

GUÍA COMPLEMENTARIA

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



PARTE 2

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
Mtra. 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

1. La profesionalización es un proceso continuo

- 1.1. Gestión administrativa. ¿para qué?
 - 1.1.1. Gestión de recursos humanos en una OSC
 - 1.1.2. Gestión de recursos financieros en una OSC
- 1.2. Revisemos nuestra propia gestión
- 1.3. Referencias

2. Hagamos que nos conozcan

- 2.1. Tareas básicas de difusión
- 2.2. Los elementos digitales como aliados
- 2.3. Referencias

3. Recursos para nuestra organización ¿dónde están?

- 3.1. Gratuidad y donaciones (gobiernos, empresas y organizaciones)
 - 3.1.1. Mapeo de recursos y donantes ¿Qué es?
 - 3.1.2. Plan anual de procuración de fondos ¿Para qué nos sirve?
- 3.2. Crowdfunding o financiamiento a proyectos de incidencia (grupos de personas u organizaciones)
- 3.3. Referencias

4. Nuestra organización: transparente y abierta

- 4.1. Referencias

5. Narrativa de un caso modelo

6. Las redes: organizaciones y ciudadanía para el fomento de la democracia

- 6.1. Referencias

Presentación

En 2020, el Instituto Electoral del Estado de México (IEEM) elaboró la *Guía complementaria para el fortalecimiento de las capacidades de organización ciudadana y la participación activa, parte 1*, con el objetivo de contribuir a profesionalizar las acciones que realizan las organizaciones de la sociedad civil (OSC) dentro de una ciudadanía organizada.

Un año después, la parte 2 de la Guía complementaria viene a cerrar la propuesta de profesionalización con una serie de temas que se consideran importantes dentro del desarrollo de cualquier organización.

El documento está conformado por seis módulos, los cuales abordan lo siguiente:

El primero, se enfoca en describir ¿Qué es la gestión administrativa? ¿Cuál es la importancia de la gestión de los recursos humanos y financieros?, y al final, incluye un ejercicio de reflexión en torno a la situación de la organización.

El segundo, aborda el tema de la comunicación, dentro y fuera de la asociación; los componentes de la misma y los medios para realizarla.

El tercero, introduce el tema de la búsqueda de recursos entre diferentes fuentes de financiamiento, público, privado, nacional, internacional; el mapeo de actores y su importancia, así como la elaboración de un plan anual de procuración de fondos, y el crowdfunding como una propuesta adicional de fondeo de recursos.

El cuarto revisa el tema de la transparencia dentro de las organizaciones.

El quinto, se trata del caso modelo, donde se recuperan los contenidos de la propia Guía para presentarlos a manera de historieta.

El sexto módulo, a manera de cierre, describe la relación entre la participación ciudadana, la democracia y el papel de las organizaciones civiles.

Con este tercer volumen de la Guía para el fortalecimiento de las capacidades de organización ciudadana y la participación activa, el IEEM reitera su compromiso de coadyuvar en la consolidación de mecanismos que favorezcan que la ciudadanía se involucre en los asuntos públicos, en este caso, desde las organizaciones de la sociedad civil.

LA PROFESIONALIZACIÓN ES UN PROCESO CONTINUO

Conforme a su experiencia, seguro reconocen que, si bien una organización puede funcionar inicialmente de manera intuitiva, para cumplir con su misión, su visión y lograr sus objetivos de manera eficiente y eficaz, requiere de un proceso de profesionalización, incluyendo, entre otros aspectos, la correcta administración de sus recursos (humanos, financieros, materiales, tiempo, espacio, etc.). Para ello, es recomendable que cuente con el apoyo de profesionales en el área administrativa, ya sea como integrantes de la propia organización, o bien, para que les brinden la capacitación en la materia.

1.1 Gestión administrativa ¿para qué?

La gestión administrativa es una herramienta para ejecutar las acciones necesarias con el fin de alcanzar los objetivos de una organización, por medio de un diagnóstico, una estrategia, la ejecución y la evaluación. “El ideal es que logremos alcanzar los objetivos de manera efectiva y eficiente.”¹

Tal vez lo anterior les suene conocido, pues en la **parte 1 de la Guía complementaria** abordamos estos temas al hablar del Análisis FODA, del Plan Estratégico y de la elaboración de la Matriz del Marco Lógico.

Si no conocen esa Guía, les invitamos a que la revisen pues explora temas muy interesantes para el fortalecimiento de su OSC.



1 Centro Mexicano para la Filantropía. (2017). *Guía para la sostenibilidad de proyectos sociales y la procuración de fondos*. México: CEMEFI, p. 30.



Por ejemplo, cuando se organizan para celebrar el cumpleaños de un miembro de su familia, seguro consideran los preparativos y los momentos con que cuentan para ello, por lo que tendrán que gestionar su tiempo para armar el festejo de la mejor forma posible. De igual modo, una persona podría buscar ayuda psicológica para aprender a gestionar sus emociones y así manejar sus preocupaciones o su ira de una manera positiva.

Ahora bien, para realizar la gestión de una organización deben considerar los siguientes elementos:

Planeación

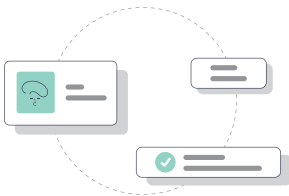


Como ya lo saben, el proceso de planeación consiste en la determinación de lo que va a hacerse, considerando los fines y propósitos de la organización; las metas, la estrategia y las acciones a través de las cuales la organización logrará su cumplimiento.

Para realizar este proceso también les conviene conocer nuestra **Guía complementaria parte 1**, pues como ya se mencionó previamente, ahí describimos todo el proceso necesario para que puedan hacer una excelente planeación.

¿Consideran que su organización lleva a cabo un proceso efectivo de planeación estratégica?

Organización



En este rubro se debe considerar el diseño y la estructura organizacional necesaria para el cumplimiento de sus objetivos; de qué manera se repartirán las tareas; quién será el responsable de su implementación; el eficiente uso de los recursos humanos y financieros; la definición de políticas claras de funcionamiento, así como la interacción entre las diferentes áreas de la organización.

¿Alguna vez han pensado que su organización puede funcionar mejor con otro tipo de estructura o conformación?

Dirección y liderazgo



Es el motor que guía el trabajo del grupo hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales. Sin una dirección con liderazgo es improbable que la planeación y la organización puedan caminar en el mismo sentido. Vale la pena resaltar que el liderazgo tiene un papel relevante en este proceso pues no se trata sólo de saber conducir los trabajos institucionales hacia un fin, sino que además, es necesario que este se manifieste a través de la comunicación, motivación y la puesta en práctica de ideas innovadoras que influyan positivamente en el éxito del grupo.

¿En su organización pueden identificar este liderazgo?

Seguimiento y evaluación



Una vez que se desarrollan las diversas acciones que componen la planeación, es indispensable darles acompañamiento para verificar su correcto funcionamiento. En ese sentido, la evaluación les permitirá, a través de una serie de indicadores, medir los resultados y compararlos con lo planeado, con el fin de corregirlo o perfeccionarlo, por lo que cada meta o resultado esperado deberá tener al menos un indicador relacionado.

Por lo anterior, se entiende que la administración incluye el planteamiento, seguimiento y evaluación de las acciones para alcanzar las metas de su organización, lo cual involucra el empleo eficiente de los diversos recursos con los que cuentan, aspecto que se detallará enseguida.

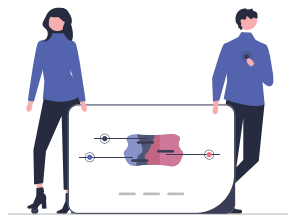
¿De qué manera dan seguimiento y evalúan el quehacer de su OSC?

1.1.1. Gestión de recursos humanos en una OSC

El capital más importante de una organización social son los recursos humanos, ya sea que reciban remuneración, colaboren voluntariamente o realicen su servicio social o prácticas profesionales; es indispensable que la gestión administrativa busque que el desempeño de sus integrantes sea efectivo y eficiente, es decir, que satisfaga las necesidades de la organización sacando el mejor provecho de tales recursos.



Para lograr lo anterior, se debe contar con un **procedimiento de reclutamiento y selección de capital humano** de acuerdo con las actividades que tendrán bajo su responsabilidad; considerar que deberán cubrir un periodo de inducción o guía en sus nuevas posiciones; integrar una estrategia de capacitación constante, que fomente su desarrollo profesional y personal; fortalecer los valores con la organización y la comunicación asertiva al interior del grupo, orientándolos al cumplimiento de los objetivos mediante el trabajo colaborativo; formar liderazgos en las distintas posiciones y un sentido de pertenencia con la institución; no olvidar establecer un sistema objetivo de evaluación del desempeño que permita la retroalimentación constante de sus miembros.



La gestión del recurso humano debería contemplar dos componentes en toda organización: el primero, está relacionado con su organigrama, el diseño de los puestos y sus características particulares y, la normatividad y políticas que dan sentido a la vida institucional, es decir, hablamos de factores más o menos fijos que tienen poca flexibilidad, "... al (alinearse) a la definición estratégica de la misma (organización), es decir, a la misión, visión, objetivos y estrategias."² El segundo, corresponde a factores cambiantes como el procedimiento de reclutamiento y selección del personal; la firma y pago de salarios; la instrumentación de programas de capacitación y la evaluación del desempeño.

Cada institución u organización determina estos elementos en función de sus fines y propósitos, sus objetivos, recursos materiales y financieros, y metas.

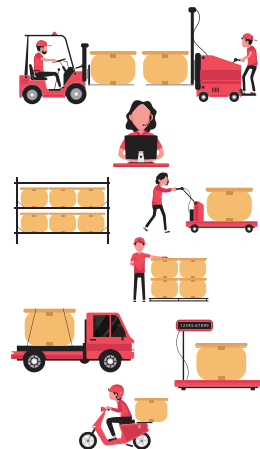
2 Ídem, p. 31

A continuación, te presentamos dos ejemplos curiosos de cómo algunas organizaciones han innovado para cubrir sus vacantes.³



Ejemplo 1. Una importante empresa de origen alemán dedicada a la logística y a la movilidad, hace un par de años tenían un gran porcentaje de la plantilla cercano a la edad de jubilación, por lo que necesitaba renovarla con nuevos trabajadores que tuvieran habilidades específicas, ya que tendrían que ocupar puestos muy cualificados, como electricista o conductor de tren.

Para ello, ideó un método innovador en el que se aprovechó de las nuevas tecnologías. Este consistió en recorrer las ferias de empleo con unas gafas de “realidad virtual” que recreaban y hacían experimentar a los candidatos lo que suponía desempeñar dichos puestos. De este modo, se presentaron quienes estaban realmente interesados y preparados.



Ejemplo 2. Una importante cadena de hoteles ideó un juego que fue publicado en una red social. A través de este, las personas sentían la experiencia virtual de llevar un restaurante, es decir, vivían lo que era experimentar el ritmo tremendo de la cocina, la gestión, el control presupuestario, la formación de los empleados, las reclamaciones de la clientela, las ausencias repentinas de personal, etc.

De esta forma seleccionaron a las personas que les interesaban para sus hoteles reales.



3 8 Ejemplos de Selección de Recursos Humanos Sorprendentes, visto en <https://www.arette-activa.com/ejemplos-seleccion-recursos-humanos-sorprendentes-2/>

1.1.2. Gestión de recursos financieros en una OSC



El otro aspecto fundamental que requiere una gestión responsable y transparente son los recursos financieros, pues esto les permitirá tomar las mejores decisiones para las actividades a realizar, para lo cual será indispensable la elaboración de un **presupuesto de ingresos y egresos** adecuado, y el seguimiento a su correcto ejercicio; la integración de diversas herramientas contables, tales como el balance general o estado de situación financiera, el estado de resultados, el estado de actividades, el flujo de efectivo y el catálogo de cuentas.

Seguramente conocen, o al menos han escuchado, a una o un integrante de su organización que señala la contabilidad de una organización como algo tedioso o complicado; sin embargo, se debe comprender que una información financiera confiable, relevante y comprensible, a través, por ejemplo, de los análisis financieros y de rentabilidad, así como de una memoria anual, que es un balance cualitativo del año, con logros y pendientes, brindan la oportunidad de que quienes dirigen, integran, patrocinan o supervisan su organización, así como las y los beneficiarios y la sociedad en general, conozcan su situación económica, patrimonio, resultados y eficiencia, abonando a la transparencia y la rendición de cuentas, además de permitir el cumplimiento de las obligaciones fiscales.



Recuerden que este presupuesto debe contemplar tanto los ingresos como los egresos.

Para los ingresos, consideren todas las fuentes de recaudación, sean por donativos financieros o en especie; así como los generados por la prestación de servicios. En el caso de los egresos, tomen en cuenta los gastos de operación de la organización (equipos, renta de inmueble, salarios, etc.), así como cualquier gasto imprevisto.

Si quieres profundizar en estos temas, te sugerimos que revises el apartado de referencias de este módulo, en donde encontrarás interesantes lecturas al respecto y sus enlaces.

1.2 Revisemos nuestra propia gestión



Ahora llegó el momento para que respondan a las preguntas del siguiente cuadro considerando su propia experiencia, lo cual les permitirá analizar la situación en la que se encuentra su organización:

Contexto	Descripción
¿Acostumbran a realizar un proceso de planificación anual de sus actividades? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué? ¿Cómo lo hacen?	
¿A través de qué medios dan a conocer a sus integrantes las acciones a realizar dentro de la organización?	
En cuanto a la administración de los recursos humanos, ¿su organización cuenta con un organigrama y con la descripción de los perfiles de los puestos que requieren para sus actividades?	
¿Qué método y criterios (formatos, entrevistas, exámenes, etc.) emplean para seleccionar a las o los candidatos a ocupar un cargo en su organización?	
¿Sus integrantes suelen permanecer en la organización por un largo tiempo o hay una rotación frecuente del personal?	

Contexto	Descripción
<p>¿Identifican los recursos financieros que tienen actualmente y cómo los aplican? Enlisten de manera breve sus ingresos, patrimonio y gastos.</p>	
<p>¿Cómo controlan la aplicación del presupuesto de su organización?</p>	
<p>¿Cómo puede afectar a la organización la elaboración de un presupuesto que se queda corto o de un sobre presupuesto?</p>	

1.3 Referencias

- Ambrosio Girón, Juan Antonio; Contreras Piedragil, Cesar Emilio; Chagoya Vargas, Beatriz Soledad y Jarquín Santos, Linda Jessica (ND). Manual de Planeación Estratégica para organizaciones juveniles de la sociedad civil. México: INJUVE, consultada el 14 de noviembre de 2021 en https://difusionconcausa.com/recursos/manual-planeacion-estrategica-imjuve_opt.pdf.
- Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (ND). Paquete de solución: estrategia financiera. Estados Unidos: USAID, Consultado el 14 de noviembre de 2021 en <https://rutasparafortalecer.org/wp-content/uploads/2020/11/4.-Paquete-de-Estrategia-Financiera.pdf>.
- Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (ND). Paquete de solución: planeación estratégica. Estados Unidos: USAID, Consultado el 13 de noviembre de 2021 en <https://rutasparafortalecer.org/wp-content/uploads/2021/05/11.-paquete-de-planeacion-estrategica-1.pdf>.
- Centro de Acompañamiento, Fortalecimiento y Sustentabilidad de las OSC, CAFI (2011). Guía de Acompañamiento y Fortalecimiento de OSC. México: Editorial Heurística Cardenche, S. C. de R. L., consultada el 13 de noviembre de 2021 en <http://indesol.gob.mx/cedoc/pdf/l.%20SOCIEDAD%20CIVIL/FORTALECIMIENTO%20DE%20LAS%20OSC/Guia%20de%20acompa%C3%B1amiento%20y%20fortalecimiento%20de%20osc.pdf>.
- Centro Mexicano para la Filantropía A. C. (2017). Guía para la sostenibilidad de proyectos sociales y la procuración de fondos. México: CEMEFI, consultada el 15 de noviembre de 2021 en https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/332512/Gu_a_Sostenibilidad_Proyectos_Sociales.pdf.
- Centro Mexicano para la Filantropía. (2018). Guía para la administración de una OSC. México: CEMEFI, consultada el 15 de noviembre de 2021 en https://drive.google.com/file/d/1ygxfelE2fZtSxEAGL_8Hk53Y60gZmx/view.
- INDESOL y Universidad de Quintana Roo (2013). Planeación estratégica. México: Indesol, consultada el 14 de noviembre de 2021 en <http://indesol.gob.mx/cedoc/pdf/l.%20SOCIEDAD%20CIVIL/Planeaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica%20para%20OSC/Planeaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica.pdf>.
- Instituto Tecnológico de Sonora. (2015). Metodología para diseñar un modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora. México. Consultado el 10 de noviembre de 2021 en http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/METODOLOGIA_PARA_DISENAR_UN_MODELO_DE_GESTION_PARA_MEJORAR_EL_DESEMPEÑO_INDIVIDUAL_EN_UNA_OSC_DE.pdf.

Otros enlaces de internet

- <https://www.cemefi.org/>
- <https://www.procapacidad.org/>
- <https://rutasparafortalecer.org/>

HAGAMOS QUE NOS CONOZCAN

Uno de los grandes desafíos para las organizaciones es dar a conocer quiénes son, qué hacen, cómo lo hacen, para qué lo hacen, cuáles son sus principales logros y qué necesidades tienen para continuar con su misión. En este apartado encontrarán un conjunto de herramientas prácticas de comunicación que puedan aplicar cotidianamente para lograr un mejor y más rápido alcance de los objetivos de su organización; da respuestas a las preguntas por qué comunicar, qué comunicar, a quiénes comunicar, y cómo comunicar. En un segundo apartado se desarrollan una serie de elementos digitales como aliados, está pensado para que los no expertos, adquieran los conocimientos básicos para poder explotar al máximo los medios con que cuenta en la actualidad su organización para comunicar.

2.1. Tareas básicas de difusión

¿Qué es comunicación?

Para nadie es un secreto que todos los seres vivos de una u otra manera nos comunicamos. La comunicación es un intercambio de información, para ello se requiere de elementos que deben estar presentes para que esta se dé eficazmente.⁴ Según la Real Academia Española, la comunicación es la *transmisión de señales mediante un código al emisor y al receptor*,⁵ es decir, al menos deben estar involucradas dos personas.



El motivo puede ser cualquiera: el bebé que llora quejándose por hambre; la pequeña niña que le pide a su mamá un globo o cualquier adulto que se presenta en un negocio a comprar algo; **siempre buscamos generar una reacción en la o el interlocutor** y esto generalmente es cíclico, es decir, que a nuestro estímulo le seguirá una respuesta y así, completaremos este intercambio, aunque también puede ser unidireccional.⁶

4 Enciclopedia concepto, editorial Etecé. *Comunicación: concepto, funciones, elementos y características*. Consultada el 26 de septiembre de 2021 en <https://concepto.de/comunicacion-oral/>

5 Real Academia Española. Definición de comunicación. Consultada el 26 de septiembre de 2021 en <https://dle.rae.es/comunicaci%C3%B3n>

6 Como cuando vas al cine y te sientas por dos horas para ver una película que alguien escribió y dirigió, y que te comunica un mensaje al que tú no puedes responder directamente.

Con la comunicación se pueden intercambiar conocimientos, ideas, mensajes con otras personas o grupos, nacionales o extranjeros; para ello, frecuentemente recurrimos a diferentes medios de comunicación como carteles, volantes, radio, televisión, teléfono, o bien, medios digitales como el internet y las redes sociales.

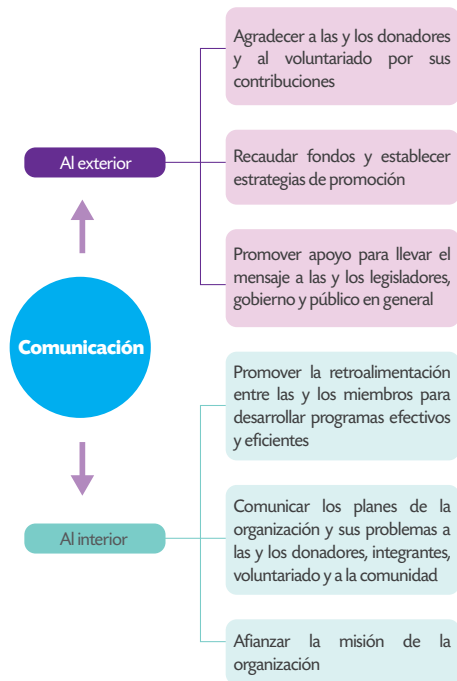


¡Recuerden que la comunicación debe ser una herramienta para el logro de los objetivos de su organización!

¿Por qué comunicar?

El **objetivo de comunicar** es motivar, convencer, difundir e informar.⁷ Es darse a conocer a nuevas personas; compartir mayor información con las personas que ya les conocen y que están interesadas en la misión de la organización; además, les ayuda a interactuar con ellas para generar mayores y mejores compromisos. En ese sentido, facilitará posicionarse con el público objetivo; crear y fortalecer alianzas estratégicas y difundir su labor; pero también, establecer de manera asertiva, las líneas de trabajo al interior del grupo y fomentar la identidad institucional, tal como pueden apreciar en la siguiente figura:

Figura 1. Comunicación para la organización



7 Innova Mk, *Cuáles son los Objetivos de la comunicación*. Consultado el 16 de septiembre en <https://www.innovamk.es/objetivos-de-la-comunicacion/#:text=Los%20objetivos%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20son%3A,Entretener>

¿Qué comunicar?

Una buena comunicación les permitirá la creación de actitudes favorables hacia su organización al traducir la misión, la visión, los objetivos y la estrategia en hechos reales y cotidianos. Dará sentido y legitimidad al rol y la existencia de ustedes como grupo, además de que –como lo señalamos arriba–, favorece la identificación de las y los colaboradores con la institución, el sentido de orgullo y pertenencia.

Para ello, es necesario que definan el (los) objetivo (s)⁸ y mensaje (s) central (es) a comunicar, pues estos guiarán las acciones que realicen para llegar a una meta, y ayudarán a elegir los medios a utilizar y a pensar qué cosas van a evaluar.



Como señala la **Guía básica para el fortalecimiento de las capacidades de organización ciudadana y la participación activa**, “... los objetivos se relacionan con los resultados esperados de la intervención de su organización en la problemática, es decir, el cumplimiento de la misión y visión. Por ello se aconseja que estos sean realistas, medibles, concretos, alcanzables y programados en el tiempo. Su definición es importante pues dependiendo de estos establecerán los medios para alcanzarlos”.⁹ En este caso, les proponemos que se planteen las siguientes preguntas:

...

- ¿A quién o quiénes se va a comunicar?
- ...
- ¿Qué quieren comunicar?

- ¿A través de qué medios lo van a hacer?

La siguiente figura les ayudará a clarificar sus ideas.

8 El objetivo apunta a la meta a la cual quieren llegar. Es mejor considerar objetivos focalizados para comunicar y vayan de uno en uno para darle seguimiento y no divagar.

9 Instituto Electoral del Estado de México (2019). *Guía básica para el fortalecimiento de las capacidades de organización ciudadana y la participación activa*. IEEM: México, p. 16.

Figura 2. Características de los objetivos

Alcance

- Generales. Es el fin último del proyecto.
- Específicos. Son los necesarios para lograr el objetivo principal.

Formulación

- Claros y concretos. Que no haya duda sobre su interpretación.
- Escalables. Contengan diferentes niveles de realización.
- Motivadores. Fomentar entre las y los integrantes de la organización el compromiso.
- Flexibles y medibles. Que se puedan modificar en función del objetivo principal y sea posible su cuantificación.
- Realistas y coherentes. Prácticos considerando los recursos y el contexto en que se desarrollan y estén en función de la misión y valores de la organización.
- Observables. Que se perciban los resultados conforme se presenten.

Proyección

- Largo plazo. Para un periodo de 3 a 5 años.
- Mediano plazo. Se diseñan entre 1 y 3 años.
- Corto plazo. Se definen menor a 1 año.

Fuente: Elaboración propia con información de Enz, Angélica y COMUNIA (2012). Manual de comunicación para organizaciones sociales. Hacia una gestión estratégica y participativa. Buenos Aires, p.112.



Ahora, ¿qué les parece si realizan un sencillo ejercicio? En el siguiente recuadro, imaginen y escriban el objetivo central de la comunicación que quieren realizar. No olviden que deben focalizar esfuerzos, por lo que una vez alcanzado este, pueden ir por otro y así sucesivamente.

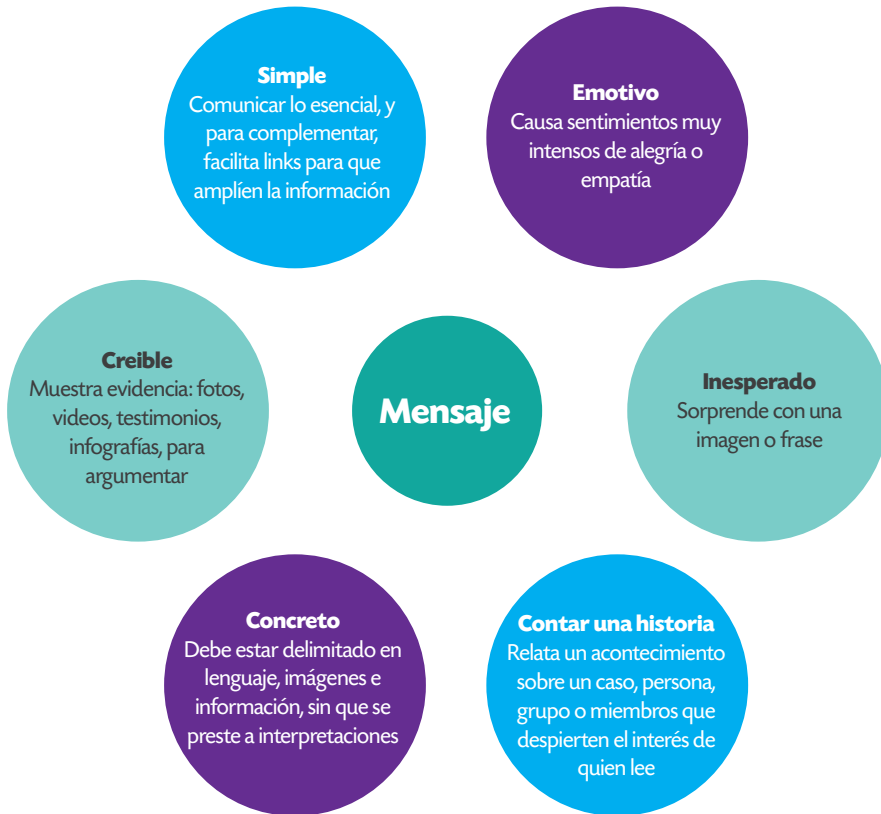
¡Un mensaje clave les ayudará a llegar más fácil a su objetivo!

Ahora pasemos al mensaje. El reto es crear uno que motive a la acción y el compromiso. Tendrá que estar alineado con su misión, visión, objetivos y valores. Piensen en que sea sencillo y claro, y que no permita interpretaciones, es decir, tiene que ser claro para que las personas tengan la información exacta del trabajo que hacen, sensibilizarlas y despertar su interés en involucrarse con ustedes.¹⁰ Procuren no usar un lenguaje académico, pues la información llegará a todo tipo de público, o bien, acomódenlo a los perfiles de su audiencia; se trata de que pueda ser comprendido con facilidad con quien es de su interés comunicarse.

¹⁰ Con un mensaje bien planeado puedes lograr alianzas estratégicas, aumentar la cantidad de donantes, concientizar sobre el tema en particular, comunicarse con más destinatarios, etc.

Tomen en cuenta los siguientes criterios para diseñarlo:

Figura 3. Características del mensaje



Fuente: Elaboración propia con información de Wingu (2014). Comunicación Online y Redes Sociales en tu ONG. Buenos Aires, p. 8.

Es importante que el mensaje se difunda a través de los canales más adecuados al público al que va dirigido. En el apartado *Los elementos digitales como aliados*, conocerán diversos medios que pueden usar para tal fin.

¿A quiénes comunicar?

Como se ha mencionado previamente, comunicar potencia la misión de su OSC, pues quienes ven la información pueden convertirse en promotoras, voluntarias o donantes, aunque dependiendo de las características de las personas, deben pensar en la ruta ideal para llegar al público objetivo.



Por ejemplo, una página Web les puede redirigir a una suscripción para recibir boletines electrónicos, mediante los cuales posteriormente se les puede invitar a eventos y, finalmente, a participar mediante voluntariado o donaciones.

Por ende, la comunicación requiere de una visión amplia (estratégica), por lo que debe ser intencionada para lograr sus objetivos, considerando al tipo de público al que dirigirán todas las acciones.

Existen dos tipos de público y por consiguiente dos tipos de comunicación:

- **Comunicación al equipo o interna.** Es la información que va dirigida a las y los beneficiarios directos, voluntarios de la organización, miembros del patronato, consejeros, personal administrativo, proveedores, voluntarios y servidores sociales. El fin es motivar, integrar e informar para generar un sentimiento de orgullo e identidad de ser parte de la organización, lo que provocará unión para lograr los objetivos institucionales, ya que fomenta la cooperación y lealtad de las y los miembros. Además, permitirá a la directiva conocer de cerca las necesidades e ideas del resto de sus integrantes.



¡La comunicación interna tiene que ser planificada, concreta y en constante retroalimentación!

Los medios de comunicación interna¹¹ que pueden usar de acuerdo a sus necesidades son:

- Tablero de anuncios / periódico mural
- Carteles / posters
- Periódico interno / boletín / revista
- Correo electrónico
- Grupo de WhatsApp
- Juntas efectivas

Consideren que es importante tener claridad respecto al sentido de la comunicación interna.



Por ejemplo, se busca promover el contacto personal entre las y los miembros de todos los niveles; ayudar a que las y los integrantes de la organización conozcan sus fines, propósitos, objetivos y valores como elemento de cohesión; para identificar y corregir errores internos o reconocer logros; para hacer saber a la directiva acerca de cómo percibe el público a la organización.



A continuación, anoten en el recuadro, de manera clara y sencilla, desde su punto de vista, cuáles serían los objetivos de la comunicación al interior de su grupo.

Objetivo	Descripción
1	
2	
3	
4	
5	

¹¹ Para tener los detalles de cómo usarlos te sugerimos leer el documento en línea *Dale visibilidad a tu OCS, Manual de Comunicación* a través del enlace https://issuu.com/gemsgg/docs/ssg_pdf_pub1.

Comunicación pública o externa. Se refiere al conjunto de información que se transmite hacia las y los donantes, familiares de beneficiarios directos, proveedores, autoridades, otras organizaciones, academia y público en general. Está dirigida a mejorar las relaciones afuera de la organización, a través de proyectar una imagen favorable, por lo que se requiere una estrategia clara, sencilla y veraz.



Por ejemplo, el objetivo de comunicar al público puede ser promocionar los beneficios de involucrarse en la organización; agradecer y reconocer a las y los voluntarios y donadores por sus contribuciones; hacer campañas para atraer nuevo voluntariado y donaciones; informar sobre los resultados de la implementación de los proyectos o contribuir al diseño de política públicas.



Ya que encontraron la inspiración, describan en el recuadro, de manera sencilla y clara, cuáles consideran que son los objetivos más importantes de informar al exterior de la organización.

Objetivo	Descripción
1	
2	
3	
4	
5	

¿Has escuchado la frase más célebre del físico y matemático, William Thomson Kelvin? “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”.

Como en todo el trabajo que realicen, es importante dar seguimiento a los resultados, por lo que al interior del grupo, con unas sencillas preguntas pueden medir que tan eficaz y eficiente¹² es la comunicación interna en la organización para saber si es el camino a seguir o se tendrán que hacer ajustes. Al exterior, en el caso de la medición en redes sociales, pueden llevar un historial para conocer el número de vistas o los mensajes recibidos, comparándolo con un periodo anterior, así verán cómo está funcionando.

¡Sin importar el tipo de comunicación que decidan realizar debe tener como finalidad ayudar a la organización a alcanzar sus metas y posicionar su imagen!

¿Cómo comunicar?

Por último, armen un plan estratégico de comunicación,¹³ que les ayudará a definir los niveles de comunicación, acciones, estrategias y actitudes comunicativas intencionadas para contribuir al logro de los objetivos. Al diseñarla, es fundamental contar con las aportaciones del personal interno (ejecutivo y operativo) y del externo (donantes, proveedores, asesores), para ello, necesitan definir ciertos elementos:

12 La eficacia comunicacional es la capacidad que tiene una organización para alcanzar sus objetivos o metas. La eficiencia comunicacional es la relación entre el logro de las metas u objetivos y los recursos utilizados para ello. Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. (2017) *Guía para la sostenibilidad de proyectos sociales y la procuración de fondos*. México.

13 La planeación estratégica también se puede definir como el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción, esto es que se anticipa a la toma de decisiones. La estrategia, resume cómo se va a trabajar para alcanzar el o los objetivos. Se redacta en una o dos oraciones. Contesta qué se hace, para quién, con quién y cómo. Goodstein, Leonard D. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Editorial McGraw Hill. Colombia.

Figura 4. Plan de comunicación

Diagnóstico	Elegir los canales de comunicación	Calendario editorial	Mide resultados
<p>Identificar el estado en que se encuentra la organización de manera cuantitativa y cualitativa, permitirá conocer los recursos con los que cuenta para hacer un presupuesto (cantidad de personas del staff, voluntarios (as) fondos económicos, etc.), y a partir de esto se puede armar con más certeza la estrategia</p>	<p>Elegir el o los medios de comunicación que mejor se adapten a nuestras necesidades porque cada uno tiene diferentes audiencias.</p>	<p>Programar los periodos en que se realizará la difusión en los diferentes canales de comunicación</p>	<p>Evaluar te permitirá ver la efectividad del plan, conocer las áreas de oportunidad y si es necesario, realizar ajustes</p>

Fuente: Elaboración propia con datos de CIDHAL A.C. (2011) Manual "Fortalecimiento, profesionalización y acompañamiento a las OSC-Mujeres. Para impulsar su participación e incidencia en proyectos y políticas públicas de igualdad". Morelos.

En la **parte 1 de la Guía complementaria** abordamos estos temas al hablar del *Plan Estratégico*. Les sugerimos echarle un ojo otra vez.

Tomen en cuenta que su plan estratégico de comunicación debe tener las siguientes características:¹⁴

...

- Fácil de entender
- Realista
- Flexible
- Lógico y secuenciado

¹⁴ Para profundizar más consulta el documento: CIDHAL A.C. (2011) Manual "Fortalecimiento, profesionalización y acompañamiento a las OSC-Mujeres. Para impulsar su participación e incidencia en proyectos y políticas públicas de igualdad", a través del siguiente enlace <http://indesol.gob.mx/cedoc/pdf/1.%20SOCIEDAD%20CIVIL/FORTALECIMIENTO%20DE%20LAS%20OSC/Manual%20Fortalecimiento,%20Profesionalizaci%C3%B3n%20y%20Acompa%C3%B1amiento%20a%20las%20OSC-Mujeres.pdf>.

2.2. Los elementos digitales como aliados

Una vez que saben qué comunicar, a quién, por qué y cómo hacerlo, ahora es necesario que conozcan los medios de difusión idóneos para implementar su proyecto.

Durante años, las llamadas telefónicas, los volantes y el envío de cartas resultaron ser el medio ideal para llegar a la mayor parte de la población, sin embargo, actualmente en plena era digital, podrían ser un poco limitados por el alcance que tienen, por lo que piensen en armar una estrategia con las herramientas de la Web y sus redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, TikTok, YouTube, etc.), para poder aprovechar al máximo sus bondades y llegar a más personas en poco tiempo y relativamente con un mínimo costo.

Les sugerimos tomar el tiempo necesario para seleccionar con tranquilidad, analizando cuál o cuáles son las más adecuadas para alcanzar sus objetivos.

A continuación, enlistamos los beneficios que puede traerles como organización hacer uso de estas nuevas formas de comunicarse, acceder, promover, difundir y transformar la información, además considera que hay un tipo de público para el que esta forma de comunicarse es parte de su vida cotidiana

No pierdan de vista que todos los espacios pueden hablar sobre su organización y ser vistos por muchas personas que quieran conocer acerca de lo que hacen. A través de ellos, pueden llevar adelante los fines y objetivos, propuestas y campañas, además de permitirles llegar en poco tiempo a muchas instancias.

Los elementos digitales y las redes sociales tienen una gran capacidad para la movilización social y sin importar su tamaño o el tiempo que llevan desde su creación, cualquier tipo de OSC puede aprovecharlos.

Enseguida, les explicaremos la función de cada medio para que elijan el que más les convengan y preparen el contenido adecuado al público a impactar.

Sitio Web

Las y los usuarios tendrán una “sede virtual” para encontrar información directa, hacer donativos y seguir los pasos de lo que hace su organización.





Por ejemplo, al ver el marketing social¹⁵ que hacen en su página web Unicef y Médicos sin fronteras, se encuentra que ambas apelan a las emociones; ofrecen contenidos que impactan y captan al visitante de la página. Observen que se visualiza una imagen que llama la atención y una frase que pide ayuda, es decir, el mensaje es directo y no tiene mucho texto.

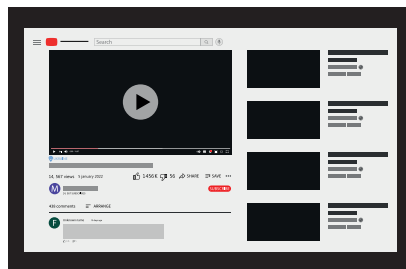
Redes sociales¹⁶

Una de las redes sociales con más antigüedad; les permite compartir información, noticias y contenidos audiovisuales (imágenes, texto y videos), hipervínculos a páginas Web y otras redes sociales, así como enviar información de forma pública o privada y tener una retroalimentación instantánea; requiere que la organización mantenga su información pública y la difunda para que quienes tengan interés puedan acceder a ella. Para medir su impacto, se puede acceder la cantidad de contactos, los datos del número de quienes han visto una publicación determinada o la han compartido.



Es un sitio web, cuyo objetivo es compartir videos, por lo que de ser de su interés, podrán divulgar material audiovisual o anuncios promocionales sobre la organización, para lo cual deberán difundir su vínculo para que el público interesado pueda visualizarle.

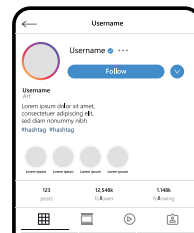
Respecto a su medición, esta corresponde al número total de veces que alguien ha visto el video o anuncio. Solo lo registra como visualización cuando alguien lo ha hecho durante al menos 30 segundos o hace clic en él.



15 En el “marketing de las OSC” de lo que se trata es de remover conciencias. Hacer al público sentirse identificado con una causa y despertar un sentimiento de solidaridad en él.

16 Entre las más conocidas: Facebook, YouTube, Instagram, Twitter, etc.

Se trata de una red más reciente que permite a sus usuarios subir imágenes y videos con múltiples efectos fotográficos como filtros, marcos, colores retro, etc. El enlace que pongas en la biografía debe apuntar a una página en su sitio que esté optimizada para ayudarles a alcanzar un objetivo. Para medir el impacto, hay que considerar el número de cuentas únicas que han visto cualquiera de sus publicaciones.



Es un servicio de envío de mensajes cortos llamados "tweets"; sirve para compartir links, videos y textos con una extensión máxima de 280 caracteres, los cuales aparecen en la página de la o el usuario de forma instantánea. Es sencilla de usar pues se puede manipular desde la Web o a través de otros dispositivos electrónicos, además de que tiene un costo muy bajo para las organizaciones. La periodicidad de publicación de información debe ser alta, idealmente diaria. En cuanto a medir su éxito, debe tomarse en cuenta el número de seguidores y las interacciones que estos tienen con la información que se comparte.



Como podrán darse cuenta, el uso de las redes sociales, con una audiencia muy amplia, puede beneficiar y mejorar la visibilidad de su organización, y conseguir el apoyo de activistas y voluntarios para difundir los mensajes e incluso crear una comunidad.

Finalmente, les invitamos a compartir los resultados con el público una vez que hayan alcanzado el objetivo; para los benefactores es muy satisfactorio saber que su apoyo influyó a conseguir la meta y, por lo tanto, les motivará a seguir apoyando.

iSi están iniciando actividades, les recomendamos integrar al equipo a voluntarios o personal joven cuyas habilidades en el manejo de redes digitales contribuyan a la actualización de la organización al mundo digital! iasimismo, comiencen con una o dos redes sociales para difundir información dirigida al público objetivo deseado y así poder tenerlas actualizadas!

2.3 Referencias

- Enz, Angélica (2012). Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa. 1a ed. 1a reimp. - Capital Federal: Argentina, consultada el 25 de septiembre de 2021, disponible en <https://www.miteco.gob.es/es/ceneam/recursos/pag-web/manual-comunicacion-organizaciones-sociales.aspx>
- Centro Mexicano para la Filantropía A. C. (2017). Guía para la sostenibilidad de proyectos sociales y la procuración de fondos. México: CEMEFI, consultada el 10 de octubre de 2021 en https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/332512/Gu_a_Sostenibilidad_Proyectos_Sociales.pdf.
- CIDHAL A.C. (2011) Manual "Fortalecimiento, profesionalización y acompañamiento a las OSC-Mujeres. Para impulsar su participación e incidencia en proyectos y políticas públicas de igualdad". Morelos: México, consultado el 14 de octubre de 2021, disponible en <http://indesol.gob.mx/cedoc/pdf/I.%20SOCIEDAD%20CIVIL/FORTALECIMIENTO%20DE%20LAS%20OSC/Manual%20Fortalecimiento,%20Profesionalizaci%C3%B3n%20y%20Acompa%C3%B1amiento%20a%20las%20OSC-Mujeres..pdf>.
- Instituto Electoral del Estado de México (2019). Guía básica para el fortalecimiento de las capacidades de organización ciudadana y la participación activa. IEEM: México.
- ... Instituto Electoral del Estado de México (2020). Guía complementaria para el fortalecimiento de las capacidades de organización ciudadana y la participación activa. IEEM: México.
- Wingu (2014). Comunicación Online y Redes Sociales en tu ONG. Capital Federal: Buenos Aires, consultada el 30 de septiembre de 2021, disponible en <https://fundacionmerced.org/3d-flip-book/comunicacion-online-y-redes-sociales-en-tu-ong/>

Otros enlaces de internet

- <https://www.cemefi.org/>
- ... Innova Mk. Objetivos de la comunicación, disponible en <https://www.innovamk.es/objetivos-de-la-comunicacion/#:~:text=Los%20objetivos%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20son%3A,Entretener>
- Manual de Comunicación disponible en https://issuu.com/gemsgg/docs/ssg_pdf_pub1
- <https://www.rae.es/>
- <https://rutasparafortalecer.org/>

RECURSOS PARA NUESTRA ORGANIZACIÓN ¿DÓNDE ESTÁN?



Derivado del contexto actual de pandemia, por el virus SARS-CoV-2; las modificaciones generadas por la expedición de la CIRCULAR UNO del Poder Ejecutivo Federal, emitida en febrero de 2019, que determina no transferir recursos del presupuesto a ninguna organización social, sindical, civil o de movimiento ciudadano; el cumplimiento de las obligaciones legales y fiscales en México (ver anexo 1), y en materia de rendición de cuentas para las organizaciones de la sociedad civil, estas deben encontrar formas de financiamiento para el logro de sus fines e, inclusive, asumir el reto de salir adelante por sí mismas y convertirse en entidades auto sostenibles.



Bajo esta situación, es importante que consideren el diseño de un plan financiero que les permita dar cuenta de los gastos (presupuesto básico), ingresos, aportaciones de quienes integran la asociación, así como de una gestión abierta y transparente, condiciones que, con certeza, su organización ya cuenta.



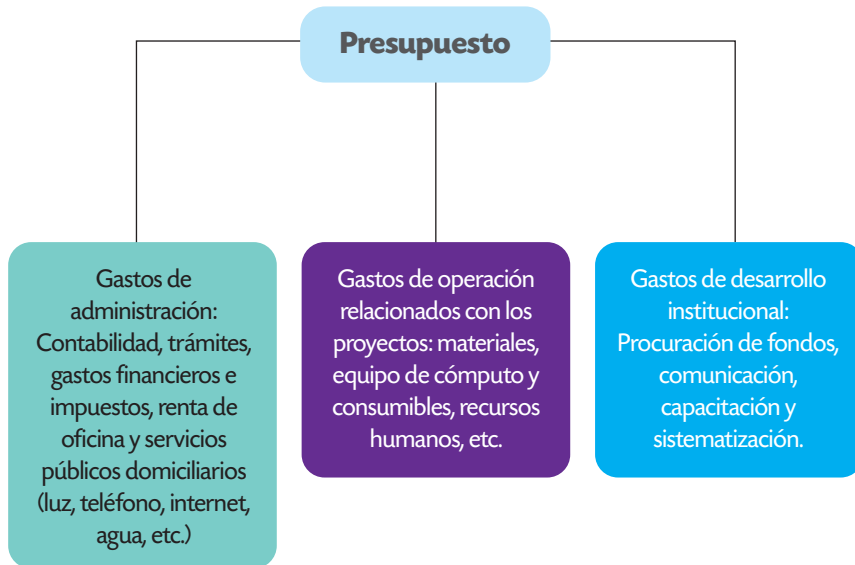
En nuestro país, el llamado “sector no lucrativo”, aunque ya no es sujeto de apoyos del gobierno federal, en algunos gobiernos estatales aún los proporcionan económicos;¹⁷ o de otra índole, como el voluntariado, asesorías pro bono o ad honorem,¹⁸ donaciones en especie, becas para estudiantes de servicio social, y programas de fondeo en las redes sociales; ello, les permitirá identificar una base de recursos que les ayude a fortalecer su presupuesto.

El siguiente esquema representa en términos generales los gastos que mes a mes tienen en su organización, pudiendo variar de acuerdo a las particularidades de cada una.

17 Todavía en 2020, el Gobierno del Estado de México invitó a las OSC de la entidad a participar en la Convocatoria para el Estímulo estatal para organizaciones de la sociedad civil mexiquense, dirigido a financiar proyectos de intervención social. Visto en <https://dgdg.edomex.gob.mx/plataforma-diagnostico-organizacional>.

18 Se refiere a esas personas que trabajan “por el bien público” o “sin retribución alguna, solo por la honra”. Consultado el 25 de noviembre de 2021 en <https://twitter.com/fundeu/status/98374772103962624?lang=es>

Figura 5. Gasto operativo de una organización civil



Ahora bien, cuando se habla de recursos en una organización no solo debe considerarse el dinero para el financiamiento de sus actividades, sino también involucra todo aquello que contribuye a su operación.



Por ejemplo, las alianzas con otras instituciones y fundaciones; personajes públicos que promueven nuestra causa: gente del espectáculo, “influencers” de redes sociales y deportistas; aportaciones como conocimientos y habilidades específicas de personas y equipos de trabajo; reconocimiento y buena reputación; metodologías especializadas, tecnología, espacios geográficos de influencia (recursos naturales, infraestructura turística, comercial, industrial etc.).

Sin embargo, es aquí donde resulta relevante el hecho de la profesionalización de su organización, porque si bien los recursos son indispensables para el funcionamiento “...(la obtención de estos recursos) no garantiza por sí misma su sostenibilidad ni la viabilidad de los programas y proyectos.”¹⁹ En ese sentido, les recomendamos revisar la **parte 1**, de la **Guía complementaria** y la **Guía básica**, donde encontrarán herramientas que fortalecerán sus capacidades como organización y múltiples referencias para profundizar en el tema.

¹⁹ Centro Mexicano para la Filantropía A. C. (2017). *Guía para la sostenibilidad de proyectos sociales y la procuración de fondos*. México: CEMEFI, p. 62, en https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/332512/Gu_a_Sostenibilidad_Proyectos_Sociales.pdf



A continuación, para conocer el nivel de profesionalización y desarrollo institucional con que cuenta su organización, y que ya hemos visto son necesarios para la búsqueda de fuentes de financiamiento, les pedimos que reflexionen y contesten las siguientes preguntas con total honestidad:

Preguntas	Respuestas
1. ¿Cuentan con visión, objetivos, modelos de intervención, e indicadores de evaluación de resultados e impacto?	
2. ¿Consideran que su administración es sólida por que cuentan con: asamblea u órgano de gobierno, personal capacitado para las operaciones, con presupuesto y recursos asignados?	
3. ¿Sus proyectos están vinculados objetivamente a las problemáticas de la comunidad en dónde llevan a cabo sus intervenciones y son congruentes con la organización?	
4. ¿Cuentan con reportes completos y verídicos del ejercicio de los recursos, los resultados logrados y el análisis financiero de los mismos, y la información es abierta y está publicada?	
5. ¿Cuentan con una estrategia de comunicación interna y externa que da como resultado el reconocimiento a la posición de su organización, así como a la legalidad del trabajo que hace?	

Si contestaron afirmativamente a la mayoría de las preguntas, ¡ya están en el nivel requerido para acceder a algún tipo de financiamiento para el desarrollo de sus actividades!

3.1 Gratuidad y donaciones (gobiernos, empresas y organizaciones)

Como ya señalamos anteriormente, el trabajo que realizan las organizaciones requiere de recursos para ser efectivo, y se hace necesario establecer una serie de estrategias para allegarse de insumos que contribuyan a favor de las causas sociales que vienen desarrollando; a esto se le llama **procuración de recursos o fondos**, aunque otra forma en que se le conoce es **movilización de recursos o “friendraising”**²⁰ que podría ser traducido como “cultivo de amigos” o “desarrollo de amigos”.



Desde este punto de vista, “las acciones de procuración de fondos son más efectivas cuando las enfocamos al cultivo de relaciones de largo plazo, en donde ambas partes obtengan un beneficio.”²¹

El propósito de las estrategias no debe ser únicamente conseguir dinero, también implica la identificación, construcción y manejo de las relaciones con personas que apoyen el trabajo de la organización; se incluye la búsqueda de aliados institucionales, esta ayuda puede ser dinero en efectivo, en especie, tiempo, trabajo, etc.

En esta tarea se requiere que se involucre toda la membresía de la organización, pues “cada miembro es corresponsable, desde el Consejo Directivo o Patronato, hasta el equipo operativo, con base en los objetivos de su función en la organización, puede identificar recursos necesarios y vincularse con los actores con quienes se relaciona cotidianamente.”²²

Por ello, se propone que hagan un **mapeo de recursos y donantes**.

20 “Frente al fundraising tradicional, en Internet, y especialmente en los medios sociales, debemos apostar por el Friendraising. Debemos establecer relaciones con personas que se sientan cercanas a las causas que defendemos, cultivar estas relaciones y cuidarlas como cuidamos a nuestras amistades. Tenemos que escuchar, responder, aceptar las críticas y animarles a compartir sus ideas. Y también tenemos que aportarles, a través de contenidos que les muevan y les motiven. Debemos contar historias con las que se puedan identificar.”, en <https://daniglez.com/2012/01/03/friendraising-la-necesidad-de-cultivar/>.

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

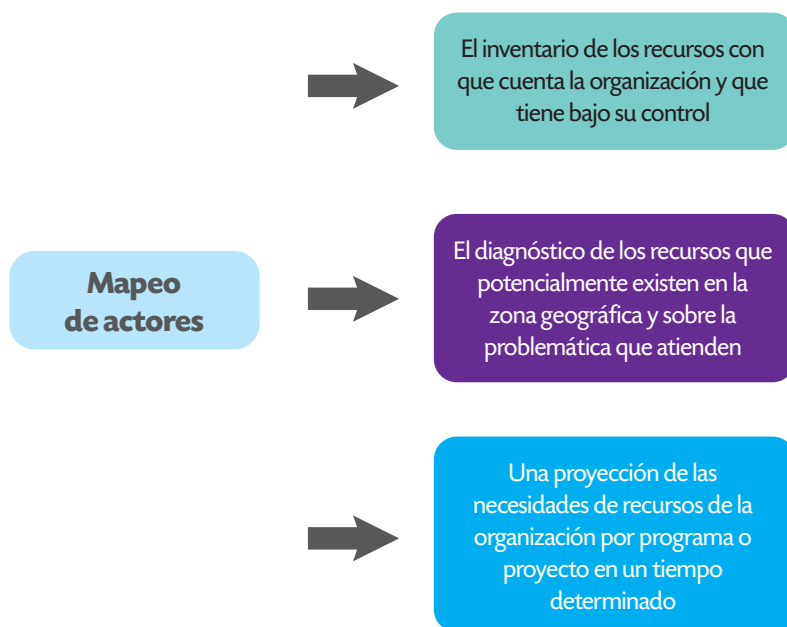
22 Centro Mexicano para la Filantropía A. C. (2017), p. 64.

3.1.1 Mapeo de recursos y donantes ¿Qué es?

Es un ejercicio que requiere de investigar, analizar e identificar aquellas personas e instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil que, por sus características, tienen cierto grado de afinidad con los programas y proyectos de su organización, a fin de establecer una red de relaciones que fortalezcan su labor. ¿Les suena conocido? Es lo mismo que hicieron cuando conformaron su organización, pues probablemente primero identificaron intereses comunes entre sus conocidos para después invitarles a unirse a su causa.

Este ejercicio debe incorporar los siguientes elementos:

Figura 6. Mapeo de actores



Fuente: Elaboración propia con datos del Centro Mexicano para la Filantropía A. C. (2017). Guía para la sostenibilidad de proyectos sociales y la procuración de fondos. México: CEMEFI, p. 63.

El mapeo de recursos les dará una idea clara sobre cuales actores tienen relación con su causa social y el trabajo de su organización; también identificarán aquellas organizaciones que cuentan con algún recurso que su organización pudiera llegar a necesitar para el logro de sus objetivos.

Si se preguntan quiénes pueden ser estos actores, estamos hablando de:

- Entidades gubernamentales
- Fundaciones donantes nacionales
- Fundaciones donantes internacionales
- Organizaciones nacionales o internacionales relacionadas con su causa social, o redes de organizaciones
- Donantes individuales
- Empresas
- Universidades y centros de investigación
- Agencias de cooperación internacional

Existe un vasto universo de posibles donantes, por lo que es importante que hagan este ejercicio.



Por ejemplo, lo primero es establecer de qué ámbito se trata: internacional, nacional o federal, estatal, regional o municipal; a continuación, escribir el nombre de la dependencia, institución, empresa o la denominación que tiene su prospecto; ahora, señalen a qué tipo de programa, actividad o línea de acción institucional se alinea su posibilidad como donataria; identifiquen las formas que acostumbran usar para poner sus recursos a disposición de los grupos interesados y cuáles son las reglas de operación o disposiciones a cumplir para acceder a los recursos, tal como se puede ver en el siguiente cuadro, en que se toma un caso práctico del Gobierno del Estado de México:

Nivel	Dependencia o instancia donataria	Programa	Forma de donativo	Reglas de operación
Estatal	Secretaría General de Gobierno Dirección General de Desarrollo Político	Plataforma de Diagnóstico Organizacional	Convocatoria 2020	Temática, fechas, requisitos, monto otorgado

Como pueden observar no es tan complicado ¿verdad? Solo se trata de hacer una buena investigación.



Ahora les invitamos a hacer el ejercicio a ustedes. No tiene que ser a profundidad ni mucho menos, sino sencillo y preciso; así que en el siguiente cuadro identifiquen a cinco actores que consideren pueden contribuir a la causa que ustedes están atendiendo.

Nivel	Dependencia o instancia donataria	Programa	Forma de donativo	Reglas de operación

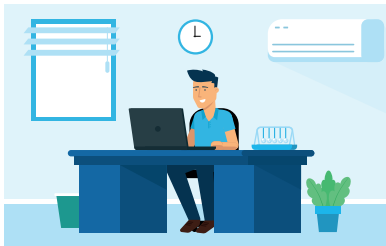
Una vez que cuenten con su mapeo, deben definir una estrategia o plan de procuración de recursos que considere la misión, la visión y los objetivos institucionales, por lo que se recomienda que en su diseño participen las diferentes áreas de la organización. Uno de los documentos principales para promover a la organización y sus proyectos es el conocido como **Caso Institucional**, que hace las veces de una carta de presentación del quehacer que desarrolla la asociación.

En este documento se expone la historia de la organización, su causa social, la problemática social que atiende, las acciones que ha realizado para atender a sus beneficiarios, su fortalecimiento institucional. Presenta los efectos e impactos de sus intervenciones, así como su forma de trabajo.

Además, muestra en forma detallada a la organización y sus acciones, documentando la experiencia institucional con una serie de argumentos y evidencias que facilitarán colocar en la mente de las y los potenciales donantes que dicha problemática social si tiene solución y que pueden sumarse como agentes de cambio.



Se debe actualizar de manera periódica o cuando cambie alguna circunstancia al interior de nuestra organización.



La información que contiene el caso nos permitirá enviar mensajes uniformes y claros sobre lo que hacemos y como lo hacemos, esta información se utiliza para la elaboración de promocionales, videos, propuestas para fundaciones, cartas para solicitud de recursos, comunicados con la prensa, discursos y presentaciones.

Entonces, pueden darse cuenta de la importancia de este documento. Entre sus principales elementos se encuentran:

- Una introducción en la que describan datos relevantes acerca de la organización como su misión, visión, población beneficiada; objetivos institucionales; historia y relevancia de la OSC; alianzas que ha logrado; proyectos en los que ha trabajado; principales logros, metas, etc.
- El o los proyectos actuales de intervención que están trabajando y toda la información al respecto.
- La estructura que la conforma.

- Presupuesto de ingresos y egresos, así como las principales fuentes de recursos, incluyendo la presencia de donantes.
- Información legal y fiscal, así como sobre rendición de cuentas y evaluación de su trabajo.
- Imágenes, videos o testimonios de su labor.

¿Ustedes ya han elaborado su caso institucional? Si es así, ¡felicidades! Si no, ¿qué esperan para hacerlo?

3.1.2 Plan anual de procuración de fondos ¿Para qué nos sirve?



El plan anual de procuración de fondos les permite alcanzar las metas de ingresos y recursos necesarios para el funcionamiento de la organización; la realización de los proyectos, la sustentabilidad y sostenibilidad institucional²³ y el incremento de las reservas financieras y patrimoniales. Aquí se integran todos los recursos necesarios para el área de procuración, sueldos, recursos humanos, materiales y honorarios, las fuentes de financiamiento, los donantes potenciales y el cronograma de trabajo.

Se deben incluir los costos del seguimiento a donantes, como, por ejemplo, bases con los datos personales de estos,²⁴ materiales de difusión en versiones físicas y digitales, costo de las redes sociales, pago de la página web, los mecanismo de cobro, etc.

Como todo plan o proyecto deben definir ciertos componentes: objetivos, población, acciones, metas e indicadores, elementos que se desarrollan de manera más extensa **en la primera parte de esta Guía complementaria**, así que no lo duden y vayan a revisarla.

Además de los recursos por donaciones, pueden acceder a fuentes de financiamiento a través de la generación de recursos propios, ya sea por actividades emprendedoras o proyectos productivos, tales como la venta de publicaciones, catálogos, venta de productos como reproducciones o réplicas, membresías o mediante ingresos por entradas a exposiciones temáticas, eventos y sorteos.

23 Sustentabilidad. Una OSC es sustentable cuando ésta tiene una nominación, es decir un nombre reconocido, está conformada por miembros y cuenta con una estructura; si funciona en una oficina y se encuentra emprendiendo proyectos, podemos decir que existe y que por sí misma se sustenta, es decir cuenta con soportes que hacen notar que la OSC existe, en *Estrategias para la sostenibilidad de Organizaciones de la Sociedad Civil. Semanario*. Quito, 5 de septiembre de 2013 en https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pa00jvnx.pdf.

Sostenibilidad. Se da cuando la OSC mantiene lo anteriormente dicho en la sustentabilidad a través del tiempo, es decir, si en el transcurso de uno, dos, cinco o más años logra mostrarse de igual manera, con miembros, estructura organizativa, emprendiendo proyectos y todo lo demás por lo que se le conoce. Cuando algo de esto se afecta no es sustentable y, por ende, corre el riesgo que la organización pueda desaparecer. Idem.

24 LEY GENERAL DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES EN POSESIÓN DE SUJETOS OBLIGADO. Diario Oficial de Federación. Publicada el 26/01/2017. Consultada 1 de octubre de 2021.

En el apartado de referencias encontrarán información de algunas fundaciones e instituciones que son reconocidas por su experiencia en la búsqueda de recursos, diagnósticos, mapeo de donantes y modelos para la elaboración de proyectos, a fin de reforzar lo aquí expuesto, pensando en que les puede ser de utilidad para fortalecer a su organización.

3.2 Crowdfunding o financiamiento a proyectos de incidencia (grupos de personas u organizaciones)

Cuando se requiere contar con fondos necesarios para implementar un proyecto y no hay las condiciones habituales de financiamiento, podemos recurrir al Crowdfunding o financiamiento colectivo, participativo o mecenazgo, el cual actualmente se ha convertido en una de las fuentes más importantes de financiamiento alternativo.



¿Qué es el Crowdfunding?

“... es un tipo de financiación colectiva mediante el cual un grupo de gente financia iniciativas de otras personas u organizaciones. Las inyecciones de financiación suelen ser pequeñas aportaciones, pero muy numerosas al contar con distintos donantes o personas que realizan aportaciones monetarias (...) El objetivo de una estrategia de crowdfunding es lograr una meta económica en un tiempo determinado.”²⁵

Existen diferentes tipos de crowdfunding, dependiendo de la naturaleza del mismo, pero los que más les pueden interesar son:

- 1) El **crowdfunding de donaciones**, que se caracteriza por ser el más usado por emprendedores y organizaciones civiles para recaudar fondos para proyectos sociales; en este caso, las o los donantes no reciben a cambio una retribución palpable por su aportación al proyecto o causa, pero mediante la plataforma tienen acceso a información clara y precisa sobre los avances y logros.

²⁵ Procapacidad, sitio desarrollado por la Alianza Fronteriza de Filantropía, con apoyo del Indesol para fortalecer las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil a través de herramientas, artículos, seminarios virtuales (webinars), foro y ligas de interés, enlace en <https://www.procapacidad.org/procuraciondefondos.html>

- 2) El **crowdfunding de recompensas**, como uno de los más usados a nivel internacional, y como su nombre lo dice, da una compensación no monetaria a quienes patrocinan económicamente el proyecto.

¿Cómo funciona?

Funciona a través de una plataforma virtual y existen varias plataformas (en México y EE.UU.) a través de las cuales una organización o persona puede dar a conocer un problema o causa para la que está buscando fondos. Las plataformas electrónicas cobran un porcentaje del monto obtenido que va desde el 5% y hasta el 15%; incluso, algunas de las plataformas contemplan regresar los donativos si no se alcanza el monto programado. Es importante tener en consideración esta información al hacer la selección de la misma.

Para ello se requiere elaborar un proyecto, alineado a los requerimientos o lineamientos de la plataforma que se haya seleccionado y, posteriormente, se hace la solicitud para que sea considerado.

Figura 7. Modelo de crowdfunding



Fuente: Elaboración propia con información del Taller: Alternativas de financiamiento y creación de campañas de Crowdfunding. Impartido por Red de Asociaciones y fundaciones empresariales. Grupo México, realizado el 26 de agosto de 2021.

Una vez que se han decidido, consideren que en muchas plataformas es requisito subir un video para presentar y promover su proyecto, por lo que les sugerimos tomar en cuenta los siguientes elementos para que su campaña de recaudación tenga el impacto deseado.

- **¿Quiénes son? ¿Qué hacen?** Tomen esta información de su estrategia de comunicación y del caso institucional.
- **¿Cuál es la necesidad y por qué es importante?** Establezcan en concreto y específico para que requieren los fondos. Ejemplo: equipar un dispensario, otorgar sillas de ruedas, equipar un comedor comunitario, dotar de internet al salón comunitario, etc.
- **¿Qué hacemos?** Mensaje de comunicación: fotografías, videos, testimonios que cuenten su historia de tal forma que sea inspiradora. Busquen aliados con muchos contactos en redes sociales para que apoyen con la difusión.
- **¿Cuánto dinero necesitan?** Establezcan una meta de recaudación de acuerdo a las particularidades del proyecto a implementar.
- **¿Cuánto tiempo consideran que debe durar la campaña?** Definan un periodo de recaudación entre los 15 y 90 días.

Asegúrense que al interior de su grupo identifiquen al menos a 100 contactos para difundir entre ellos la campaña, por lo que es necesario que actualicen antes de iniciarla, contactos, correos electrónicos, redes sociales, etc. También tendrán que definir si habrá recompensas para las y los donatarios, así como los costos que pudiera tener el diseño y difusión de una campaña promocional y finalmente, quién será el contacto con el que se comunicarán las y los interesados en aportar a la causa.

No duden en visitar alguna de las plataformas de fondeo colectivo y revisar las condiciones de cada una; analicen los costos, ventajas y desventajas, y los tipos de proyectos, la estructura de las mismas, para que elijan, si así lo deciden, la que mejor se adapte a sus requerimientos.

3.3 Referencias

- Alternativas y Capacidades, A.C. (2019). Construyendo tu organización en 16 pasos. Manual de constitución legal de asociaciones civiles. México: Impresos Herman S.A.
- Centro Mexicano para la Filantropía. (2017). Guía para la sostenibilidad de proyectos sociales y la procuración de fondos. México: CEMEFI.
- Grupo Faro. Estrategias para la sostenibilidad de Organizaciones de la Sociedad Civil. Semanario. Quito, 5 de septiembre de 2013 en https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pa00jvnx.pdf.
- Kim Klein, Fundraising for Social Change, EUA, Jossey Bass, 2001.
- HIPGive (ND). Impulsando el crowdfunding de donación en México: la experiencia de HIPGive. México: HIPGive.
- Instituto Electoral del Estado de México (2019). Guía básica para el fortalecimiento de las capacidades de organización ciudadana y la participación activa. IEEM: México.
- Instituto Electoral del Estado de México (2020). Guía complementaria para el fortalecimiento de las capacidades de organización ciudadana y la participación activa. IEEM: México.
- LEY GENERAL DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES EN POSESIÓN DE SUJETOS OBLIGADO. Diario Oficial de Federación. Publicada el 26/01/2017.
- Martínez Gil, Leticia (2012). Manual de financiamiento y procuración de fondos. México: Fundación Zícara e Indesol.

Otros enlaces de interés

- Aporta, <https://www.inadem.gob.mx/aporta/>²⁶
- Centro Mexicano para la filantropía. Directorio de instituciones filantrópicas. Enlace en <https://directorio.cemefi.org/Busquedas/frmBusquedaAvanzada.aspx>
- Centro Mexicano para la filantropía. Convocatorias. Enlace en <https://www.cemefi.org/servicios/convocatorias>
- Centro Mexicano para la filantropía. Aliados Regionales del Cemefi. Enlace en <https://www.cemefi.org/servicios/directorio-de-aliados-regionales>
- COPREV. Convocatorias para financiamiento. Enlace en <https://coprev.com.mx/financiamiento/>
- CONACIM. Emprendimiento social. Enlace en <https://www.conacim.org/post/programa-de-procuraci%C3%B3n-de-fondos-para-osc>
- Donadora <https://donadora.org/>
- Fondify <https://fondify.org/es/>
- Fundación Merced. Convocatorias. Enlace en <https://fundacionmerced.org.mx/convocatorias/>
- Globalgiving <https://www.globalgiving.org/>

²⁶ Este sitio es reconocido por la SHCP como donataria autorizada, por lo que Aporta entrega directamente el donativo por el 100% de su importe al donante. A su vez *Aporta* entera a la organización del importe total menos el porcentaje de su comisión. El sitio cumple con los mismos criterios de transparencia y rendición de cuentas que una donataria autorizada y el donante tiene un archivo virtual con los recibos electrónicos de sus aportaciones. Consultado 11 de octubre 2021.

- Goteo <http://www.goteo.org/>
- HIPGive <https://hipgive.org/es>
- Ideame <http://idea.me>
- Inixar <https://www.inixar.com/proyectos/nuevo?ref=landing-start>
- Kickstarter <https://www.kickstarter.com/>
- Mi cochinito.com <https://www.micochinito.com/>
- Plataforma de inversión Social (PLADIS). Centro Mexicano para la Filantropía. Enlace en <https://www.cemefi.org>
- Procura. Saber pedir para saber dar. Profesionalizar y fortalecer a las organizaciones de la Sociedad Civil en su desarrollo institucional y la elaboración de su Plan de Procuración de Fondos. Enlace en
- Promotora Social México. Ayudamos a crecer. Filantropía Estratégica. Enlace en <http://www.psm.org.mx/filantropia-estrategica.php>
- Red de Asociaciones y fundaciones empresariales. Grupo México. Enlace en <https://www.fundaciongrupomexico.org/programas/Paginas/redAsociaciones.aspx>
- Social Crowd MX <http://www.socialcrowd.mx/>
- Terraética. Mapa de donantes y convocatorias para organizaciones de la sociedad civil. Enlace en <https://terraetica.com/mapa-de-donantes>

NUESTRA ORGANIZACIÓN: TRANSPARENTE Y ABIERTA



En este módulo no profundizaremos demasiado en el tema porque sabemos que como grupo organizado y, muy posiblemente constituido formalmente, ya habrán realizado diversas acciones de rendición de cuentas y transparencia que, incluso por ley, les es obligatorio. Sin embargo, es una práctica que no deben ver solo como un trámite en su operación.

Cuando ustedes reciben recursos de instituciones públicas o privadas, nacionales o internacionales, o de la ciudadanía en general, está implícita una gran responsabilidad moral y legal, porque les compromete a rendir cuentas del uso de los recursos recibidos.



Este hecho no es simplemente un fin en sí mismo, sino que es un medio para obtener la **confianza de la sociedad y afianzar la de sus donantes**, ya que la transparencia y la rendición de cuentas son elementos esenciales del compromiso de las organizaciones con todos ellos. “Esto debido a que, aunque son iniciativas privadas, los fines que persiguen son públicos, y sus recursos dejan de ser “propiedad privada” para convertirse en recursos que pertenecen a la sociedad misma, para ser aplicados en la causa social que se ha elegido”.²⁷

27 Centro Mexicano para la Filantropía A. C. (2017). *Guía para la sostenibilidad de proyectos sociales y la procuración de fondos*. México: CEMEFI, p. 46, en https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/332512/Gu_a_Sostenibilidad_Proyectos_Sociales.pdf

La transparencia como acción, implica poner a disposición del público su información. Además, es una demanda de quienes les otorgan recursos en forma de donaciones para el cumplimiento de los fines de la organización.

Como tal, la rendición de cuentas contempla tres dimensiones:

Figura 8. Dimensiones de la rendición de cuentas



Fuente: Elaboración propia con datos del Centro Mexicano para la Filantropía A. C. (2017). Guía para la sostenibilidad de proyectos sociales y la procuración de fondos. México: CEMEFI, p. 47.

La rendición de cuentas "...es algo que va mucho más allá de lo financiero (...) se vincula al trabajo diario, a nuestro sistema de relaciones, a la misión y objetivos de la institución, las autoridades, cuestiones de gobernanza interna, los proyectos que se llevan adelante, los resultados y apoyos para lograrlo, el impacto del trabajo de las organizaciones, entre otros temas."²⁸

28 CIVICUS (2013). *Transparencia, rendición de cuentas y legitimidad: Manual para organizaciones de la sociedad civil*. Uruguay: CIVICUS, p. 3.

En ese sentido, la organización cumple con acciones de transparencia con todos sus grupos de interés, fortalece los lazos de vinculación con donantes, inversionistas, fundaciones, empresas, beneficiarios, mentores, voluntarios y la sociedad en general.

Para ello, ustedes deben pensar en elaborar un conjunto de políticas de transparencia que establezcan los criterios, acciones y periodos de información, entre las cuales se sugieren las siguientes:



- Permitir el acceso de las y los donantes a la información que soliciten respecto a sus donativos; el avance de los proyectos y la relación de la organización con los beneficiarios.
- Asumir una actitud de transparencia pro activa para compartir los resultados obtenidos de manera sencilla y periódica.
- Invitar a inversionistas sociales a visitar tanto a la organización como a la comunidad donde lleva a cabo sus proyectos.
- Disponer la información del cumplimiento legal y fiscal de sus obligaciones en un lugar donde pueda ser consultada por el público en general.
- Mantener en secrecía la información personal de sus donantes;²⁹ en su caso, dar el debido reconocimiento a aquellos inversionistas que así lo aprueben.
- Recabar y compartir documentos probatorios del trabajo que desarrollan en campo.
- Declarar quiénes integran el órgano de gobierno (asamblea) y los comités especiales (de ser el caso).
- Establecer medios idóneos para recibir quejas, sugerencias y propuestas.
- Dar voz a la población beneficiaria e incluir sus propuestas en los proyectos que les involucran.
- Generar mecanismos de contraloría social.

Una vez establecidas estas políticas o directrices, ustedes tienen la responsabilidad de rendir cuentas ante las siguientes instancias:

29 De acuerdo con lo establecido en la LEY FEDERAL DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES EN POSESIÓN DE LOS PARTICULARES, en https://iibi.unam.mx/archivistica/ley_federal_datos_personales.pdf

- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), a través del Sistema de Administración Tributaria (SAT) y al gobierno, por las dependencias que asignaron recursos a proyectos de la organización –esto como ya hemos visto en módulos previos, cada vez es menor–, en especial al INDESOL si se recibieron recursos públicos o si son donatarias autorizadas en el ejercicio que se declara para recibir donativos deducibles del ISR.³⁰
- A los miembros del Consejo Directivo o Patronato.
- A quienes proveen de recursos privados, sean empresas a través de sus programas de responsabilidad social empresarial, las fundaciones nacionales o extranjeras y agencias internacionales de cooperación.
- A las y los donantes individuales .
- A la sociedad en general.

Consideren elaborar un calendario para el cumplimiento de las responsabilidades anuales y prever todas sus obligaciones.



A continuación, se presenta una propuesta de cronograma correspondiente a una serie de obligaciones legales y fiscales que tienen las OSC en México.

¿Quién?	¿Qué deben presentar?	¿Cuándo?	Donataria autorizada ³¹	No donataria ³²
OSC inscritas en el CLUNI ³³	Informe Anual ante la Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil.	A más tardar el 31 de enero	Sí	Sí
OSC	Declaración informativa Múltiple (DIM).	Antes del 15 de febrero	Sí	Sí

30 LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA, ARTÍCULO 82, FRACCIÓN VI, en <https://www.sat.gob.mx/tramites/70109/presenta-la-obligacion-de-transparencia-de-las-donatarias-autorizadas>.

31 Ser donataria autorizada permite a las OSC recibir donativos en especie o en efectivo, proveniente de instituciones nacionales o extranjeras y expedirles comprobantes fiscales a estos; contar con mayor credibilidad por la seguridad y la seriedad de sus actividades. Disponible en la Guía básica para el fortalecimiento de las capacidades de organización ciudadana y la participación activa, IEEM, pp. 27-28, en <https://www.ieem.org.mx/DPC/participacion-ciudadana/ciudadania.html>

32 Es una OSC que no cuenta las prerrogativas de las donatarias autorizadas.

33 La Clave Única de Inscripción (CLUNI) al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil es una constancia oficial en que son reconocidas formalmente como OSC y es necesaria para tramitar ser donataria autorizada. Ibidem, pp. 31-32.

¿Quién?	¿Qué deben presentar?	¿Cuándo?	Donataria autorizada³¹	No donataria³²
OSC	Declaración Anual	<u>Donatarias autorizadas</u> Antes del 15 de febrero	Sí	Sí
		<u>No donataria</u> Antes del 31 de marzo		
OSC	Retenciones de IVA e ISR	17 de cada mes	Sí	Sí
OSC	Enterar al SAT de retenciones de ISR por sueldos, salarios y asimilados	17 de cada mes	Sí	Sí
OSC	Declaración informativa para garantizar la transparencia, así como el uso y destino de los donativos recibidos y actividades destinadas a influir en la legislación.	Del 1 al 31 de julio	Sí	No
OSC	Informar de cualquier modificación en sus estatutos o requisito considerado para otorgar la autorización de donataria.	10 días post cambio	Sí	No
OSC	Identificación de Donativos superiores a 3,210 UMA en Prevención de Lavado de Dinero.	A más tardar el día 17 del mes posterior a la recepción del donativo.	Sí	Sí
OSC	Identificación de Donativos superiores a 1,605 UMA en Prevención de Lavado de Dinero.	Siempre	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de Apleseed. Sembrando la semilla de la justicia. México. Enlace en <https://rutaspaportalecer.org/recursos/calendario-de-principales-obligaciones-para-organizaciones-de-la-sociedad-civil-2021/>



Ahora, es su turno. En el siguiente cronograma registren aquellas obligaciones que tienen que cumplir de acuerdo con su propia experiencia, incluso aquellas que no corresponden a cuestiones legales ni fiscales, como son las relacionadas con sus donatarios.

¿Quién?	¿Qué deben presentar?	¿Cuándo?	Donataria autorizada	No donataria

Finalmente, para responder a los diversos requerimientos de información, apóyense en los insumos que la propia organización genera de manera cotidiana, entre los cuales se pueden encontrar:

- La contabilidad de los ingresos, egresos y donativos en especie.
- Presupuesto anual y mensual.
- Inventario de donativos.
- Declaración de impuestos ante el SAT.
- Declaración de transparencia ante en SAT.
- Convenios y contratos de donativos con donantes y financiadores.
- Políticas de protección de datos personales.
- Contratos de prestación de servicios y laborales.
- Informe anual por Ley de Fomento (por contar con la CLUNI).
- Informes parciales y finales con base en convenios y contratos con financiadores.
- Informes parciales y finales por cada proyecto.
- Carpeta de ejercicio del proyecto y sus actualizaciones.
- Informe anual.

- Informe de beneficiarios.
- Informe del origen y uso de donativos.
- Auditoría Social.

Y un largo etcétera de elementos que ustedes conocen mejor. Tal vez lo más importante es cómo usan todos estos elementos para definir una estrategia de transparencia y rendición de cuentas haciendo uso de lo señalado en el *Módulo 2* de esta Guía.

**¡Qué buen trabajo han hecho al haber llegado hasta acá!
¡Felicidades!**

4.1 Referencias

- Centro Mexicano para la Filantropía A. C. (2017). Guía para la sostenibilidad de proyectos sociales y la procuración de fondos. México: CEMEFI, p. 46, en <https://www.gob.mx/indesol/documentos/guia-para-la-sostenibilidad-de-proyectos-sociales-y-la-procuracion-de-fondos?idiom=es>
- CIVICUS (2013). Transparencia, rendición de cuentas y legitimidad: Manual para organizaciones de la sociedad civil. Uruguay: CIVICUS. Enlace en <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fwww.lasociedadcivil.org%2Fwp-content%2Fuploads%2F2014%2F12%2FManual-Transparencia-rendici%25C3%25B3n-de-cuentas-y-legitimidad.pdf&chunk=true>
- Guénéheux, Dorothée y Bottomley, Alison (2014). La rendición de cuentas de la sociedad civil por la sociedad civil: Guía de iniciativas de autorregulación. Sudáfrica: CIVICUS. Enlace en <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.civicus.org%2Fimages%2Fstories%2FCIVICUS%2520Self-regulation%2520Guide%2520Sp%25202014.pdf&clen=1901997&chunk=true>
- HOOR, Tejiendo Puentes, A.C. (2018). Estrategias de Desarrollo Institucional, procuración de fondos y apoyos. Ciudad de México, Primera edición.
- Instituto Electoral del Estado de México (2019). Guía básica para el fortalecimiento de las capacidades de organización ciudadana y la participación activa. IEEM: México.

Otros enlaces de internet

- <https://www.procapacidad.org/transparencia.html>
- <https://www.confio.org.mx>
- <https://www.rendiciondecuentas.org.mx/tag/osc/>
- <https://www.techo.org/mexico/rendicion-de-cuentas/>
- <https://rutasparafortalecer.org/>

NARRATIVA DE UN CASO MODELO

5

Después del gran esfuerzo que fue poner en marcha el proyecto de intervención “El reciclaje como compromiso social para cuidar el medio ambiente”, con apoyo de la **Guía complementaria para el fortalecimiento de las capacidades de organización ciudadana y la participación activa, parte 1**, Marcela, Noemí, Gaby, la señora Francisca, Federico y Luis estaban muy satisfechos; aunque Luis y Gaby sentían que todavía les faltaban ciertas cosas para fortalecer a su organización “Libres de basura y libres de inundación A.C.”.

Ya que estamos concientizando a las y los integrantes de la comunidad sobre la importancia de mantener el cuidado del medio ambiente, podemos sentirnos satisfechos, ¿no Gaby?

Sí, lo tengo bien claro Gaby. Sería muy bueno conocer la forma de llegar a más personas interesadas en lo que hacemos y, si esas personas quisieran contribuir a nuestro trabajo, con dinero u otro tipo de recursos, podríamos hacer más... Tenemos que investigar todo lo que podamos al respecto.

No, Luis. Nuestra labor apenas empieza. Además, siento que todavía al interior de nuestra organización hay muchas cosas que podemos y debemos mejorar: tanto la manera de comunicarnos al interior y al exterior, como el manejo del dinero y la posibilidad de integrar a otras personas al grupo, y para eso necesitamos más recursos, y tú sabes que es difícil encontrarlos.

Luis y Gaby platicaron sus inquietudes al grupo y hubo coincidencia en que era buena idea hablarle a Sebastián para que nuevamente pudiera aclarar sus dudas, por lo que Noemí inmediatamente lo contactó y acordó una reunión con él, para el siguiente sábado en casa de Marcela, elegida como la sede de “Libres de basura y libres de inundación A.C.”. Con el compromiso hecho, se despidieron y quedaron para verse el día indicado.

El sábado por la mañana, Marcela, Noemí, Gaby, la señora Francisca, Federico y Luis llegaron muy puntuales a la cita. Tenían muchas expectativas de la reunión, pues en su anterior encuentro con Sebastián, en que les presentó la **Guía complementaria para el fortalecimiento de las capacidades de organización ciudadana y la participación activa, parte 1**, habían aprendido mucho; además de que Sebastián era muy claro en sus explicaciones, así que una vez que llegó, iniciaron la reunión.

¡Qué gusto saber de ustedes amigos!
Me alegra mucho que trabajen con tanto ánimo. He escuchado muy buenos comentarios de la comunidad respecto a la labor que están realizando.
¡¡Felicidades!!

Gracias por tus palabras Sebastián. Ya estamos implementando nuestro proyecto, pero justo ahora nos damos cuenta que tenemos muchas otras cuestiones en las que nos sentimos con cierta falta de conocimiento y experiencia.

Pues díganme ¿en qué puedo ayudarles?

Empezaron describiendo la situación que vivían como organización, y que al mismo tiempo generaba incertidumbre en el grupo: dificultades para comunicarse entre ellos y promover su labor; necesidad de más manos que trabajaran en favor de su causa; manejo eficiente de los escasos recursos con que contaban; así como la posibilidad de acceder a otras fuentes de apoyos, pues habían escuchado de personas, empresas y otras organizaciones que hacen donativos a proyectos como el que estaban realizando. En una palabra, necesitaban seguir capacitándose para continuar con su profesionalización.

Una vez que expusieron a Sebastián sus inquietudes, este les pidió que no se preocuparan y que recordaran que, de alguna manera, ya habían vivido estos temores cuando iniciaron, lo que es normal, pues en la medida en que las organizaciones llegaban a un cierto nivel de desarrollo, requerían de nuevas herramientas para incrementar sus capacidades.

Ánimo, lo están haciendo muy bien y son un gran grupo. ¿Saben? Una feliz coincidencia hará que esto pueda ser resuelto de la mejor manera, pues recientemente, el Instituto Electoral del Estado de México publicó la **parte 2 de la Guía complementaria para el fortalecimiento de las capacidades de organización ciudadana y la participación activa**, y justo esos temas que tanto les preocupan son algunos de los que trata.



¡Qué excelente noticia! Estoy segura que nos será de mucha utilidad.

Todos coincidieron con Noemí, pues el contenido de la **parte 1 de la Guía complementaria** les había enseñado cómo hacer un diagnóstico de la organización, a través del *análisis FODA*: qué era el *Plan Estratégico* y

Fue así como comenzaron a revisar la **Guía complementaria, parte 2**, esperando que despejara todas sus dudas y confiados en que, además, contaban con Sebastián para que les orientara y pudiera responder todas sus dudas. La primera duda aclarada fue sobre la gestión de la organización...

La gestión administrativa, específicamente la que tiene que ver con los recursos humanos y financieros, es muy importante, por lo que tenemos que empezar a definir nuestros roles para no dejar ningún tema suelto.

Ahorita incluso podemos definir las tareas de cada quien para empezar a ampliar el panorama.

Sí, no te olvides que Gaby es ordenada con los recursos, y la señora Francisca tiene un liderazgo impresionante; tenemos que cuidar de lo más importante de la organización, que son las personas.

Conforme iban avanzando, se dieron cuenta que había temas que en su momento no consideraron tan importantes para el desarrollo del grupo.

Las nuevas generaciones siempre están con el celular en la mano, publican hasta lo que se comen y todos se enteran; en nuestra organización tendríamos que hacer lo mismo.

Yo no tenía idea de que la comunicación fuera tan importante.

Efectivamente, las redes sociales son muy importantes hoy en día, principalmente, por estar al alcance de cualquiera que tenga un teléfono celular y la cantidad de gente que forma parte de ellas.

La comunicación es clave en las organizaciones; por ello, a iniciativa de Noemí, crearon un grupo de WhatsApp y también propusieron usar las redes más conocidas por las cuales comunicarían y tendrían mayor impacto con la ciudadanía en general, por lo que primero abrieron su página de Facebook y un perfil de Instagram y, propusieron crear una cuenta de YouTube en cuanto tuvieran un poco más de preparación para hacer videos y subirlos.

¡Qué buena onda que ya tenemos nuestro Facebook e Instagram! Incluso podemos agregar un número de WhatsApp para siempre tener contacto con la gente.

Yo en verdad quería una página web para tener más formalidad, pero está bien empezar con las redes sociales. En un año o dos podemos muy bien pagarle a alguien que nos haga una bien bonita, pero no en este momento.

Tengo una idea para la primera publicación... tomémonos una foto todos aquí en la reunión y subámosla al Facebook.



Su primera publicación, con la foto del grupo, les dio sus primeros 84 “me gusta”, con lo que consiguieron seguidores de muchos más lados, no solo de “La Ciudadela”.

¡Muy buena idea Marce! También podemos buscar alianzas con otras instituciones y fundaciones; con personajes públicos que sean afines a nuestra causa: gente del espectáculo, "influencers" de redes sociales y deportistas; ¡Así nos damos a conocer!

Ahora que estamos avanzando en la profesionalización de nuestra organización, con lo visto sobre **gestión administrativa y comunicación**, me doy cuenta que es necesario garantizar los recursos (dinero, apoyos en especie, becas, etc.) que nos permitan continuar con nuestras actividades y, de paso, crear nuestra base de donantes.

Ya enfocados en la profesionalización, en la **Guía** se recomienda elaborar un **Mapeo de Recursos y Donantes**; dice que es importante involucrarnos todos en su elaboración: investigando, analizando e identificando aquellas personas e instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil que nos puedan apoyar con recursos para nuestro proyecto de intervención, así como a nuestra organización. La idea sería establecer una red de relaciones que nos fortalezcan.

¿Saben que también hay empresas que ayudan a organizaciones como la nuestra? Nos podrían apoyar con productos en especie y becas.



¡hagámoslo!

Marcela consulta nuevamente la **Guía** y se da cuenta que deben definir una estrategia o plan de procuración de recursos, que considere la misión, visión y objetivos institucionales. Para ello, uno de los documentos principales para promover a la organización y sus proyectos, es el **Caso Institucional**, ya que hace las veces de una carta de presentación del quehacer que desarrolla su asociación.

Después le pide a Federico, Luis y Noemí (quienes tienen mejores habilidades para escribir), que redacten el documento con las aportaciones de todas y todos los integrantes de la organización, y que una vez terminado, lo presenten al grupo.



Noemí, Federico y Luis presentan el **Caso Institucional** al grupo y hacen hincapié en que será de gran utilidad para dar cuenta de la organización de manera clara y precisa, sobre lo que hacen y cómo lo hacen; también servirá para la elaboración de promocionales, videos, propuestas para donatarias y solicitudes de recursos. Al finalizar la presentación, fueron felicitados por el resto del grupo, quienes agradecieron el esfuerzo realizado, pero como ya habían invertido varias horas del día, quedaron en continuar el próximo fin de semana con el trabajo, por lo que cada uno se despidió quedando Marcela en su casa.

Una semana después de la presentación del **Caso institucional**, Marcela y Noemí inician la reunión haciendo un resumen de los avances alcanzados con la **Guía complementaria, parte, 2**, y los documentos que hasta el momento habían generando y, a la vez, expresando la necesidad de continuar con el diseño de su **Plan de Procuración de Fondos**.

Pregunta,
¿qué utilidad tendrá?

El **Plan anual de procuración de fondos** nos permitirá alcanzar las metas de ingresos y recursos que necesitamos para el funcionamiento de la organización; la realización de los proyectos y en un futuro, incrementar nuestro patrimonio.



Y no olvidemos incluir todas nuestras fuentes de financiamiento, las y los donantes potenciales, así como el cronograma de trabajo anual, los objetivos, las metas y los indicadores.

Por ello es importante que se integren todos costos del seguimiento a donantes, gestión de bases de datos, materiales de difusión, redes sociales, en fin, todos los gastos que se generan en la búsqueda de los recursos.

Con toda la información a la mano, Marcela, en su calidad de presidenta de la organización se compromete a elaborar el **Plan anual de procuración de fondos** a la brevedad, pero comenta preocupada, que eso llevará tiempo y que en ese momento necesitaban dinero para los materiales del proyecto y costear los gastos de quienes apoyan en los talleres. A eso Luis respondió con una propuesta.



Creo tener algo que puede ayudarnos; he estado investigando otras fuentes de financiamiento y encontré una que es muy usada para apoyar de manera colectiva, proyectos como el nuestro, en donde se solicita apoyo en dinero; aunque son aportaciones pequeñas, se busca alcanzar una meta en un periodo determinado; se hace a través de una plataforma virtual que cobra un porcentaje mínimo del dinero que se obtenga. ¡Creo que podríamos intentarlo!

Después de observar el video de la campaña de “Comedores solidarios”, consideraron que no era tan complicado, por lo que acuerdan buscar asesoría para la elaboración del **Proyecto de campaña** de crowdfunding en alguna plataforma y, de paso, asegurarse que cumpla con los requerimientos de la misma.

En mis tiempos, no me hubiera imaginado que se podrían hacer estas cosas. Qué bueno que de esta manera podemos reunir fondos y continuar con nuestro proyecto.



Marcela y Noemí señalaron que esta opción de financiamiento les permitiría contar con los recursos de manera más rápida, por lo que comenzarían a trabajar en el proyecto.

A continuación, Sebastián y el resto comentaron sobre la importancia de analizar el tema de la *transparencia* y la *rendición de cuentas* que presenta la **Guía complementaria, parte 2**, con el fin de incorporarlo en sus prácticas cotidianas, como parte de su compromiso con la comunidad.

Aunque a muchas personas les parece que la *transparencia* y la *rendición de cuentas* se trata de cumplir solo con las obligaciones legales o fiscales, realmente es un tema muy importante para la sostenibilidad de las organizaciones.



Nosotros siempre cumplimos con estas obligaciones, aunque coincido contigo en el papel que tiene este tema para generar confianza en el buen funcionamiento de las organizaciones.



Incluso hay quienes cuentan con estrategias para fortalecer la confianza de la sociedad, en las que describen las acciones de transparencia que realizan y los medios que usan.

Debido a su importancia, siguieron aportando ideas para fortalecer la imagen institucional ante la comunidad.



Es así como acordaron que en las siguientes semanas trabajarían en los distintos temas para darle un mejor sentido al trabajo que realizaban en la organización y del cual sentían mucho orgullo. Después de estos acuerdos se percibía un ambiente festivo; una sensación de esperanza en un futuro mejor, y una gran satisfacción de haber decidido seguir buscando el desarrollo y la profesionalización de su asociación, siempre con el apoyo de Sebastián y la **Guía complementaria para el fortalecimiento de las capacidades de organización ciudadana y la participación activa, parte 2**, elaborada por el Instituto Electoral del Estado de México (IEEM).

LAS REDES: ORGANIZACIONES Y CIUDADANÍA PARA EL FOMENTO DE LA DEMOCRACIA

6

La democracia procedimental (hacer elecciones y promover el voto) se ha arraigado en nuestro país, y muestra de ello son los niveles de participación electoral a nivel nacional y en el Estado de México, con un promedio de 52.6% y 54.3%, respectivamente.

Sin embargo, como se mencionó en la **parte 1 de la Guía complementaria**, estudios como el *Informe País sobre la Calidad de la Ciudadanía en México* y el *Estudio sobre la Calidad de la Ciudadanía en el Estado de México* identifican un desinterés de las y los ciudadanos para intervenir en asuntos públicos, además de un incremento de la tendencia en la desconfianza hacia las instituciones públicas del Estado.³⁴



Pero el ejercicio de la **razón pública**,³⁵ es decir, el bien público, es impensable sin la participación activa y responsable de la ciudadanía. No existiría debate de razones ni contraste de argumentos si quienes deben de participar de la discusión se abstienen de hacerlo. Además, el involucramiento en el debate público provee de competencias a la gente para discernir, actuar e intervenir en los asuntos de su comunidad; y es gracias a su participación cotidiana que adquiere mayor capacidad para opinar, razonar y actuar políticamente con responsabilidad. Es conocido que en las sociedades democráticas existe un denso tejido de redes sociales que asocian a las personas para canalizar su participación en los asuntos públicos, y uno de los actores que forman parte de estas redes son las organizaciones de la sociedad civil, cuyos integrantes comparten preocupación por asuntos comunes; que se unen en igualdad de circunstancias como pares, ante las instancias de poder. De ahí su trascendencia y relevancia para el fortalecimiento de la democracia.

34 Instituto Electoral del Estado de México (2020). Guía complementaria para el fortalecimiento de las capacidades de organización ciudadana y la participación activa. Parte 1. IEEM: México, p. 63.

35 Para John Rawls "la razón pública tiene por objeto un bien público común e igualitario, esto es, todo lo que requiere la concepción de la justicia de la estructura básica de la sociedad, con sus instituciones para llevarse a cabo. En William R. Daros. La razón pública en cuanto ámbito de igualdad según John Rawls. Invenio: Revista de investigación académica, en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3394286>

La ciudadanía en una visión individual puede pensar que aunque participe, en la realidad tiene pocas probabilidades de provocar un cambio, por lo que evitará invertir sus energías y su tiempo en cosas que evaluará como poco redituables. Esto se puede apreciar al recuperar del *Estudio sobre la calidad de la ciudadanía en el Estado de México* lo relacionado a la membresía en organizaciones civiles de quienes respondieron a la encuesta, ya 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”.³⁶

Es por ello que la ENCCÍVICA,³⁷ propone en el *Eje Estratégico Exigencia*, 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, de ahí que el IEEM, convencido de la importancia de esto para el fortalecimiento de la democracia en la entidad, durante los últimos tres años, haya dado 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**, pasando por la **Guía complementaria, parte 1** en 2020, y ahora con esta **nueva Guía**.

El reto será identificar otros espacios de interacción entre las organizaciones civiles y el IEEM para seguir generando redes de colaboración y soporte.

6.1 Referencias

- 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 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).
- 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

³⁶ Instituto Electoral del Estado de México. Estudio sobre la calidad de la ciudadanía en el Estado de México. IEEM, Toluca; México, 2018.

³⁷ 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.

GUÍA COMPLEMENTARIA

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



DIRECCIÓN DE
PARTICIPACIÓN
CIUDADANA



coe@ieem.org.mx
800 712 43 36



www.ieem.org.mx

