el mobiliario y las computadoras adecuadas para desempeñar su labor; entre los miembros hay personas que están calificadas para desenvolverse en las diferentes áreas de la organización; cuentan con recursos financieros suficientes para desarrollar sus actividades; tienen un amplio reconocimiento por el trabajo que hacen, etcétera.



#### Debilidades

Son todos los **aspectos negativos al interior de la organización** que dificultan el logro de sus objetivos y que hay que modificar en beneficio de la labor que realizan.



**Por ejemplo:** No cuentan con una fuente constante de recursos financieros que les permita enfocarse en las actividades básicas de la organización; carecen de procesos administrativos, de gestión de proyectos o contables definidos; no tienen un proyecto de intervención consolidado o no saben cómo hacerlo, etcétera.



## 1.1.1.2 Factores Externos

### Oportunidades

Son todos los **aspectos positivos externos a la organización** que en caso de ser aprovechados por ustedes les impulsarían en el logro de sus objetivos.



**Por ejemplo:** conocen un listado de donadores; existen diversas y múltiples convocatorias de financiamiento a las actividades de las OSC; es posible y recurrente la pertenencia a redes de organizaciones que apoyen en el mejoramiento de los procesos de profesionalización, etcétera.



### Amenazas

Son todos los **aspectos negativos externos a la organización** que no sólo pueden dificultar el logro de sus objetivos, sino que en un determinado momento pueden ser causa de la desaparición del grupo.



**Por ejemplo:** Desastres naturales; crisis económicas; cambios en la normatividad bajo la cual se desarrollan las OSC; cambios de régimen político; pandemias sanitarias, etc.



## 1.1.2 Pasos para desarrollar el análisis FODA

**Paso uno.** Hagan un ejercicio colectivo de reflexión, puede ser una “lluvia de ideas”, para encontrar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que inciden en su organización. Recuerden tomar en cuenta: el ámbito de actuación de la organización, beneficiarios y donantes, programas, líneas de trabajo y planes de acción existentes, las diferentes áreas que componen la organización (te recomendamos aplicar pequeñas entrevistas a sus responsables), registro de la capacitación con la que cuentan cada una de las y los miembros, colaboradores y asociados.

Asimismo, al momento de llevar a cabo el análisis externo, les recomendamos tomar en cuenta los siguientes aspectos: ámbito político, legislativo, económico, sociocultural y tecnológico.



A continuación, escriban las cinco principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que caracterizan a su organización.

FORTALEZAS	
	1
	2
	3
	4
	5

DEBILIDADES	
	1
	2
	3
	4
	5

OPORTUNIDADES	
	1
	2
	3
	4
	5

AMENAZAS	
	1
	2
	3
	4
	5

**¡Excelente!, ahora que han identificado aquellas características que inciden de forma positiva o negativa en su organización, vayamos al siguiente paso.**

**Paso dos.** Transcriban el contenido de sus listas en el cuadro que se presenta a continuación. No se trata de hacer un listado general o uno por cada elemento de manera exhaustiva, pero sí que contemple los puntos fundamentales de cada uno y que tengan relación trascendental con su organización.



Registro de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que identificaron en el paso anterior.

**Paso 3.** Una vez que han registrado sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, utilicen la información del siguiente cuadro para “combinar” las características internas con las externas de tal manera que determinen el verdadero análisis de la matriz FODA:

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p><b>F + O</b> MAX-MAX</p> <p>Estrategias que utilizan las fortalezas para maximizar las oportunidades.</p>	<p><b>D + O</b> MIN-MAX</p> <p>Estrategias que minimizan las debilidades aprovechando las oportunidades.</p>
Amenazas	<p><b>F + A</b> MAX-MIN</p> <p>Estrategias que utilizan las fortalezas para minimizar las amenazas.</p>	<p><b>D + A</b> MIN-MIN</p> <p>Estrategias para minimizar las debilidades evitando las amenazas.</p>

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



Ahora, escriban los resultados de la integración entre las características internas (fortalezas y debilidades) con las externas (oportunidades y amenazas) de tal manera que las primeras puedan maximizar o minimizar a las segundas a través de las estrategias más adecuadas para su organización.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades		
Amenazas		

Este análisis de factores internos y externos les posibilitará aprovechar al máximo los elementos positivos de la organización y minimizar aquellos que, por su naturaleza negativa, representen un obstáculo en su desarrollo. Este análisis además les servirá como parte del plan estratégico que diseñarán en el siguiente apartado, así que...

**iSigán adelante!**

## 1.2 ¿Qué es y para qué sirve la profesionalización?

Seguramente toda la reflexión generada por el análisis FODA les ha permitido darse cuenta de que si bien tienen muchos elementos sólidos al interior de la organización, también existen algunas áreas de oportunidad en las que si intervienen adecuadamente se fortalecerá todo en su conjunto.



Aunque la mayoría de las OSC *“se enfrentan a problemas de irracionalidad burocrática, falta de transparencia, escasos o nulos mecanismos de rendición de cuentas, habilidades técnicas poco desarrolladas, bajo nivel de incidencia en la problemática que pretenden atender, acceso limitado a nuevas tecnologías, falta de programas que las capaciten y fortalezcan de manera general como organización, entre otros”*,<sup>2</sup> algunas de ellas, han buscado darle la vuelta a esta situación, a través de la generación e instrumentación de procesos de planeación, gestión, administrativos, operativos, contables, financieros, entre otros, para tener orden y control de los distintos ámbitos que conforman la agrupación. Otras, acuden al apoyo de distintas OSC o redes de OSC que les asesoran en el mejoramiento interno.



2 Chávez Becker, Carlos y González Ulloa, Pablo. Las organizaciones de la sociedad civil en México: hacia una reforma de la LFFAROSC, Instituto Belisario Domínguez Senado de la República, México, 2018, p. 11. Descargable en [https://www.comecso.com/wp-content/uploads/2018/12/Cuaderno\\_LFFAROSC\\_IBD.pdf](https://www.comecso.com/wp-content/uploads/2018/12/Cuaderno_LFFAROSC_IBD.pdf).

No obstante, aún son pocas las OSC que han desarrollado capacidades para acceder a las distintas herramientas de profesionalización que brindan las instancias públicas y privadas, lo que a la larga desmotiva a sus miembros y que muchas veces se materializa en la disolución de estas o en la falta de participación activa en la problemática en que pretenden incidir.

La profesionalización significa que reconocen la valía de la actividad u ocupación a la que se dedican (integrantes activos de una OSC), especialmente por el conjunto de actitudes, conocimientos y habilidades que han desarrollado, y la necesidad de fortalecerlos con capacitación, de tal manera que éstos se diversifiquen y se dirijan al cumplimiento de su misión como grupo y renueven su deseo y compromiso de seguir contribuyendo al fortalecimiento de la ciudadanía como motor de cambio social.



Por ello, esta Guía complementaria establece una serie de requisitos mínimos con los que debe contar su organización para iniciar un proceso formal de profesionalización con el apoyo de diversos elementos de la sociedad civil, y al mismo tiempo, concientizarles sobre la importancia de este elemento para mantener y hacer crecer su OSC:

**Una vez que han hecho un análisis de su organización y tienen claro por qué es necesaria su profesionalización. ¡pasemos a ver esos elementos fundamentales para su sostenibilidad!**

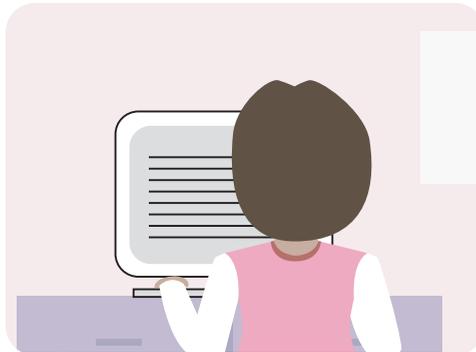
# PROFESIONALIZACIÓN CON DIRECCIÓN



## 2.1 Las etapas para conformar nuestro plan estratégico

El plan estratégico es un documento que sistematiza e integra los diferentes aspectos de la organización para determinar los objetivos y líneas de acción que permitirán cumplir con su misión y visión. Es resultado de un proceso reflexivo al interior del equipo.

Es conveniente que sea redactado de manera clara y sencilla a fin de que cualquier persona involucrada en la OSC lo pueda consultar y entender, y seguir la dirección ahí planteada, pues en él se delinean de manera clara el quehacer de cada área y cada persona que la integran para lograr sus fines y propósitos.



**¿Su organización cuenta con un plan estratégico? ¡Felicidades si ya cuentan con él!  
Si no, no se preocupen; a continuación, les diremos cómo hacerlo.**

### **Elementos básicos que debe contener su plan estratégico:**

Algunos de estos elementos están integrados ya a su organización e incluso fueron trabajados en la **Guía básica**, por lo que de ser necesario pueden recuperarlos de esos ejercicios o reformularlos.



## INTRODUCCIÓN

- Breve descripción con datos relevantes acerca de la organización como su historia; las alianzas que ha logrado; los proyectos en los que ha trabajado; sus principales logros, etc. Facilita la asimilación de cualquier nuevo miembro que ingrese a su organización pues le permitirá tener una idea mucho más clara del rumbo a seguir.
- Visiten el apartado 5. Referencias, en sitios de Internet, el enlace 1, donde podrán ver ejemplificado lo anterior.

## PROPÓSITO

- Está definido por la Misión: ¿Qué hacemos y para quién lo hacemos?; la Visión: ¿Qué queremos conseguir?, y, los Valores: ¿Cómo lo vamos a hacer?

Visiten el apartado 5. Referencias, en sitios de Internet, el enlace 2, donde podrán ver ejemplificado lo anterior.



## ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

- Da oportunidad de evaluar variables internas y externas para saber dónde estamos situados como organización. Existen herramientas como el análisis **FODA**, que permiten obtener datos importantes para definir las estrategias más adecuadas a sus características.
- Este análisis lo realizaron en el primer apartado de esta guía.

## OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- Guían a la organización hacia lo que es fundamental. Pocos objetivos, pero estratégicos, les permitirán orientar y facilitar el seguimiento a su implementación, por lo que sugerimos establecer un máximo de cinco. Un plan cargado de objetivos no es sustentable y complica su seguimiento. Deben estar bien planteados y ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y oportunos. Es recomendable que dichos objetivos sean definidos por las y los actores clave que son partícipes de este plan, de esta manera los tomarán como propios y se generará un mayor compromiso por lograrlos.
- Visiten el apartado 5. Referencias, en sitios de Internet, el enlace 3, donde podrán ver ejemplificado lo anterior.



## METAS

- Corresponden a los resultados esperados para los objetivos trazados por la organización. La redacción de la Meta debe expresar claramente qué se va a hacer y hasta qué punto se quiere llegar.
- El formato es el siguiente: Cantidad + Unidad de medida + verbo en participio + horizonte temporal.  
Ejemplo: "100 personas de la comunidad atendidas en taller durante 2020."
- Es muy sencillo redactar una meta para la organización, sólo deben considerar que para cada objetivo que se propongan realizar debe haber al menos una meta a cumplir, pues al final les servirá para saber si lograron los resultados previstos.

## ESTRATEGIAS

- Son el conjunto de acciones que les permitirán llegar al cumplimiento de los objetivos institucionales. Cada estrategia debe contar con un responsable y deben ser claras y específicas, por lo que al desarrollarlas hay que definir a qué proyecto pertenece; el periodo de implementación; los horarios, turnos o días asignados; los recursos o costos; los espacios físicos en donde se desarrollarán; los materiales y formatos que se usarán; y la interacción con otras áreas de la organización.
- Visiten el apartado 5. Referencias, en sitios de Internet, el enlace 4, donde podrán ver ejemplificado lo anterior.



## IMPLEMENTACIÓN, EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO

- Aquí es donde el trabajo en equipo toma protagonismo por lo que es fundamental contar con una buena comunicación y compromiso para lograr que lo planificado se haga realidad; es tan importante contar con objetivos y estrategias óptimas, como poderlas llevar a cabo.
- En esta etapa del plan deben fortalecer factores como el liderazgo, la motivación, el diálogo, la colaboración de los equipos de trabajo y una adecuada guía para alcanzar los objetivos y metas de la organización.
- Den seguimiento a la ejecución de las estrategias establecidas, pues su cumplimiento es esencial, sólo la constancia los llevará al cumplimiento de sus fines.

## CRONOGRAMA

- La elaboración de un cronograma les permitirá establecer todas las actividades que deben realizar para el logro de los objetivos. Deberá contener los objetivos, las estrategias, las metas, los responsables y los recursos que se requerirán para ello, y la temporalidad durante la cual se estará instrumentando cada actividad.
- Puede ser tan detallado como ustedes consideren siempre y cuando sea útil para hacer el seguimiento al avance de cada acción.
- No olviden calendarizar de forma objetiva y realista las estrategias a ejecutar para darle un seguimiento más efectivo.



## EVALUACIÓN

La evaluación es un elemento necesario de cualquier proceso de planeación pues a través de una serie de indicadores podrán conocer y valorar el avance o resultado de la implementación de las estrategias, es por ello que cada acción debe considerar su integración.

Un indicador da cuenta de cómo se están desarrollando sus acciones; permite saber si se está logrando o no el resultado esperado; facilita el seguimiento o en su caso, el cambio de ruta, la sustitución o eliminación de alguna. Debe evaluarse periódicamente la información que arrojan dichos indicadores.

En el apartado 2.2 sobre la elaboración del proyecto les mostraremos cómo construir sus propios indicadores.

Una vez que hayan definido los elementos antes señalados, deben conjuntarlos en un documento que les guiará en el día a día de su organización.

Como habrán notado, el **Plan estratégico** es una herramienta para ordenar y dar sentido al trabajo que llevan a cabo, por lo que es indispensable que hagan un adecuado seguimiento a las actividades que componen cada una de las estrategias, a fin de detectar cualquier situación que pueda generar que al final no se cumplan los objetivos de la organización y con ello sus fines y propósitos.

Corregir el rumbo de una estrategia cuando no está funcionando correctamente es vital, por ello la retroalimentación con los actores clave de la estrategia es una tarea obligada. Las mejoras y acciones correctivas fortalecerán su plan estratégico y esto favorecerá el éxito de su organización.



Ahora, es momento que realicen la siguiente actividad. Seguramente alguna vez han llenado una sopa de letras ¿no? Con lo que hasta aquí han visto sin duda podrán encontrar rápidamente las palabras que abajo se indican. Recuerden buscar siguiendo el eje vertical u horizontal y de manera invertida.

## SOPA DE LETRAS

M	I	S	I	O	N	D	N	O	I	C	A	U	L	A	V	E	C
C	R	J	I	S	L	N	J	N	F	M	B	N	C	C	T	L	O
K	C	S	R	K	F	S	P	S	O	J	D	I	F	A	L	P	V
K	M	E	T	A	S	M	O	K	K	I	Q	C	I	N	F	L	E
I	M	Q	O	J	G	V	Z	M	V	W	S	W	X	Y	D	A	S
L	Q	D	M	N	I	V	W	D	Y	F	W	I	H	P	Y	N	T
K	T	O	R	T	E	Z	J	O	U	K	X	B	V	P	N	E	R
S	G	H	E	O	C	R	O	N	O	G	R	A	M	A	A	S	A
U	V	J	B	R	B	Q	D	M	P	Q	N	Y	V	H	C	T	T
S	B	T	S	Y	Z	W	K	E	U	R	O	D	S	F	L	R	E
O	T	H	P	K	G	N	B	P	T	I	I	J	A	M	M	A	G
F	O	R	T	A	L	E	Z	A	S	T	C	D	Z	T	R	T	I
X	S	Q	S	K	M	M	D	C	M	L	U	D	A	I	S	E	A
S	E	D	A	D	I	L	I	B	E	D	C	W	N	T	E	G	W
T	A	L	U	X	R	Q	P	L	R	K	E	K	E	I	A	I	K
Q	A	E	Q	X	P	B	I	I	F	K	J	R	M	J	R	C	G
S	E	R	O	L	A	V	J	W	X	H	E	L	A	O	G	O	H
X	T	S	E	G	U	I	M	I	E	N	T	O	N	L	K	V	H
Y	D	C	N	O	I	C	A	T	N	E	M	E	L	P	M	I	K
O	P	O	R	T	U	N	I	D	A	D	E	S	E	Q	V	T	S

METAS

MISION

VISION

OBJETIVOS

ESTRATEGIA

PLAN ESTRATEGICO

OPORTUNIDADES

EVALUACION

FORTALEZAS

DEBILIDADES

AMENAZAS

VALORES

EJECUCION

IMPLEMENTACION

CRONOGRAMA

## 2.2. Nuestro proyecto de intervención

Los **proyectos** son la forma en que las organizaciones desarrollan actividades que contemplan la problemática y generan acciones o intervenciones de forma planificada para lograr el objetivo, haciendo un uso eficiente de los recursos, ya sea internos o externos.

Cualquier proyecto debe integrar los siguientes elementos:

- **Título:** ¿cómo se llama el proyecto?
- **Antecedentes de la OSC y de la comunidad (donde se implementará el proyecto):** ¿Quién presenta el proyecto? ¿Dónde están ubicados como organización?
- **Justificación:** ¿Por qué se está proponiendo este proyecto?
- **Beneficiarios:** ¿A quiénes están dirigidas las acciones del proyecto?
- **Fines, propósitos, indicadores y componentes (objetivos y resultados):** ¿Para qué se está haciendo este proyecto? ¿Qué se pretende lograr con el proyecto?
- **Actividades:** ¿Qué acciones se van a realizar? ¿Cómo se va a medir el avance del proyecto?
- **Recursos materiales:** ¿Con qué se van a hacer?
- **Recursos humanos:** ¿Quiénes las van a hacer?
- **Recursos financieros (Presupuesto):** ¿Cuánto va a costar?
- **Cronograma:** ¿Cuándo se van a hacer?
- **Lugar:** ¿En dónde se van a llevar a cabo?

Como pueden ver son diversos los tópicos a considerar; aunque seguramente ustedes los tienen muy presentes en su labor.

Para la elaboración del proyecto utilizaremos la **Metodología o Enfoque del Marco Lógico (EML)** debido a que es uno de los más aceptados a nivel nacional y por las principales instituciones de cooperación internacional, y fundaciones, empresas y otras donadoras de recursos.<sup>3</sup>

---

3 Según la CEPAL es utilizada actualmente por:

- Entidades financieras (BID, ADB, BM)
- Organismos internacionales (ONU)
- Agencias de cooperación (AUSAID, CIDA)
- Países (Chile, Colombia, Unión Europea, México) Fuente: [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/noticias/9/33159/Matriz\\_de\\_Indicadores.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/noticias/9/33159/Matriz_de_Indicadores.pdf)

La **Metodología o Enfoque del Marco Lógico** es:

- Un instrumento de análisis lógico y de pensamiento estructurado para la planificación de proyectos. Por lo tanto, es un método de discusión secuencial. **Cada paso se construye sobre la base de los acuerdos alcanzados en el paso anterior.**
- Un **método de planificación por objetivos**, por lo que el punto de partida es el análisis profundo de los problemas o necesidades sociales, y desde ahí se derivan los objetivos (fines) y se va construyendo el resto de la lógica de intervención.
- Un **método de planificación participativa**, pues todas las técnicas son de discusión en grupo. Los proyectos no se preparan en un despacho ni de manera individual. Se trabaja por consensos, no por imposiciones o juegos de mayorías o minorías.<sup>4</sup> Es decir, cualquier voz es escuchada.

Para su integración transitarán por las siguientes tres etapas:

- a) **Diagnóstico:** Justificación del proyecto.
- b) **Diseño:** Documento del proyecto.
- c) **Seguimiento y Evaluación:** Funcionamiento del proyecto

## 2.2.1 Paso a paso para su elaboración con base en el EML

### a) Diagnóstico

Es el punto de partida para identificar las causas que originaron la problemática que queremos resolver y responde a las preguntas ¿Qué ocurre? ¿Por qué sucede? ¿A quiénes afecta? ¿Cómo les afecta? ¿Cómo se puede solucionar? Esta etapa nos permitirá conocer a la población, sus necesidades e identificar el problema desde todos los ángulos posibles, así como efectuar la recolección de datos y el análisis de la información que recabemos. Para ello pueden hacer uso de cualquier herramienta de recolección de datos, tales como:

- Mapa de la zona en donde se presenta el problema, conformado con la participación de la comunidad
- Observación
- Entrevistas
- Reuniones
- Grupos focales
- 

---

4 Javier J. García y Justicia. Elaboración de Proyectos de Desarrollo para Organizaciones de la Sociedad Civil. Secretaría de Desarrollo Social Estado de Nuevo León, México, 2012, p. 5.

- Estudios de organizaciones
- Perfil histórico con informantes claves

La selección que hagan de las herramientas les dará un **diagnóstico** claro y preciso sobre la problemática y los actores involucrados, no obstante, este **siempre** es perfectible, es decir, que conforme avance el proyecto se irán manifestando otros ángulos de la problemática que no se habían considerado y que será necesario incorporarlos por el impacto que pueden llegar a tener en los resultados del proyecto.

Así que iniciarán haciendo un análisis de beneficiarios y otro de actores.

### Análisis de beneficiarios

Para esto tienen que identificar quienes serán las personas que se encuentran en situación de mayor necesidad (beneficiarios directos); aquellas que pueden aprovechar mejor el beneficio generado por su proyecto (beneficiarios indirectos); y las que podrían sentirse afectadas por su intervención (oponentes o perjudicados).



#### Ejemplo del Análisis de beneficiarios

Beneficiarios directos	Beneficiarios indirectos	Perjudicados u opositores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas de la tercera edad sin ingresos formales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Familiares.</li> <li>• Comerciantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes comunitarios.</li> <li>• Políticos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jóvenes de 12 a 21 años que cotidianamente se dedican al robo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Residentes de la colonia.</li> <li>• Autoridades municipales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes de bandas delincuenciales.</li> <li>• Compradores de los objetos robados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Madres solteras sin trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hijos de las mujeres.</li> <li>• Familiares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticos.</li> <li>• Otra OSC.</li> </ul>

### Análisis de actores

Consiste en que ubiquen a las personas que tendrán un rol en la implementación del proyecto y las funciones que tendrán a su cargo; también, a quienes tomarán las decisiones que puedan afectar al proyecto y a las o los que lo financiarán.



### Ejemplo del Análisis de actores.

ACTOR SOCIAL	FUNCIÓN
<b>GOBIERNO</b>	
Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores	Programas sociales Descuentos en servicios
Instituto Mexiquense de la Juventud	Programas de apoyo a jóvenes Becas
Secretaria de la Mujer	Programas de trabajo Programas sociales Centros de atención a víctimas de violencia
<b>OSC</b>	
Su organización	Diseñar proyecto de intervención Implementar el proyecto
Andrómeda Red de Asociaciones Civiles A. C.	Red de desarrollo cooperativo Fomentar el trabajo en red
<b>OTROS</b>	
Grupo México	Programa de salud Programa de lentes
Universidad Autónoma del Estado de México	Clínicas de atención a la población en general

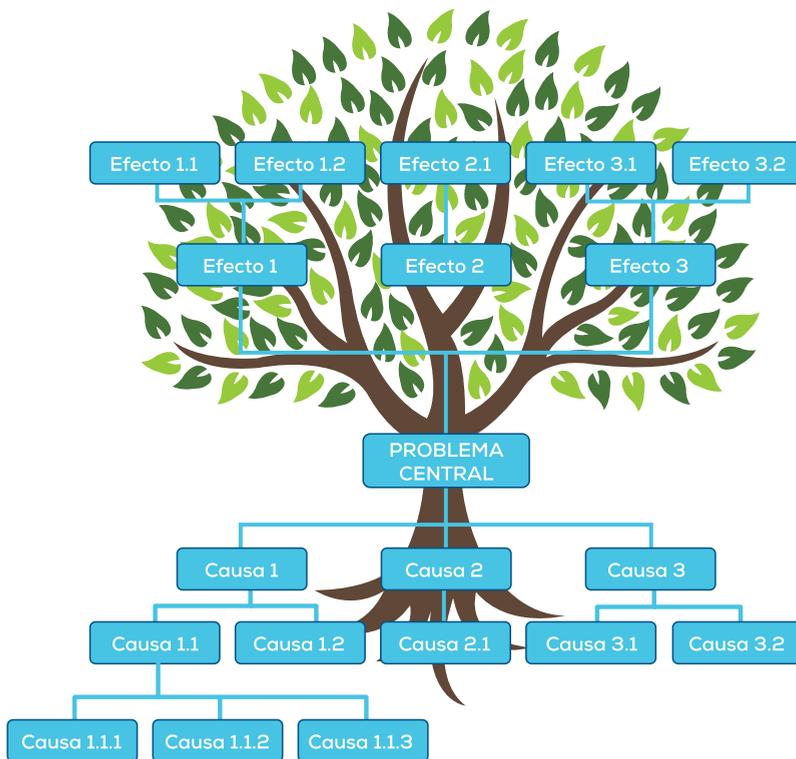
### Análisis del contexto

Una vez que ya conocen a sus beneficiarios y a sus actores, deben indagar en la problemática que desean abordar; es decir, ¿cuál es el principal problema que resolverán a través del proyecto? ¿Cuáles son sus causas? ¿Cuáles son sus consecuencias? ¿Por qué debe modificarse esta situación?

## Árbol de problemas

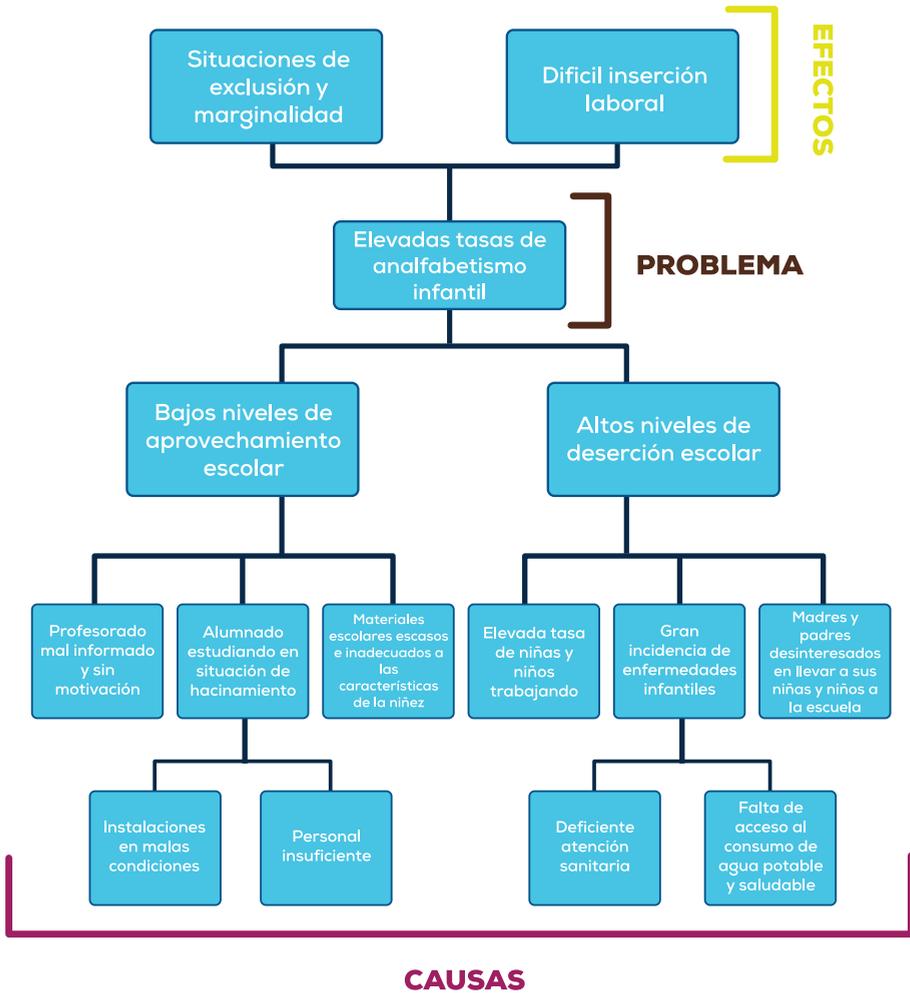
Para esta parte les sugerimos recurrir nuevamente a una “lluvia de ideas” sobre los problemas existentes, de tal manera que al final puedan determinar cuál es el problema fundamental o central. Enseguida, hagan un ejercicio similar para ubicar las causas que están provocando ese problema principal colocándolas en el nivel inmediato inferior; esto lo repetirán para cada causa a fin de establecer “las causas de las causas”, de tal manera que representen “las raíces” de la situación. Finalmente, también establecerán los efectos del problema central los cuales irán por encima de éste, simbolizando las “ramas del árbol”. Para las causas y efectos, los verbos a usar deben expresar necesidades insatisfechas y/o oportunidades no aprovechadas.

Figura 2. Árbol de problemas





## Ejemplo del Árbol de problemas



## ¿Qué les dice el árbol de problemas?

En el ejemplo, el problema central de la comunidad es la elevada tasa de analfabetismo infantil; entre sus causas, están los bajos niveles de aprovechamiento escolar y la gran cantidad de niñas y niños que no asisten a la escuela, lo que a su vez puede ser explicado por un sector del profesorado con debilidades formativas y falta de motivación, materiales escasos e inadecuados, niñas y niños que trabajan, gran incidencia de enfermedades infantiles y, madres y padres con poco interés de la formación educativa de sus hijas e hijos.

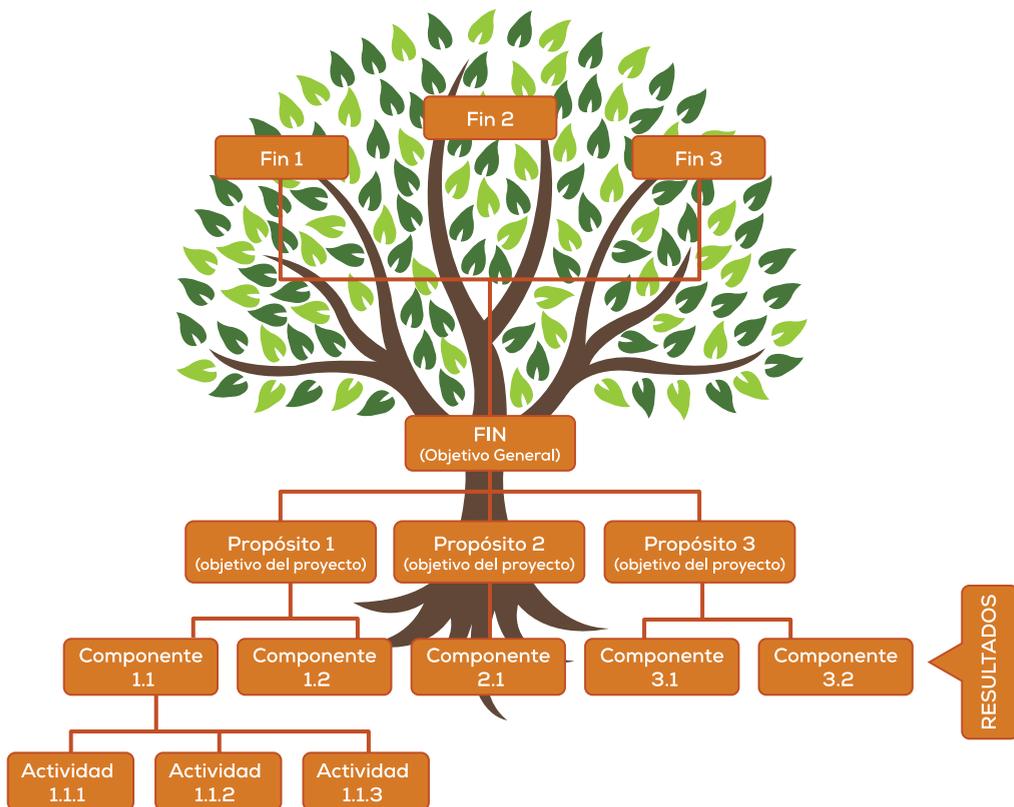


## Análisis de objetivos o soluciones

Lo siguiente es transformar todas esas situaciones negativas (problemas) en condiciones positivas (objetivos o soluciones) a alcanzar. Procuren que al convertir (redactar) los problemas en objetivos no pierdan coherencia entre sí; no se trata sólo de escribir el enunciado en positivo, sino de construir un árbol de objetivos claro y funcional.

En este análisis ahora el problema central se convertirá en el fin u objetivo general del proyecto, mientras que lo que eran las causas principales pasarán a ser los propósitos u objetivos específicos; en los subsecuentes niveles inferiores (las raíces) estarán los componentes (resultados o metas) y las actividades. Es así que, por encima del objetivo general encontrarán los fines de manera similar a las ramas del árbol. Para los fines y propósitos, los verbos a usar deben expresar acciones que denoten corrección, mejora, incremento, atención de una situación particular.

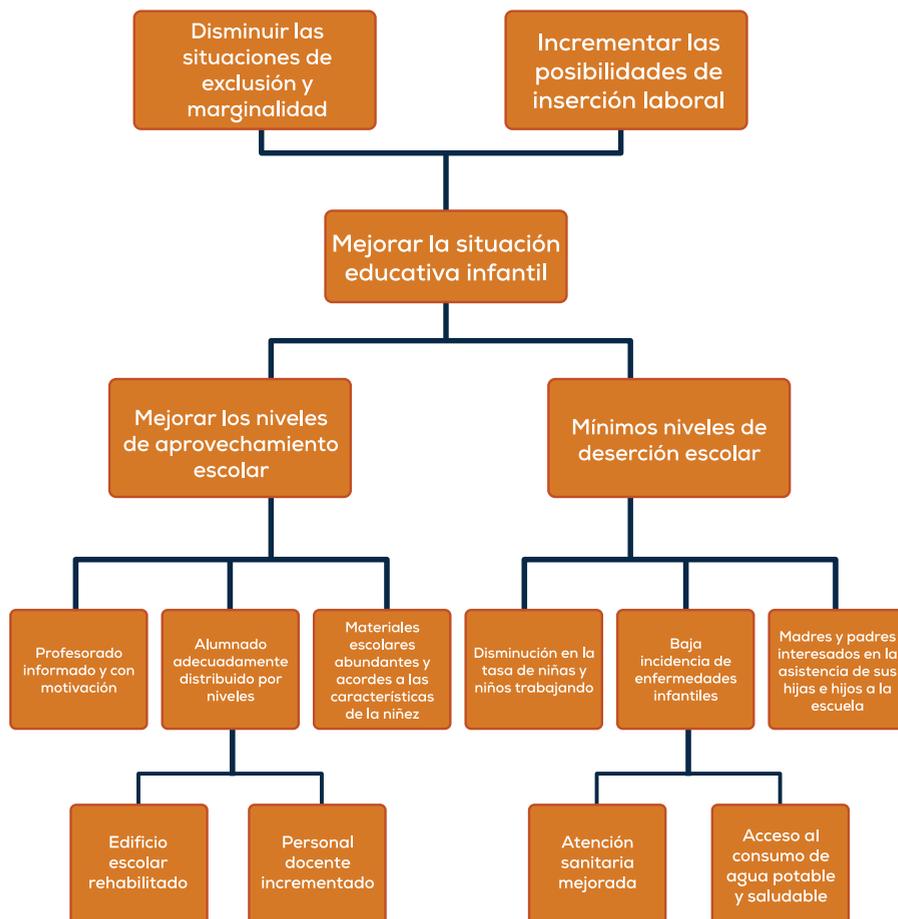
**Figura 3. Árbol de objetivos o soluciones<sup>5</sup>**



5 Idem.



## Ejemplo del Árbol de objetivos o soluciones



Hay que considerar que en el **Marco Lógico** los verbos deben redactarse como una situación ya alcanzada, por ello pueden ver que, en el último nivel del ejemplo anterior, tienen este formato.

Ahora bien, llegados a este punto, recuperarán toda la información antes generada para la elaboración de la justificación del proyecto y tendrá que escribirse de manera clara y precisa procurando que no exceda de tres cuartillas y en el que anotarán su información guiándose con las siguientes preguntas:

- **¿Cuál es el nombre del proyecto?** Es decir, el título del mismo.
- **¿Quién implementa el proyecto?** Hacer una breve introducción de la OSC en donde describan su misión, visión, objetivos, logros, características, experiencia en el tema, entre otros. Pueden apoyarse en la introducción de su Plan estratégico.
- **¿En dónde realizarán el proyecto?** Describir las características de las y los beneficiarios y del lugar en donde tendrá lugar la intervención.
- **¿Cuál es la situación a atender?** Plantear los problemas que existen: principal y secundarios.
- **¿Cuál es la propuesta de solución?** Analizar y definir el objetivo o solución del problema.

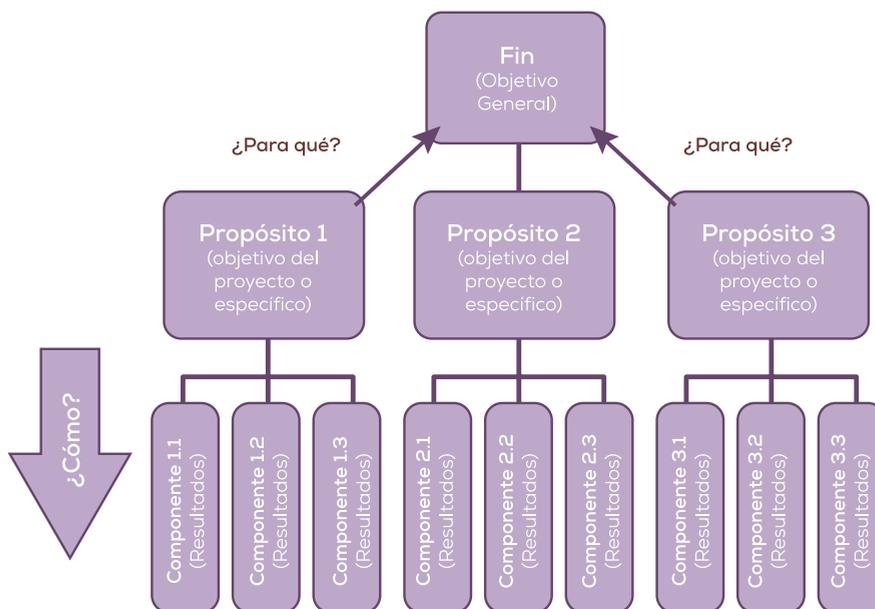
## **b) Diseño**

En esta etapa es cuando van a organizar y ordenar la información resultante del diagnóstico, respondiendo a la estructura del **Enfoque del Marco Lógico**:

- Fin (objetivo general): ¿cuál es la problemática a resolver?
- Propósito (objetivo del proyecto): ¿qué van a hacer?
- Indicadores: ¿de qué manera van a medir?
- Componentes: ¿qué resultados se van a tener?

En la Figura 4 podrán observar lo aquí señalado.

**Figura 4. Esquema del proyecto**



En síntesis:

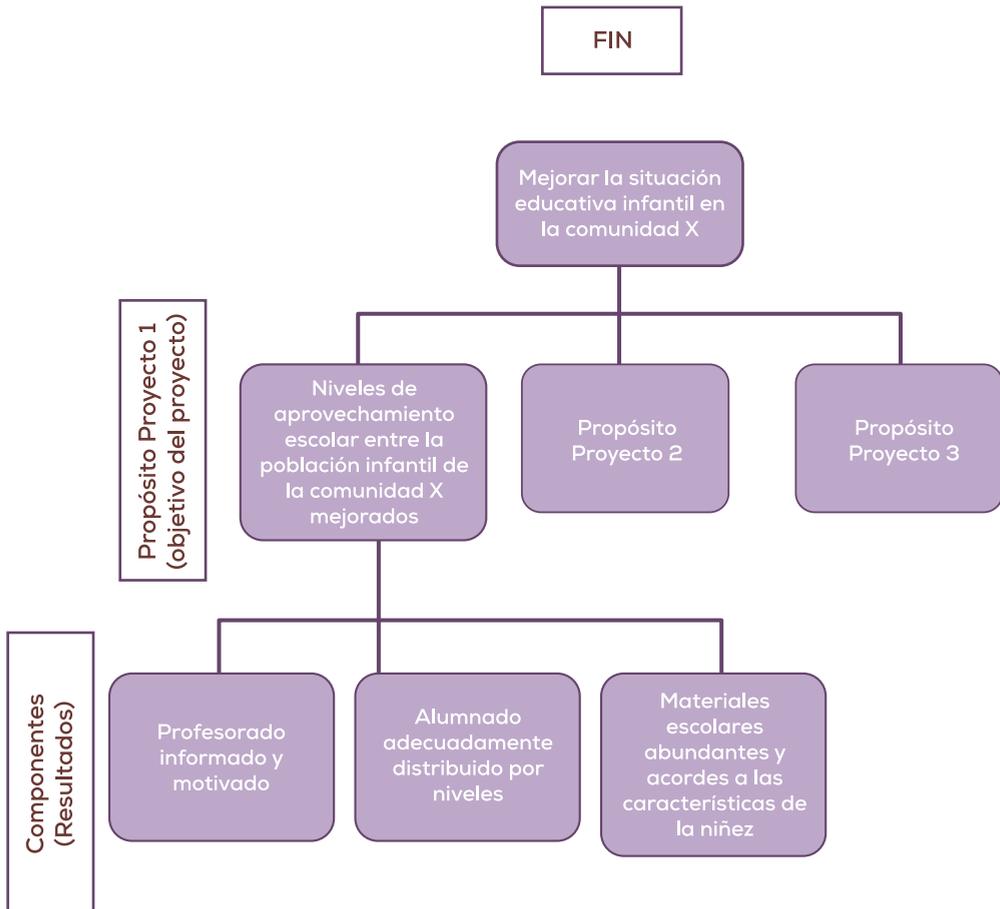
- El **Fin u objetivo general** está más allá del alcance del proyecto específico que quieren implementar. Es el objetivo último a alcanzar en el largo plazo a través de diferentes intervenciones y proyectos.<sup>6</sup> En el caso que nos ha servido de ejemplo, es “Mejorar la situación educativa infantil”, lo cual siendo realista no podría conseguirse únicamente con un tipo de intervención, pero con el tiempo y las estrategias adecuadas podría lograrse un **impacto**.
- El **Propósito u objetivo específico** es el que establece los efectos esperados del plan por lo que sólo podrá registrarse uno por **Matriz del Marco Lógico (MML)** y en caso de que quieran elegir más de uno deberán llenar cuantas MML sean necesarias y cada una corresponderá a uno en particular.

<sup>6</sup> Hablar de corto plazo, se refiere a un periodo de tiempo de días o semanas; el mediano plazo, considera un periodo de meses y el largo plazo, puede ir de varios meses hasta años, dependiendo del objetivo a conseguir.

- Los **Componentes** o **resultados** (metas) se perciben como aquello que quienes instrumentan el proyecto deben lograr y perdurar durante todo el periodo del mismo. Su cumplimiento asegurará lograr el **Propósito**.



### Ejemplo de los componentes



Otro punto relevante a considerar son las **actividades**, pues son las acciones con las que cada componente se van a desarrollar; cada actividad se lleva a cabo con una serie de recursos materiales, humanos y financieros que deben considerarse dentro del desarrollo del proyecto. Más adelante veremos cómo se registrarán en la MML.

Ahora revisemos el tema de los indicadores.

## Indicadores

Los indicadores son elementos de información para medir el nivel o avance en el logro de los objetivos o metas. Les permitirán dar seguimiento y evaluar el desarrollo del proyecto y, en caso necesario, hacer ajustes a fin de corregir situaciones que pudieran gestarse en su interior.

Las metas y sus correspondientes indicadores deben contar con fuentes de verificación a fin de corroborar la medición, tales como listas de asistencia, reportes, registros, cuestionarios, etc.

De acuerdo con la metodología **SMART** (por sus siglas en inglés), los indicadores deben ser **específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales**.





## Ejemplos de indicadores

- **Específico:** “Llevar a cabo un curso de comunicación asertiva con los padres de familia del grupo 3° C de la escuela Leona Vicario de la comunidad de San Lorenzo, en Chapultepec, México, durante el mes de noviembre.”
- **Medibles:** “Celebrar un taller con los dos grupos de tercer año de primaria logrando que al menos el 90% de las y los participantes tengan una calificación mayor a 8.”
- **Alcanzables:** “Asegurar que las y los estudiantes de los dos grupos de tercer año con calificaciones menores a 7.0 asistan a un grupo de regularización al menos un día a la semana.”
- **Relevantes:** “Lograr que el 50% de las y los estudiantes con calificaciones menores a 7.0 tengan una calificación de 8 o mayor para el siguiente bimestre escolar.”
- **Temporales:** “Capacitar mediante un taller a las y los profesores de la escuela Leona Vicario en el tema de Resolución pacífica de conflictos durante el mes de febrero.”

Finalmente, los indicadores pueden clasificarse en dos tipos: cuantitativos y cualitativos.

Los **cuantitativos** son los adecuados si lo que quieren medir son acciones realizadas, hechos, niveles, tasas, etcétera, por lo que las fuentes de verificación serán reportes, listados, censos, estudios, encuestas, entre otros. Por su parte, los **cualitativos** corresponden más a la medición de actitudes, cambios de percepción u opiniones por lo que sus fuentes de verificación deberán ser entrevistas a profundidad, encuestas de opinión, historias de vida.

Finalmente, siempre hay que considerar ciertos **supuestos**, pues todo proyecto comprende **riesgos** financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos o factores varios que pueden hacer que el mismo fracase.<sup>7</sup> La MML requiere que el equipo de diseño de proyecto identifique los riesgos en cada etapa: Actividad, Componente, Propósito y Fin.

El riesgo se expresa como un supuesto que debe ser cumplido para avanzar al nivel siguiente en la jerarquía de objetivos. El razonamiento es el siguiente: si llevamos a cabo las **Actividades** indicadas y ciertos supuestos se cumplen, entonces produciremos los componentes indicados. Si producimos los **Componentes** indicados y otros supuestos se cumplen, entonces lograremos el **Propósito del proyecto**. Si logramos el Propósito del proyecto, y todavía se siguen demostrando los supuestos ulteriores, entonces contribuiremos al logro del **Fin**.

---

7 Un ejemplo de ello es la pandemia por COVID-19, declarada en marzo de 2020, y que modificó las formas en las que la sociedad desarrollaba su cotidianidad, derivado de las medidas de confinamiento y restricción de las interacciones entre las personas, generando el abandono o la apropiación de nuevos escenarios para llevarlas a cabo.

Los supuestos representan un juicio de probabilidad de éxito del proyecto que comparten, el equipo de diseño del proyecto, quien financia y quien ejecuta, es decir, todos los que participan en el proceso de diseño del proyecto.

### Matriz del Marco Lógico (MML)

La MML es una tabla en la que se registra de manera resumida la información del proyecto.

Está basada en dos principios básicos. En primer lugar, las relaciones lógicas verticales de causa-efecto entre las diferentes partes de un problema, que corresponden a los cuatro niveles o filas de la matriz que relacionan las actividades (o insumos), los componentes (o productos), el propósito y el fin como el conjunto de objetivos jerarquizados del proyecto. En segundo lugar, el principio de la correspondencia (lógica horizontal), que vincula cada nivel de objetivos a la medición del logro (indicadores y medios de verificación) y a las condiciones que pueden afectar su ejecución y posterior desempeño (o supuestos principales).<sup>8</sup>

**Figura 5. Matriz del Marco Lógico**

Lógica vertical	Lógica horizontal			
	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

8 Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba. <https://feptgu.eco.catedras.unc.edu.ar/unidad-1-2/marco-logico/matriz-de-marco-logico/>

## ¡Llegó el momento de vaciar toda la información generada en las páginas pasadas en la MML!

Una recomendación necesaria es que al momento de ir registrando la información en la matriz ajusten la redacción de cualquiera de los elementos a fin de que exista coherencia entre todos ellos. Recuerden que todo es perfectible.



### Ejemplo de la Matriz del Marco Lógico

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<b>Fin</b>	Mejorar la situación educativa infantil en la comunidad X.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr que un 75% de las y los alumnos egresados de la educación primaria sepa leer y escribir en el cuarto año.</li> <li>Incrementar en al menos un 40% las peticiones de libros de la biblioteca pública en el cuarto año.</li> <li>Aumentar en un 25% las solicitudes de ingreso en la educación primaria en el quinto año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pruebas orales y escritas.</li> <li>Registros de biblioteca.</li> <li>Listas de peticiones de ingreso.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Se actualizan planes de estudio.</li> <li>Se implementan programas de formación y capacitación docente.</li> <li>Se mantienen los recursos para la mejora del sistema educativo.</li> </ol>
<b>Propósito</b>	Niveles de aprovechamiento escolar entre la población infantil de la comunidad X mejorados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar en un 30% el número de aprobados en las evaluaciones finales durante el segundo año.</li> <li>Reducir en al menos un 40% las deserciones escolares en la educación primaria en el tercer año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actas oficiales de calificaciones de la escuela.</li> <li>Registro del alumnado de nivel primaria.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>El Estado apoya activamente el desarrollo del proyecto.</li> <li>Autoridades locales, docentes y padres y madres de familia participan activamente en el proyecto.</li> </ol>

	<b>Resumen narrativo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>Componente 1</b>	Profesorado informado y motivado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobar con éxito un curso de adaptación pedagógica al menos a 8 docentes de la escuela primaria en el primer año.</li> <li>• Realizar un mínimo de 10 salidas pedagógicas fuera del aula durante el segundo año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de los responsables pedagógicos del curso.</li> <li>• Informes de las y los profesores de la escuela.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se cuenta con un curso de adaptación pedagógica probado.</li> <li>2. Existen los recursos para llevar a cabo las salidas.</li> <li>3. Se cuenta con el permiso y la colaboración de la comunidad.</li> </ol>
<b>Componente 2</b>	Alumnado adecuadamente distribuido por niveles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuir por grupos de edad y conocimientos no superiores a 40 alumnas y alumnos por aula, en el segundo año.</li> <li>• Contratar 3 docentes para la escuela primaria en el tercer año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes del delegado educacional regional.</li> <li>• Copias de los contratos laborales.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existen los espacios físicos adecuados para distribuir a las y los niños.</li> <li>2. Existen los recursos económicos presupuestados para la contratación de nuevo profesorado.</li> </ol>
<b>Componente 3</b>	Materiales escolares abundantes y acordes a las características de la niñez.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir 10 paquetes de juegos didácticos para los grupos de 3º, 4º* y 5º* de primaria durante el primer año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturas de los paquetes.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se cuentan con los recursos económicos presupuestados para la compra.</li> </ol>
<b>Actividades</b>	<b>Cuadro de actividades</b>			

Cada componente contendrá el número de actividades que ustedes consideren necesarias para lograrlo. Las actividades deben incluir los recursos humanos [instructoras (es), personal de apoyo, voluntarias (os)], materiales [impresos, papelería, proyectores, computadoras] y financieros [donativos en especie o efectivo y autogenerados] necesarios para llevarlas a cabo, tal como se puede ver en el siguiente ejemplo.



## Ejemplo del Cuadro de actividades

	Resumen narrativo	Actividades	Recursos
<b>Componente 1</b>	1. Profesorado informado y motivado	1. Realizar curso de adaptación pedagógica para las y los profesores del centro educativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Humanos:</b> Un (a) capacitador (a).</li> <li>• <b>Materiales:</b> Fotocopias; Lap top y proyector; salón equipado para trabajo en equipo.</li> <li>• <b>Financieros:</b> \$30,000 pesos.</li> </ul>
		2. Establecer un sistema de incentivos económicos para las y los docentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Humanos:</b> No aplica.</li> <li>• <b>Materiales:</b> Sistema de pagos.</li> <li>• <b>Financieros:</b> \$250,000 pesos.</li> </ul>

Lo anterior lo efectuarán con todas las actividades correspondientes a los componentes de su proyecto, de tal manera que se aseguren de tener una visión de conjunto.

## Cronograma

Como vieron en el apartado correspondiente al **Plan estratégico**, esta herramienta les permitirá establecer todas las actividades que deben hacer para el logro de sus objetivos. Este cronograma deberá contener al menos, las actividades, los responsables, los recursos necesarios y la temporalidad durante la cual se estará instrumentando cada actividad. No olviden que puede ser tan detallado como lo consideren siempre y cuando sea útil para hacer el seguimiento al avance de cada actividad.

**¡Ahora a lo siguiente!**



## Ejemplo del Cronograma

ACTIVIDADES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	RESPONSABLE	RECURSOS	TEMPORALIDAD
Realizar curso de adaptación pedagógica para las y los profesores del centro educativo.													Coordinador (a) del Consejo técnico pedagógico de la escuela.	<b>Humanos:</b> pedagoga (a), instructor (a) <b>Materiales:</b> aula, 15 computadoras, refrigerios <b>Financieros:</b> dinero para los refrigerios	Dos semanas del mes de julio
Establecer un sistema de incentivos económicos para las y los docentes.													Consejo Técnico de la escuela.	<b>Financieros:</b> Dinero para el sistema de incentivos.	Durante el mes de junio

## Presupuesto

No podemos concluir sin hablar de los costos, pues de ello depende que las actividades, componentes, propósito y fin del proyecto, se logren.

No abundaremos más en ello pues ya habrán tenido que haber elaborado alguno durante la existencia de su organización, sólo no olviden considerarlo en cada rubro, cada acción, cada recurso necesario para la implementación del proyecto.



### c) Seguimiento y Evaluación

Una vez diseñado el proyecto y contando con los recursos suficientes ha llegado el momento de implementarlo. Sin embargo, en la medida en que efectúen las diferentes actividades que lo integran deberán monitorear y evaluar que todo vaya de acuerdo con lo planeado.

Es recomendable que cuenten con algún sistema de información que les dé cuenta de cómo el desarrollo de las actividades va incidiendo en el cumplimiento de los resultados esperados.

No pierdan de vista que inicialmente darán seguimiento al avance en las actividades y los componentes, pues el propósito y los fines forman parte de la evaluación final del proyecto que se irá conformando con los diversos reportes y evaluaciones que realicen en el transcurso de la intervención.

Los **indicadores, el cronograma y su presupuesto (recursos)** son las herramientas esenciales para este proceso, así que presten mucha atención a ellas y de ser posible, preparen, si es que aún no lo tienen, un formato que les ayude a verificar el avance del proyecto. Al menos debe contemplar el avance programado contra el real (cuantitativo) y un apartado de observaciones en donde describan las causas de ello (cualitativo).

	D	L	M	M	J	V	S
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> A1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> A2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> A3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> A4	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A1 \_\_\_\_\_

A2 \_\_\_\_\_

A3 \_\_\_\_\_

A4 \_\_\_\_\_



## Ejemplo del formato para el seguimiento y evaluación

Componentes	Actividades	Indicadores	Evaluación cuantitativa (Nivel de cumplimiento)		Evaluación cualitativa
			% Real	% Esperado	Observaciones
Componente 1	Actividad 1				¿Qué facilitó el desarrollo?  ¿Qué dificultó el desarrollo?
	Actividad 2				¿Qué facilitó el desarrollo?  ¿Qué dificultó el desarrollo?
	Actividad 3				¿Qué facilitó el desarrollo?  ¿Qué dificultó el desarrollo?

Una vez que haya concluido la instrumentación del proyecto deberán hacer una evaluación final en donde analicen el logro de los componentes, el propósito y el fin planteado en el proyecto. Se pueden apoyar en el formato anterior, con los ajustes que consideren convenientes para elaborarla.

De este modo llegamos al fin de este apartado, así que ahora les invitamos a que pongan en práctica lo aquí visto y diseñen su propio proyecto.

**¡No tenemos la menor duda de que lo harán con mucho éxito!**

## 2.3 Evaluémonos

Como acaban de ver la evaluación es una práctica que les puede dar la oportunidad de crecer y no perder el objetivo que persiguen como organización. Consideren que cualquier proceso a su interior es susceptible de ser evaluado y por ello, mejorado.

Algunas de estas acciones que les posibilitan evaluar y mejorar la labor que realizan son:

- Celebrar asambleas entre los miembros de la organización;
- Supervisar periódicamente los indicadores que miden el cumplimiento de las estrategias de trabajo establecidas;
- Revisar los resultados derivados de la sistematización de experiencias; y
- Conocer la percepción que tienen los beneficiarios y donantes acerca de su labor como organización.

Efectuar asambleas entre las y los miembros, colaboradores y asociados, les da acceso a una visión global; conocer el punto de vista de las diferentes áreas que conforman la organización de la cual forman parte. En ellas, pueden identificar áreas que requieren fortalecerse y reconocer las que están funcionando de manera adecuada.

La revisión periódica de los resultados que arrojan los indicadores, es una tarea importante para definir de forma oportuna, modificaciones en sus procesos, o bien, para seguir adelante con ellos, lo que a su vez favorece un mayor crecimiento.

Otra forma de evaluarse es incorporar como hábito la sistematización de experiencias, lo cual les ayudará a adoptar nuevos modelos de proyecto, una mejora en sus prácticas y contar con un documento valioso que les posibilitará el acceso a nuevas formas de recurso.

Un modo de percibir la opinión que tienen tanto sus beneficiarios, como sus donantes es hacer uso de herramientas como el envío de cuestionarios y encuestas en línea para conocer sus opiniones; la aplicación de cuestionarios de evaluación al término de sus talleres, cursos y actividades y, una constante interacción por medio de publicaciones en páginas web y redes sociales. Esto les dará oportunidad de enriquecer sus procesos.

La mejora constante como consecuencia de la evaluación de las actividades los acercará cada vez más al cumplimiento del propósito establecido en su visión como organización de la sociedad civil.

## 2.4 Fortaleciéndonos con capacitación

Cuando se habla de capacitación se hace referencia al conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes que permite a quienes integran una organización de cualquier tipo mejorar e incrementar el desempeño de sus actividades.



Cuando una organización decide capacitar a sus integrantes invierte tiempo, recursos y esfuerzos que a la larga generará beneficios al grupo.

Dentro de las principales modalidades de capacitación podemos encontrar la presencial y la virtual,<sup>9</sup> entre las que se encuentran cursos, talleres, seminarios, diplomados, asesorías y aprendizajes entre pares.

9 Una de las principales experiencias que nos ha dejado la pandemia del COVID -19 es la posibilidad de acceder a una gran oferta de procesos de capacitación virtual y gratuita de diversas instituciones, entre las que se incluyen las académicas y las electorales.



### 2.4.1 Beneficios de una adecuada capacitación

Un proceso de capacitación lo puede implementar cualquier OSC con el apoyo técnico de un agente interno o externo con las capacidades para mejorar su gestión, sus programas o el impacto de la intervención.

Entre sus principales beneficios están los siguientes:

- Provoca un incremento de la eficacia en las actividades que desarrolla la organización, pues las personas cuentan con nuevas herramientas para realizarlas de una manera más adecuada.
- Aumenta la eficiencia de la organización, para aprovechar al máximo los limitados recursos con los que normalmente cuentan para lograr sus objetivos.
- Desarrolla el agradecimiento de las y los integrantes de la organización hacia ella, pues a su vez, se sienten reconocidos al ser capacitados para que se desempeñen mejor.
- Reduce la necesidad de supervisión, pues al estar más capacitados pueden desarrollar sus actividades de manera más independiente.
- Mejora la estabilidad de la organización y su capacidad de adaptarse al contexto, lo que a la larga puede reeditar en la permanencia o no de ésta.
- Favorece la generación de identidad entre quienes integran la organización, logrando que trabajen con un objetivo común: la propia organización.



## 2.4.2 Temas indispensables a desarrollar

Según diversas organizaciones de la sociedad civil con una amplia experiencia en el tema, entre los tópicos en los que requieren capacitarse se encuentran:

- Planificación
- Gestión y administración de organizaciones
- Contabilidad e impuestos
- Tecnologías de la información
- Marco normativo
- Gestión y búsqueda de fondos
- Comunicación asertiva
- Voluntariado
- Marketing y comunicación en redes
- Reglas de operación y otros lineamientos normativos
- Transparencia y rendición de cuentas
- Control y fiscalización de recursos
- Participación ciudadana
- Perspectiva de género
- Diseño de proyectos
- Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible



La capacitación debe ser continua pues eso garantiza que se tenga una actualización constante.

Y ustedes ¿Han participado de algún proceso de capacitación? ¿Cuál fue su experiencia? ¿Tuvo algún costo? ¿Consideran que valió la pena la inversión?

Para finalizar este tema, es conveniente apuntar que muchas de las OSC con mayor experiencia en México comparten algunos recursos de manera gratuita a través de sus páginas web. Les invitamos a que visiten los siguientes vínculos que corresponden a organizaciones que están especializadas en el fortalecimiento de otras OSC; tal vez encuentren algo que pueda serles de utilidad en materia de capacitación.

### Sitios de interés

**Visiten el apartado 5. Referencias, en sitios de Internet, el enlace 5, donde podrán encontrar esta dirección electrónica.**

¿Eres un agente fortalecedor? [Regístrate GRATIS](#) [Iniciar Sesión](#)

[Directorios](#) [Eventos y webinars](#) [Recursos gratuitos](#) [Preguntas frecuentes](#)  
[Soy agente fortalecedor](#)

## Rutas para fortalecer

Rutas para fortalecer es una iniciativa que busca dar a conocer el fortalecimiento de las OSC en México y poner en contacto a agentes fortalecedores y a Organizaciones de la Sociedad Civil

**282** AGENTES FORTALECEDORES

**2,228** ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

**88** RECURSOS GRATUITOS

[f](#)  
[t](#)  
[in](#)

Privacidad Condiciones

**Visiten el apartado 5. Referencias, en sitios de Internet, el enlace 6, donde podrán encontrar esta dirección electrónica.**



Servicios : Noticias :

Ofertas de Profesionalización en Sociedad Civil y Responsabilidad Social

Buscar...

### Ofertas de Profesionalización en Sociedad Civil y Responsabilidad Social

El Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) presenta las ofertas académicas disponibles en las áreas de Sociedad Civil y de Responsabilidad Social en las universidades del país.

Con la finalidad de contribuir al fortalecimiento de colaboradores de organizaciones de la sociedad civil y empresas para la adquisición de aprendizajes teóricos y prácticos. El Cemefi pone a tu disposición opciones de profesionalización en las Instituciones de educación superior del país en temas relacionados con la filantropía, las organizaciones de la sociedad civil, responsabilidad social y sociedad civil.

Este recurso de información contiene 155 ofertas profesionales; a través de licenciaturas, maestrías, diplomados, certificaciones, talleres y cursos. La

# NARRATIVA

## DE UN CASO MODELO

# 3

Una mañana la señora Francisca y Luis platicaban en su tiendita “Cuentas claras, amistades largas” acerca de algunos problemas de comunicación y planeación que se habían dado en su organización de reciente creación “Libres de basura y libres de inundación A.C.”

Luis ¿qué piensas de lo sucedido en la última reunión de la organización?



Me parece que nos hace falta tener una mejor organización interna para llegar a un común acuerdo y ayudar a la comunidad en lo que necesita.

Por otro lado Noemí y Gaby, vocales de la organización, llegaron a la conclusión de que necesitaban tener una reunión para plantear los problemas que existen internamente.

Creo que debemos convocar una reunión con las y los integrantes de la organización para ver qué es lo que estamos haciendo mal.

Es una buena idea, yo me encargo de avisarle al equipo, seguro que nadie se opondrá.



Noemí se encargó de avisarles de la reunión que había organizado junto con Gaby. Por supuesto que aceptaron y quedaron de verse esa misma tarde en casa de Marcela, la presidenta de la organización.

Reunidos en casa de Marcela comenzaron a expresar sus inquietudes con respecto a lo que estaba pasando; se dieron cuenta de que les hacía falta capacitarse para mejorar y fortalecerse como organización de la sociedad civil y conseguir cumplir con sus objetivos.

Marcela recordó a Sebastián, quien les presentó la “Guía Básica para el fortalecimiento de las capacidades de organización ciudadana y la participación activa”, elaborada por el Instituto Electoral del Estado de México (IEEM), que les ayudó a constituirse como A.C., por lo que le pidió a Noemí que por favor lo buscara de nuevo para encontrar una solución.

Noemí por favor contacta a Sebastián para que nos apoye y juntos lleguemos a una solución.



Noemí dijo que le parecía una gran idea y en ese mismo instante consiguió comunicarse con Sebastián por teléfono. Terminando la llamada, les informó a las y los presentes en la reunión que acordó con él una reunión para el viernes de esa misma semana y que al parecer les tenía preparada una gran sorpresa.

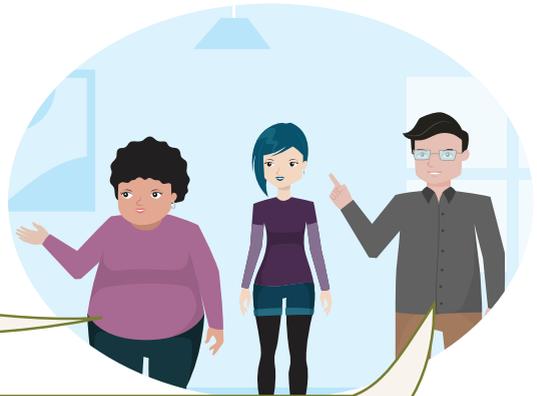
Al finalizar esa junta que tuvieron en casa de Marcela se marcharon con alegría y emoción por todo lo que platicaron, particularmente por la gran sorpresa que les tenía preparada Sebastián.

Llego el viernes y todos fueron puntuales. Sebastián agradeció esa acción y comenzó a preguntarles cuál era la problemática que se estaba dando dentro de su organización.



La señora Francisca y Federico contestaron...

Lo que pasa es que hemos tenido problemas para organizarnos de manera interna y eso está dificultando que podamos cumplir con los objetivos que nos planteamos desde el inicio.



Deseamos buscar capacitación para fortalecernos como organización de la sociedad civil.

Después de que Sebastián escuchara sus inquietudes les pidió que no se preocuparan porque era algo normal, pasaba en todas las organizaciones, incluso les reconoció las ganas que tenían de capacitarse para fortalecerse como equipo, ya que eso era de suma importancia para que siguieran trabajando en favor de su comunidad.

Al verlos tan entusiasmados les presentó la "Guía complementaria para el fortalecimiento de las capacidades de organización ciudadana y la participación activa. Parte 1", elaborada por el Instituto Electoral del Estado de México (IEEM), les explicó que esa guía les ayudaría a resolver la problemática actual de su



La "Guía complementaria para el fortalecimiento de las capacidades de organización ciudadana y la participación activa. Parte 1" es una gran herramienta para mejorar su organización interna.



¡Chicos eso es fantástico!  
Nos será de gran utilidad.

Todos mostraron mucho interés por conocer el contenido de esa **Guía complementaria** y agradecieron a Sebastián el generoso gesto de compartirles ese material que sin duda los ayudaría a mejorar como equipo.



Por la tarde de ese mismo día, decidieron checar el contenido de la Guía. Les pidió que vieran cómo se encontraba su organización a través de un análisis FODA en donde podrían reconocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Para llevar a cabo esta actividad Luis propuso que entre todos identificaran 4 por cada rubro.

### **FORTALEZAS**

- Trabajo en equipo
- Alianzas
- Productividad
- Emprendimiento

### **DEBILIDADES**

- Falta de organización
- Poca capacitación
- Poca comunicación
- No tener incidencia en su comunidad

### **OPORTUNIDADES**

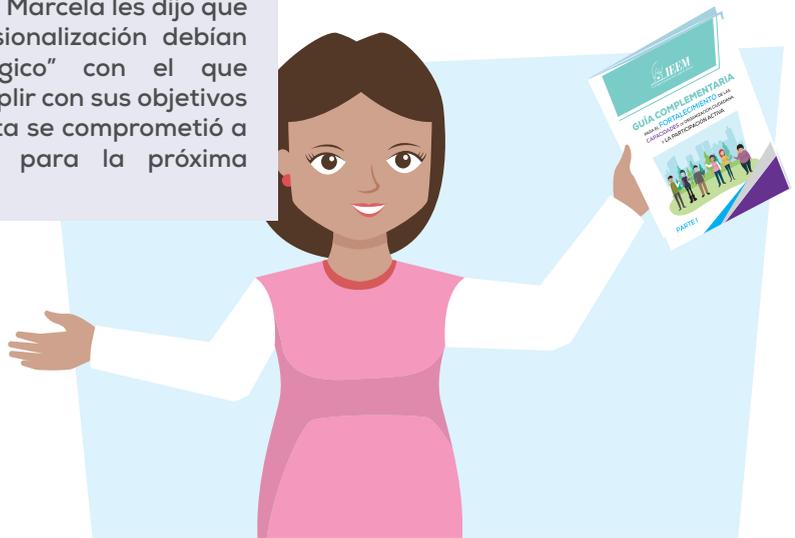
- Fortalecimiento
- Capacitación
- Mejorar la comunicación
- Mayor alcance de su trabajo

### **AMENAZAS**

- Conflictos internos
- Mala imagen de las asociaciones civiles
- No recibir ningún tipo de apoyo
- Perder aliados

Al terminar su análisis FODA se dieron cuenta que necesitaban mejorar bastantes aspectos de su organización; sin embargo, también detectaron cosas a favor y eso es lo que los motivaba a seguir adelante.

Al seguir revisando la **Guía**, Marcela les dijo que para seguir con la profesionalización debían tener un “plan estratégico” con el que trabajaran y así poder cumplir con sus objetivos y metas. Al ser la presidenta se comprometió a realizarlo y tenerlo listo para la próxima reunión.



También les pidió que fueran pensando en un “proyecto de intervención” ya que este les ayudaría a tener una mayor presencia entre la ciudadanía de su colonia y las aledañas.

Al otro día fueron de nuevo a casa de Marcela para terminar de conocer el contenido de la **Guía** y plantear cuál sería su “proyecto de intervención”.

Todos llegaron con mucho entusiasmo para conocer el “plan estratégico” que Marcela había realizado.



## Plan estratégico de “Libres de basura y libres de inundaciones A.C.”

### Introducción

Somos una organización creada para apoyar a la comunidad a tener espacios libres de basura y contaminación, como medio para prevenir las inundaciones.

### Propósito

**Misión:** Colaborar en el mantenimiento de los espacios públicos libres de basura, a través de la educación y la concientización vecinal.

**Visión:** Ser una organización con reconocimiento en la comunidad por hacer de los espacios públicos sitios adecuados para la convivencia de niñas, niños, jóvenes y personas adultas.

**Válcores:** Honestidad, responsabilidad, respeto, diversidad.

### Análisis de la situación actual

### FODA

#### Objetivos institucionales

- 1- Concientizar a la comunidad sobre la importancia de establecer la limpieza y cuidado de los espacios públicos;
- 2- Involucrar a la comunidad en la limpieza y el mantenimiento de calles, parques, jardines y demás espacios públicos;
- 3- Trabajar en conjunto con la autoridad municipal en la elaboración de un plan vecinal de recolección de basura y limpieza del drenaje.

## Estrategia

Decidieron que, con ayuda de la señora Francisca y el apoyo de un profesor de Gaby, elaborarán un taller educativo sobre el manejo adecuado de la basura y la importancia de la conservación de los espacios públicos, el cual será impartido por la señora Francisca, Noemí y Gaby, y será promovido en la colonia de Marcela, Luis y Federico, con apoyo de sus clientes. Además, se acercarán a la autoridad municipal para hacer un plan de saneamiento y limpieza en el que sean involucradas las y los habitantes de la colonia.

Después de haber visto y revisado el “plan estratégico” que hizo Marcela comenzaron a compartir sus ideas para el “proyecto de intervención”. Luis propuso uno muy interesante sobre “Cómo reducir la contaminación por plásticos a través del reciclaje”, con el que estuvieron de acuerdo y aceptaron su propuesta.



Se comprometieron a llevar a cabo, de manera adecuada y en conjunto, la planeación de ese proyecto para que tuviera el impacto correcto entre la ciudadanía de su colonia.

La señora Francisca les compartió que en la **Guía** estaba el paso a paso para llevar a cabo su proyecto de forma adecuada, resaltando que “el Enfoque de Marco Lógico” es el adecuado ya que es el más aceptado a nivel nacional e internacional por las principales instituciones de cooperación y donadoras de recursos.



Con esa información se pusieron manos a la obra y comenzaron el diagnóstico para contar con su “análisis de beneficiarios” y su “análisis de actores”.

Gaby y Federico se encargaron de realizar 15 encuestas a vecinos y vecinas de su colonia para conocer ¿qué hacían con el plástico que dejaban de utilizar? ¿en dónde lo tiraban? ¿si les interesaba aprender a reciclarlo? y si ¿sabían que con el reciclado podían obtener un recurso económico?



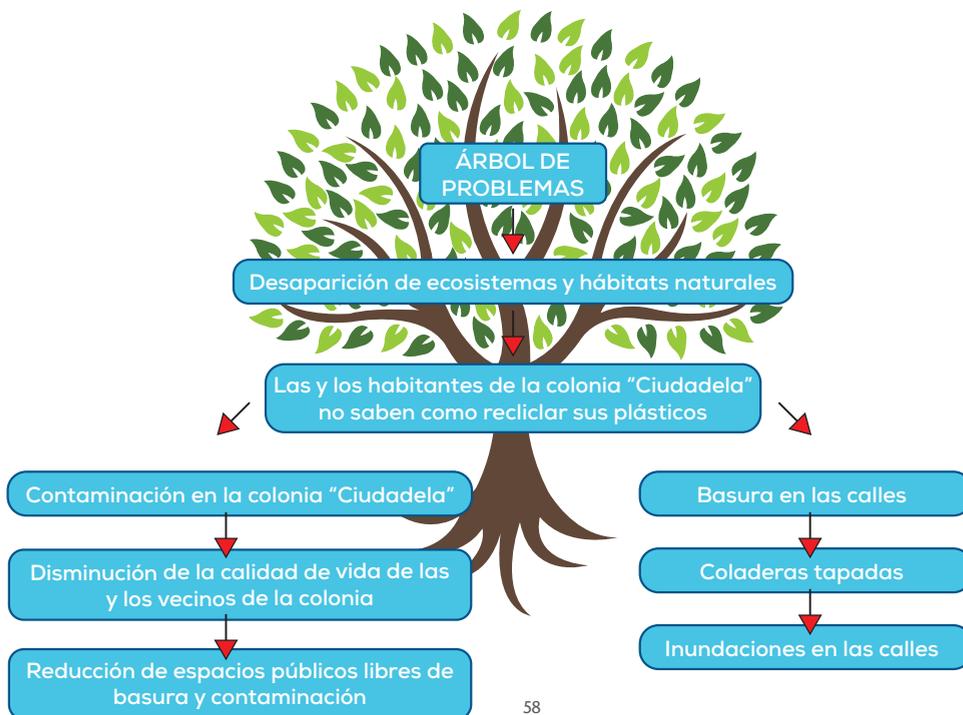
Los resultados arrojaron que solo 5 personas sabían sobre el reciclado de plástico, con lo que iniciaron su “análisis de beneficiarios”.

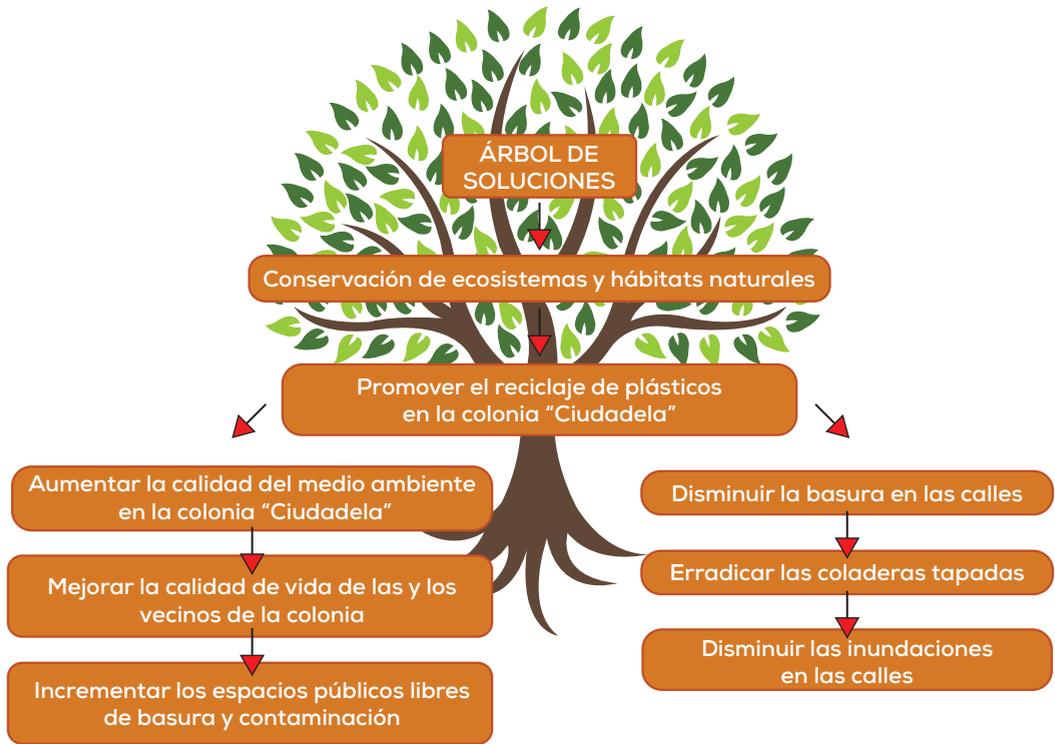
Beneficiarios directos - Habitantes de la colonia	Beneficiarios indirectos - Familiares de las y los habitantes	Perjudicados u opositores - Recolectores de basura
--	--	---

Continuaron con su “análisis de actores”

Actor Social	Tipo o Carácter	Función
H. Ayuntamiento	Gobierno	Vinculación de espacios para talleres
Red de OSC's	OSC	Vinculación y trabajo en red con OSC
Empresas de Reciclado	Otros	Talleres de Reciclado

Federico y Gaby mostraron a sus compañeros los avances del proyecto, lo que les permitió continuar con el siguiente paso que era generar el “árbol de problemas” y el “árbol de soluciones”. Estas dos herramientas les fueron de gran apoyo para conocer qué es lo que podían hacer para resolverla.





Con el apoyo del material que ya tenían, avanzaron con el siguiente paso que era generar la "justificación del proyecto". En este punto Marcela fue muy clara y les dijo que no debía ser mayor a 3 cuartillas y quedó redactado de la siguiente manera:

### Justificación del proyecto

**Nombre del proyecto:** El reciclaje como compromiso social para cuidar el medio ambiente.

**Implementación del proyecto:** Este proyecto ayudará a disminuir la contaminación del medio ambiente y a su vez los vecinos aprenderán a desarrollar nuevas habilidades para el reciclaje de plástico.

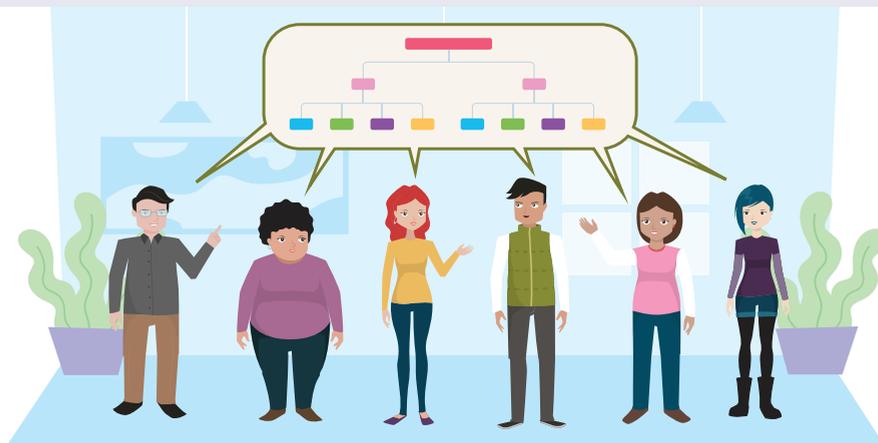
**Dónde se realizará:** La colonia "Ciudadela"

**Situación a atender:** Contaminación en la colonia "Ciudadela" a través de la basura generada por el plástico.

**Propuesta de solución:** Impartir talleres de reciclaje de plástico con el apoyo de nuestros actores sociales.



Al tener la “justificación del proyecto” dedicaron su tiempo para realizar su “esquema de proyecto” y con eso comenzar a medir el nivel o avance en el logro de los objetivos o metas con el “medidor de indicadores SMART”.



**Objetivo general: Promover el reciclaje de plásticos en la colonia “Ciudadela”**

**Objetivo específico 1:**  
Aumentar la calidad del medio ambiente en la colonia “Ciudadela”

**Objetivo específico 2:**  
Disminuir la basura de las calles de la colonia “Ciudadela”

**Resultado 1:**  
Mejorar la calidad de vida de las y los vecinos de la colonia

**Resultado 2:**  
Incrementar los espacios públicos libres de basura y contaminación

**Resultado 1:**  
Disminuir las calles inundadas de la colonia “Ciudadela”

**Resultado 2:**  
Erradicar las coladeras tapadas en la colonia “Ciudadela”

**MEDIDOR DE INDICADORES**

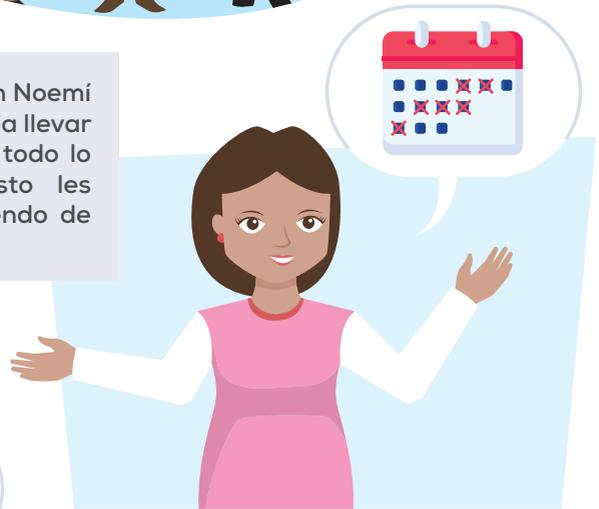
**S M A R T**



Para finalizar la construcción de su proyecto se dedicaron a estructurar de forma adecuada la “Matriz del Marco Lógico”, en donde pusieron todas las actividades que realizarían para conseguir sus objetivos y, de la mano, crearon su “cronograma de actividades” en el que plasmaron las fechas de aplicación del proyecto para cumplirlas en tiempo y forma.



Para concluir la reunión, Marcela junto con Noemí les explicaron que era de suma importancia llevar a cabo el “seguimiento y evaluación” de todo lo que comenzaron a trabajar pues esto les ayudaría a detectar si lo estaban haciendo de manera correcta.



También, Noemí mencionó que al final de la **Guía** vienen sitios de internet en donde pueden capacitarse para el fortalecimiento de la organización.

Y así fue como Marcela, Noemí, Gaby, la señora Francisca, Federico y Luis lograron solucionar el problema de organización interna, y al mismo tiempo, poner en marcha su "proyecto de intervención" para mejorar el entorno de su comunidad con apoyo de la "Guía complementaria para el fortalecimiento de las capacidades de organización ciudadana y participación activa. Parte 1", elaborada por el Instituto Electoral del Estado de México (IEEM).



## EL FOMENTO A LA ORGANIZACIÓN

CIUDADANA COMO MEDIO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA DEMOCRACIA



Diversos estudios, como el Informe País sobre la Calidad de la Ciudadanía en México<sup>10</sup> y el Estudio sobre la Calidad de la Ciudadanía en el Estado de México,<sup>11</sup> plantean que existe desinterés de la ciudadanía en participar en asuntos públicos, así como una creciente desconfianza hacia las instituciones públicas de gobierno.

Una expresión de la participación ciudadana en la democracia son las organizaciones de la sociedad civil, pues a través de éstas la ciudadanía interviene en los asuntos públicos y se compromete con la construcción de su sociedad. De este modo, se convierten en agentes de cambio y transformación de su entorno, favoreciendo el fortalecimiento de las capacidades de las personas para el ejercicio de una ciudadanía activa.

Sin embargo, el Estudio sobre la calidad de la ciudadanía en el Estado de México señala, respecto a la membresía en organizaciones civiles de quienes respondieron la encuesta en nuestra entidad, que “la mayoría de los mexiquenses nunca han pertenecido a agrupaciones estudiantiles, profesionales, culturales o comunitarias. Lo mismo ocurre con la militancia en partidos y asociaciones políticas situación opuesta a lo que ocurre en democracias consolidadas”.<sup>12</sup>

Para el IEEM, el fortalecimiento de la ciudadanía en el espacio público es de vital importancia para la vida democrática de nuestra entidad, por lo que en consonancia con las líneas de acción establecidas en la ENCCÍVICA<sup>13</sup> ha considerado prioritario dar continuidad a la promoción de la participación ciudadana mediante la organización, iniciada en 2019 con la elaboración y difusión de la **Guía básica para el fortalecimiento de las capacidades de organización ciudadana y la participación activa**, con esta **nueva Guía**.

Te invitamos a revisar nuestro mini sitio en donde encontrarás esta Guía, así como otros estudios y materiales que pueden ser de tu interés, en <https://www.ieem.org.mx/DPC/participacion-ciudadana/ciudadania.html>

10 Instituto Nacional Electoral. Estudio sobre la calidad de la Ciudadanía en México. INE, México, 2015.

11 Instituto Electoral del Estado de México. Estudio sobre la calidad de la ciudadanía en el Estado de México. IEEM, Toluca; México, 2018.

12 Idem p. 75.

13 La ENCCÍVICA es la propuesta del Instituto Nacional Electoral para contribuir con tareas permanentes y transversales a las elecciones, a la generación de un cambio cultural. Esta estrategia plantea tres aspectos centrales: 1) desarrollar una ciudadanía que se apropie y ejerza de manera responsable sus derechos (en general y no sólo los políticos); 2) que esta ciudadanía contribuya e incida en la discusión pública y 3) que cree contextos de exigencia a los poderes públicos, que favorezcan la estatalidad y la eficacia del Estado de Derecho.

## 5. Referencias

- Chávez Becker, Carlos y González Ulloa, Pablo [2018]. Las organizaciones de la sociedad civil en México: hacia una reforma de la LFFAROSC, Instituto Belisario Domínguez Senado de la República, México, 2018, 141 p. y en [https://www.comecso.com/wp-content/uploads/2018/12/Cuaderno\\_LFFAROSC\\_IBD.pdf](https://www.comecso.com/wp-content/uploads/2018/12/Cuaderno_LFFAROSC_IBD.pdf)
- Centro Mexicano para la Filantropía. [2018]. Guía para la administración de una OSC. México: CEMEFI.
- Centro Mexicano para la Filantropía. [2017]. Guía para la sostenibilidad de proyectos sociales y la procuración de fondos. México: CEMEFI.
- Centro Mexicano para la Filantropía. [2014]. Guía para planificar, crear y fortalecer una organización de la sociedad civil. México: CEMEFI.
- Instituto Electoral del Estado de México [2018]. Estudio sobre la Calidad de la Ciudadanía en el Estado de México. Toluca, México: IEEM. disponible en: <https://www.ieem.org.mx/cefode/descargas/investigaciones/Estudiociudadania.pdf>.
- Instituto Nacional de Desarrollo Social [2013]. Planeación Estratégica. Módulo 2. México: INDESOL.
- Instituto Nacional Electoral [2016]. Estrategia Nacional de Cultura Cívica 2017-2023 [2016]. Versión ejecutiva. Ciudad de México: INE. Disponible en [https://www.ine.mx/wp-content/uploads/2019/04/Estrategia\\_nacional\\_de\\_cultura\\_civica\\_version\\_ejecutiva.pdf](https://www.ine.mx/wp-content/uploads/2019/04/Estrategia_nacional_de_cultura_civica_version_ejecutiva.pdf)
- Instituto Nacional Electoral [2015]. Informe país sobre la calidad de la ciudadanía en México [2015]. Resumen ejecutivo. Ciudad de México: INE. Disponible en [https://portalanterior.ine.mx/archivos2/s/DECEYEC/EducacionCivica/Resumen\\_Ejecutivo\\_23nov.pdf](https://portalanterior.ine.mx/archivos2/s/DECEYEC/EducacionCivica/Resumen_Ejecutivo_23nov.pdf).
- García y Justicia, Javier J. [2012]. Elaboración de Proyectos de Desarrollo para Organizaciones de la Sociedad Civil. SEDESO de Nuevo León. México. Centro Mexicano para la Filantropía. [2014].
- Riquelme Leiva, Matías [2016, diciembre]. FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. Santiago, Chile. Retrieved from <https://www.analisisfoda.com/>

### Sitios de internet:

1. <https://apac.mx/que-es-apac/>
  2. <https://www.vinculosyredes.org.mx/mision-vision-y-valores>
  3. <http://www.helenkelleracgdl.org/content/33/valores-y-objetivos>
  4. <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/estrategia-planificacion/desarrollar-estrategias/principal>
  5. <https://rutasparafortalecer.org/recursos/>
  6. <https://www.cemefi.org/servicios/noticias/filantropicas/6381-ofertas-academicas-de-profesionalizacion-en-sociedad-civil-y-responsabilidad-social>
- [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/noticias/9/33159/Matriz\\_de\\_Indicadores.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/noticias/9/33159/Matriz_de_Indicadores.pdf)  
[https://www.cepal.org/ilpes/noticias/noticias/9/33159/Arboles\\_Diagnostico.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/noticias/9/33159/Arboles_Diagnostico.pdf)

## 6. Anexos

### Respuesta Sopa de letras

<b>M</b>	<b>I</b>	<b>S</b>	<b>I</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	D	<b>N</b>	<b>O</b>	<b>I</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>U</b>	<b>L</b>	<b>A</b>	<b>V</b>	<b>E</b>	C
C	R	J	I	S	L	N	J	<b>N</b>	F	M	B	N	C	C	T	L	O
K	C	S	R	K	F	S	P	<b>S</b>	<b>O</b>	J	D	I	F	A	L	<b>P</b>	V
K	<b>M</b>	<b>E</b>	<b>T</b>	<b>A</b>	<b>S</b>	M	<b>O</b>	K	K	<b>I</b>	Q	C	I	N	F	<b>L</b>	<b>E</b>
I	M	Q	O	J	G	<b>V</b>	Z	M	V	W	<b>S</b>	W	X	Y	D	<b>A</b>	<b>S</b>
L	Q	D	M	N	<b>I</b>	V	W	D	Y	F	W	<b>I</b>	H	P	Y	<b>N</b>	<b>T</b>
K	T	O	R	<b>T</b>	E	Z	J	O	U	K	X	B	<b>V</b>	P	N	<b>E</b>	<b>R</b>
S	G	H	<b>E</b>	O	<b>C</b>	<b>R</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>O</b>	<b>G</b>	<b>R</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	A	<b>S</b>	<b>A</b>
U	V	<b>J</b>	B	R	B	Q	D	M	P	Q	<b>N</b>	Y	V	H	C	<b>T</b>	<b>T</b>
S	<b>B</b>	T	S	Y	Z	W	K	E	U	R	<b>O</b>	D	<b>S</b>	F	L	<b>R</b>	<b>E</b>
<b>O</b>	T	H	P	K	G	N	B	P	T	I	<b>I</b>	J	<b>A</b>	M	M	<b>A</b>	<b>G</b>
<b>F</b>	<b>O</b>	<b>R</b>	<b>T</b>	<b>A</b>	<b>L</b>	<b>E</b>	<b>Z</b>	<b>A</b>	<b>S</b>	T	<b>C</b>	D	<b>Z</b>	T	R	<b>T</b>	<b>I</b>
X	S	Q	S	K	M	M	D	C	M	L	<b>U</b>	D	<b>A</b>	I	S	<b>E</b>	<b>A</b>
<b>S</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>L</b>	<b>I</b>	<b>B</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	W	<b>N</b>	T	E	<b>G</b>	W
T	A	L	U	X	R	Q	P	L	R	K	<b>E</b>	K	<b>E</b>	I	A	<b>I</b>	K
Q	A	E	Q	X	P	B	I	I	F	K	<b>J</b>	R	<b>M</b>	J	R	<b>C</b>	G
<b>S</b>	<b>E</b>	<b>R</b>	<b>O</b>	<b>L</b>	<b>A</b>	<b>V</b>	J	W	X	H	<b>E</b>	L	<b>A</b>	O	G	<b>O</b>	H
X	T	<b>S</b>	<b>E</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>I</b>	<b>M</b>	<b>I</b>	<b>E</b>	<b>N</b>	<b>T</b>	<b>O</b>	N	L	K	V	H
Y	D	C	<b>N</b>	<b>O</b>	<b>I</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>T</b>	<b>N</b>	<b>E</b>	<b>M</b>	<b>E</b>	<b>L</b>	<b>P</b>	<b>M</b>	<b>I</b>	K
<b>O</b>	<b>P</b>	<b>O</b>	<b>R</b>	<b>T</b>	<b>U</b>	<b>N</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>S</b>	E	Q	V	T	S

# GUÍA COMPLEMENTARIA

PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS  
CAPACIDADES DE ORGANIZACIÓN CIUDADANA  
Y LA PARTICIPACIÓN ACTIVA



DIRECCIÓN DE  
PARTICIPACIÓN  
CIUDADANA



CENTRO DE orientación ELECTORAL

[coe@ieem.org.mx](mailto:coe@ieem.org.mx)  
800 712 43 36

 7227849978

[www.ieem.org.mx](http://www.ieem.org.mx)

  IEEM\_MX   IEEM Oficial