

# Diseño del plan estratégico de una Asociación Civil

Citlalli Sofía Pérez Saldaña, Rafaela Martínez Méndez

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. 4 sur 104 Colonia Centro. Código Postal 72000 Puebla, Puebla, México.

## Resumen

Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) son entidades cuya naturaleza sin fines de lucro genera problemáticas que impactan en su planeación y operación, en el ámbito de la gestión organizacional, la limitación en la obtención y uso de recursos económicos implica que este tipo de organizaciones dé preferencia a cubrir sus gastos operativos sobre la inversión en formación profesional para su equipo operativo, realizar evaluaciones de desempeño o solicitar consultorías externas para elaborar planeaciones con objetivos alcanzables y que aseguren la supervivencia de la organización. La figura jurídica más frecuente que adoptan las OSC en México es la Asociación Civil, por lo que el objetivo de esta investigación fue diseñar un plan estratégico, documento donde se recopilan las acciones que la organización debe implementar para el alcance de sus objetivos tomando en cuenta a todos sus niveles de manera integral, considerando las características específicas de una Asociación Civil del municipio de Puebla para que el documento represente un instrumento con la información necesaria para resolver sus problemas operativos y su visión organizacional pueda alcanzarse.

## Abstract

Civil Society Organizations (CSOS) are entities whose non-profit nature generates problems that have impact on their planning and operation, in the field of organizational management, the limitation to obtain economic resources and its use implies that this type of organizations give preference to cover their operating expenses over investing in professional training for their operating team, carrying out performance evaluations or requesting external consultants to elaborate plans with achievable objectives that ensure the survival of the organization. The most frequent legal figure adopted by CSOS in Mexico is the one called "Civil Association", therefore, the objective of this research was to design a strategic plan, a document that compiles the actions that the organization must follow to achieve its objectives, taking into account at all levels in a comprehensive manner, considering the specific characteristics of a Civil Association of the municipality of Puebla so that the document represents an instrument with the necessary information to solve its operational problems and for its organizational vision can be achieved.

**Palabras clave:** Plan estratégico, Asociación Civil, Organizaciones de la Sociedad Civil.

**Keywords:** Strategic plan, nonprofit organization, Civil Society Organizations.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) son un sector relevante en México debido a que cubren una demanda de productos y servicios que los sectores empresarial y gubernamental no ofertan por distintas circunstancias, la investigación de este tipo de entidades en nuestro país es limitado de manera general, y en lo particular en cuanto a su proceso administrativo, por lo que resulta relevante hacer una revisión en lo referente al proceso de planeación estratégica, que es fundamental para lograr los objetivos de cualquier tipo de organización.

En este sentido la importancia de la planeación estratégica se dio a conocer a mediados del siglo pasado, en donde se planteaba que el escenario de las organizaciones acentuado por un mundo turbulento, de cambios discontinuos y acelerados; conjunto de fenómenos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que

interactúan en el ambiente de las organizaciones y dificultan su manejo conforme a la tradicional gerencia operativa.

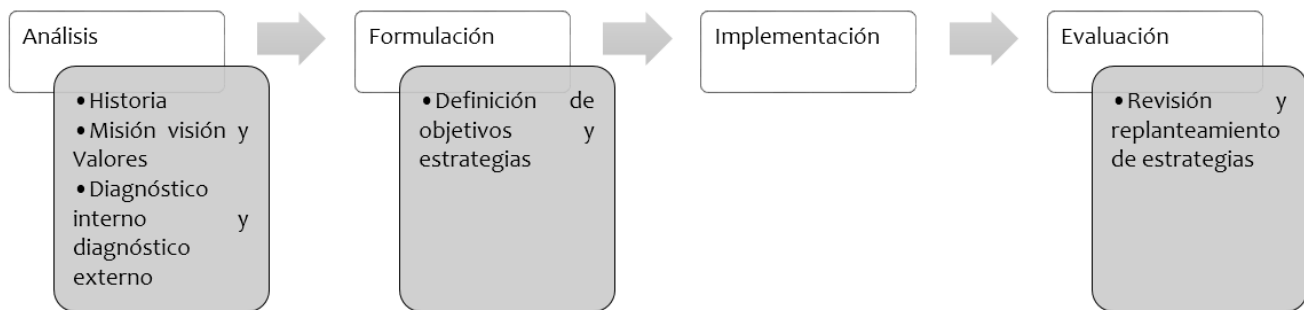
Por lo tanto, el objetivo que se planteo en la investigación fue: Diseñar un plan estratégico para una asociación civil ubicada en Puebla, a fin de que represente un instrumento con la información necesaria para resolver sus problemas operativos y su visión organizacional pueda alcanzarse.

### Planeación estratégica

La planeación estratégica es una de las tres fases de planeación que pueden llevarse a cabo en una organización, Esquinca y Aguirre (2013) la definen como un modo de orientar las acciones de las organizaciones, partiendo de una situación inicial identificada en la realización de un diagnóstico, y estableciendo una trayectoria (proceso o metodología) que parte de ese punto hacia una situación objetivo que se desea alcanzar. Este tipo de planeación en la fase de diagnóstico analiza las características internas de las entidades y su ambiente externo para seleccionar las acciones pertinentes y les asigna un tiempo determinado con la finalidad de que los objetivos organizacionales a largo plazo sean alcanzados, considerando que tanto el ambiente interno como externo de la organización puede modificarse, por lo que el cumplimiento del plan estratégico deberá evaluarse y modificarse en consecuencia.

### Proceso de planeación estratégica

Para fines de la investigación se consideraron cuatro fases del proceso de planeación, como se describe en la figura 1:



**Figura 1.** Procedimiento para la planeación estratégica

Fuente: Elaboración propia con información de Canyelles, 2007; Mintzberg, 1994 como se citó en Chiavenato y Saphiro, 2017; González y Rodríguez, 2020 y Esquinca y Aguirre, 2013.

Las herramientas de planeación son instrumentos que permiten identificar acciones del proceso de planeación estratégica y que convierten los procesos teóricos en esquemas simples donde se representan el qué y cómo de las cosas (Ceballos, 2018), por lo que como herramientas de planeación para una Asociación Civil se consideraron:

1. Análisis de grupos de interés: se consideró el modelo de Gardner, ya que Acuña (2012) señala que el uso de esta herramienta permite identificar los tipos de relación que la organización debe desarrollar con

sus grupos de interés para relacionarse con ellos y lograr que la recepción y acompañamiento de sus estrategias con estos grupos se de una mejor manera.

2. Análisis FODA: esta herramienta permite conocer las condiciones de operación de las organizaciones al analizar sus cuatro variables principales: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) para poder definir acciones y estrategias (Ramírez, s.f.), por lo que permite realizar el diagnóstico interno y externo de la organización.
3. Cuadro de mando integral (CMI): según Canyelles (2007) este modelo de gestión permite traducir las estrategias en objetivos operativos y líneas de acción que permitirán que la organización cuente con la estructura necesaria para medir y gestionar las estrategias.

## El plan estratégico

El plan estratégico es el documento donde se ordena y sistematiza la información recopilada en el análisis de la organización y su entorno (Navajo, 2011), si bien representa un plan de acción, no debe limitarse a formular las estrategias, sino que deben implementarse mediante planes y proyectos específicos que requieren del esfuerzo del personal, así como de la asignación y control de recursos (Chiavenato y Saphiro, 2017), por lo que partiendo desde su diseño, debe considerar las características propias de la organización en la que pretenda implementarse para facilitar que se lleve a cabo y los integrantes de la entidad se vean comprometidos en realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos planteados.

Según Peña, Urdaneta y Casanova (2010), en la planificación estratégica, se establecen los pilares de éxito en los cuales se sustentará el funcionamiento de la empresa y que corresponden a aquellas competencias o potencialidades que se poseen, así como la identificación de las competencias críticas por desarrollar o necesidades de mejoramiento en los que debe enfocarse para avanzar hacia el logro de su visión de futuro y poder fundamentar y sostener una ventaja competitiva a largo plazo.

## Asociaciones Civiles

Las Asociación Civil (A.C.) es la figura jurídica que más frecuentemente adoptan las entidades conocidas como Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), este concepto se usa para nombrar a las organizaciones del llamado tercer sector, conformado por organizaciones con naturaleza y objetivos son sociales y se diferencian del primer sector (Estado) y segundo sector (economía), por lo que no responden a la esfera estatal ni a la lógica del mercado (Fonseca, 2015).

Lester Salamon (como se citó en Verduzco, 2003) identifica cinco características del aspecto operativo de las OSC:

1. Son institucionales, ya sea por estar constituidas con una figura legal o por contar con presencia pública en algún establecimiento donde asista el público en general.
2. Su actividad no lucrativa implica que las ganancias que se generen no se distribuyen entre sus miembros.
3. Que sus decisiones son autónomas de instituciones gubernamentales o religiosas.
4. Cuentan con trabajo voluntario.
5. Son instituciones privadas independientes del gobierno.

De manera particular, Castañeda (2013), identifica como características de las Asociaciones Civiles:

1. No tienen fines de lucro, por lo que sus ingresos son por prestación de servicios o donaciones.
2. Sus socios no están obligados a aportar recursos propios.
3. En algunos casos se les puede otorgar el beneficio fiscal de no ser contribuyentes del Impuesto Sobre la Renta.

### Problemáticas de las Asociaciones Cíviles

Castañeda (2013) señala como principales problemáticas de las Instituciones sin fines de lucro en México, Costa Rica y el Salvador las recopiladas en el informe Tides Center Whitepaper del año 2006:

- La mayoría no cuenta con una planeación estratégica, y cuando se llevan a cabo estos procesos los objetivos, estrategias y procedimientos se limitan a las solicitudes de los donantes.
- La mayoría de no cuenta con una estructura clara donde se asignen roles y responsabilidades, por lo tanto, no cuentan con manuales donde se especifiquen dichas funciones.
- Los recursos humanos no se seleccionan de manera adecuada, ya que no se cuenta con una descripción de puestos, evaluaciones o programas de capacitación, además de tener un alto nivel de rotación por causa de los salarios bajos.
- Las organizaciones que cuentan con un consejo administrativo no tienen concordancia entre lo administrativo y la toma de decisiones, ya que el consejo se queda al margen de la toma de decisiones.
- Las decisiones se toman generalmente de manera contingente y emergente.

Adicional a lo anterior, según el Centro Mexicano de la Filantropía (CEMEFI, 2021) las principales problemáticas a las que se enfrentaron las entidades no lucrativas durante la pandemia fueron:

- Disminución de recursos para operar y donativos cancelados.
- Disminución del número de voluntarios y personal.
- Cancelación de programas de atención a sus beneficiarios.
- Cambios en los mecanismos de sostenibilidad, modelos o metodologías de trabajo y en los programas y servicios que ofrecen.

### Las Asociaciones Cíviles del Municipio de Puebla

Pera definir las características de las OSC del municipio de Puebla, se consideró lo recopilado por Fonseca (2015) quien identificó en 314 OSC activas y beneficiarias de algún programa social del municipio lo siguiente:

- La mayoría de las OSC estaban inscritas en el Registro Federal de las OSC.
- 51.5% de sus integrantes eran mujeres y 48.5% hombres, de edad promedio de 42.5 años, 46.3% de los cuales eran empleados de las OSC, mientras que 31.3% eran profesionistas independientes. Su escolaridad era principalmente licenciatura (64.2%), seguido de maestría (13.4%).
- Su fuente principal de financiamiento fueron recursos autogenerados con un 44.2% del total, y programas sociales federales con un 32.6%.
- Sobre su profesionalización, de las 76.5% de las OSC que habían buscado profesionalizarse el 46.2% había tomado cursos, siendo su principal forma de capacitación la brindada por el gobierno con un 73.1%.

En lo referente a la planeación Fonseca (2015) concluyó que en las OSC poblanas no existía una planeación formal en el trabajo, ya que menos de la mitad de las asociaciones usaba un plan operativo anual, el cual es relevante ya que es el periodo que se considera como la unidad mínima en la que una organización desarrolla sus actividades.

## 2. METODOLOGÍA

Metodológicamente, la investigación se abordó con el método mixto deductivo-inductivo, mediante una investigación descriptiva considerando un estudio de caso realizado en una Asociación Civil del municipio de Puebla, siguiendo el proceso descrito en la figura 2:

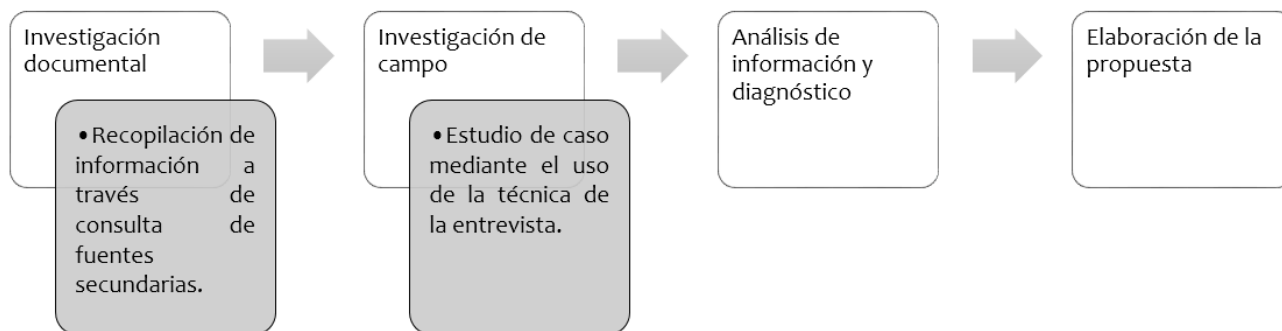


Figura 2. Diagrama representativo de la metodología aplicada

Para la recopilación de información durante la investigación de campo se utilizó un formato de entrevista estructurada dividido en tres secciones, según lo descrito en la tabla 1:

Tabla 1. Estructura del formato de entrevista aplicado en el estudio de campo

SECCIÓN	INFORMACIÓN RECOPIADA
Datos generales	Estructura general de la organización Características de los miembros que la conforman Actividades que lleva a cabo la organización Servicios Prestados por la organización Características de sus beneficiarios Problemáticas en el ámbito operativo y administrativo Problemáticas derivadas de la pandemia de Covid-19
Estructura y toma de decisiones	Estructura operativa de la organización Quién toma las decisiones de la organización Cómo se toman las decisiones de la organización
Información relevante para el plan estratégico	Reseña histórica Misión, visión y valores Información sobre los grupos de interés Análisis FODA Objetivos de la organización a 5 años

La entrevista se aplicó de manera virtual en noviembre de 2021 a un miembro del consejo directivo de una Asociación Civil del municipio de Puebla durante una entrevista realizada mediante la plataforma Zoom como medida de prevención contra el contagio de COVID-19.

### 3. RESULTADOS

De la información recopilada durante la investigación, se identificaron problemáticas dentro de la asociación estudiada que concuerdan con lo revisado durante la investigación documental:

- La organización no cuenta con recursos financieros y humanos para operar de manera adecuada.
- La estructura administra se define adecuadamente cuando se cuenta con proyectos financiados, pero cuando no es así, los integrantes de la Asociación realizan todo tipo de actividades.
- Las decisiones las toma un solo grupo de personas.
- Se dejó de realizar una planeación estratégica para dar preferencia al aspecto operativo de la organización y por falta de recursos humanos.
- No se realizan evaluaciones sistemáticas de los resultados de las actividades de la organización.
- Las actividades de la asociación se adaptan a los recursos financieros y humanos con los que cuente la entidad.
- Los cambios en las políticas públicas dirigidas al financiamiento de entidades no lucrativas a nivel federal y municipal afectaron a la organización.
- La pandemia de Covid-19 afectó a la organización en cuanto a disminución de recursos humanos, actividades y espacios para la realización de sus actividades, así como retraso en los procesos administrativos.

Lo referente al análisis de grupos de interés, se presenta en la figura 3:



Figura 3. Matriz Poder/Interés de los grupos de interés de una A.C. del municipio de Puebla

Lo recopilado del análisis FODA de la Asociación se presenta en la figura 4:

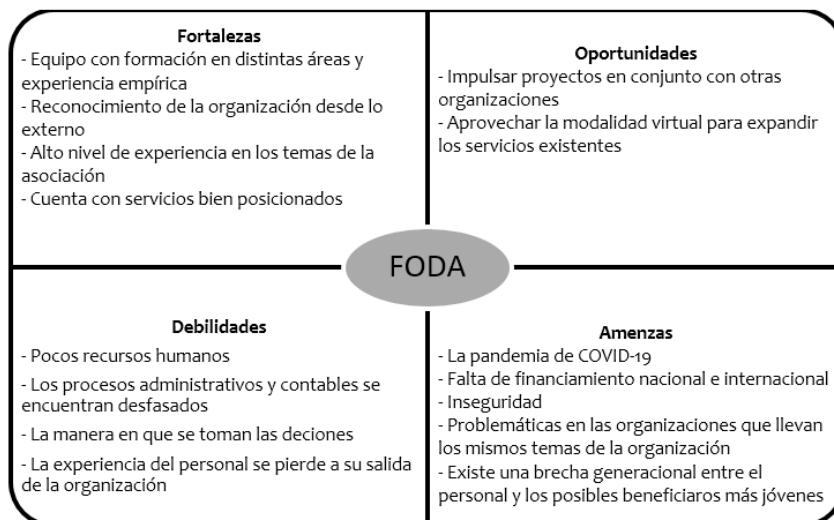


Figura 4. Matriz FODA de una A.C. del municipio de Puebla

Con la información referente a los objetivos de la asociación para los próximos cinco años, se realizó el mapa estratégico de la figura 5:

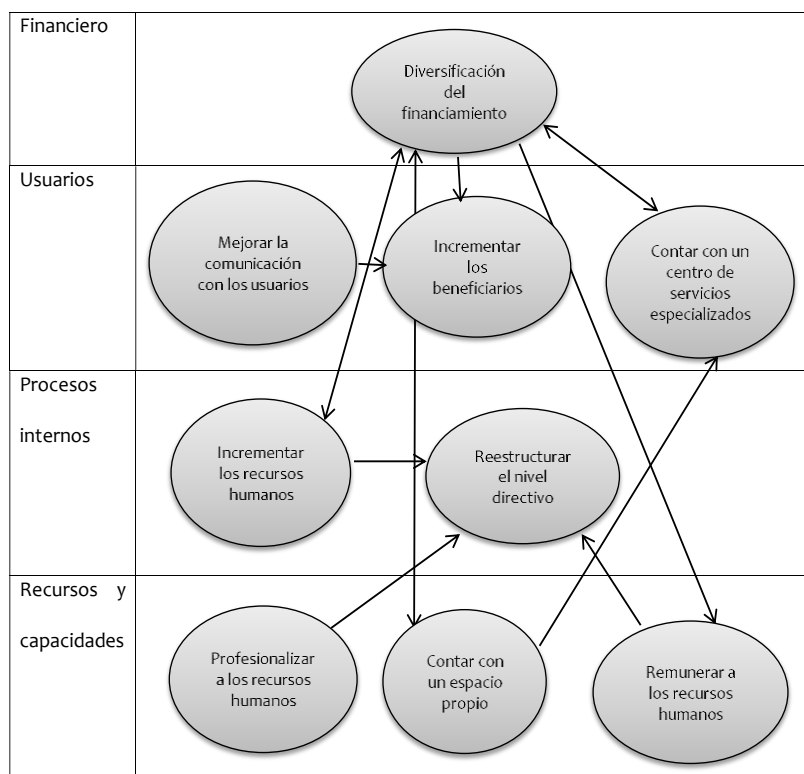


Figura 5. Mapa estratégico de una A.C. del municipio de Puebla

Como herramienta para la implementación y evaluación del plan estratégico se eligió el cuadro de mando integral (CMI), ya que al ser una herramienta donde se presentan los objetivos, estrategias e indicadores de

manera sencilla y lógica, es fácil compartirlo con los miembros de la organización y los responsables de su implementación. Para verificar su cumplimiento se establecieron plazos, en los cuales debe registrarse su avance con un código de colores: rojo si el avance en el cumplimiento es bajo, amarillo cuando el avance sea medio y verde si el avance es alto. Los elementos del CMI se establecieron según lo descrito en la tabla 2, y se propusieron veintiún estrategias para el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización, que se distribuyeron según lo presentado en la tabla 3:

**Tabla 2.** Estructura del CMI propuesto para una A.C. del municipio de Puebla

OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO	PLAZO	DOCUMENTOS DE RESPALDO	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
Enumerar los objetivos planteados por la organización.	Enumerar las acciones necesarias para alcanzar el objetivo planteado.	Definir las metas a cumplirse con cada estrategia.	Asignar el área o persona responsable del cumplimiento de las metas planteadas.	Definir el plazo en que debe revisarse el nivel de cumplimiento de metas planteadas.	Definir la documentación que servirá para respaldar el nivel de cumplimiento de las metas planteadas.	Definir el parámetro con el que se medirá el nivel de cumplimiento de las metas planteadas.	Descripción del nivel de avance alcanzado en el cumplimiento de las metas planteadas: rojo=bajo, amarillo=medio, verde=alto.

**Tabla 3.** Distribución de estrategias por objetivo para una A.C. del municipio de Puebla

OBJETIVO	NÚMERO DE ESTRATEGIAS PROPUESTAS
1. Diversificación del financiamiento	5
2. Remunerar a los recursos humanos	2
3. Contar con un espacio propio	1
4. Incrementar los recursos humanos	3
5. Profesionalizar a los recursos humanos	1
6. Reestructurar el nivel directivo	2
7. Mejorar la comunicación con los usuarios	2
8. Incrementar los beneficiarios	3
9. Contar con un centro de servicios especializados	2

Se espera que, con la propuesta elaborada, la asociación implemente el plan estratégico para enfocarse en llevar a cabo las acciones necesarias que permitan que sus problemas operativos se resuelvan y alcance su visión organizacional planteada para los próximos cinco años.

#### 4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La planeación estratégica permite establecer líneas de acción para que las organizaciones alcancen sus objetivos, para ello es necesario realizar un diagnóstico completo de la organización, partiendo de su historia, su situación actual, conocer los recursos con los que cuenta y las problemáticas que enfrenta tanto a nivel interno como externo, para que, al elegir las estrategias, se consideren las posibles situaciones que podrían afectar a la entidad. Una vez realizado dicho análisis, que debe revisar a la organización de manera integral, se debe plasmar en un documento que permita visualizar los objetivos y estrategias a largo (un plan estratégico), que debe elaborarse partiendo del nivel directivo, pero involucrando a todos sus miembros para que el documento se vuelva una realidad con su implementación.



Las OSC son organizaciones cuyos fines no lucrativos se enfocan en brindar productos y servicios que el gobierno o las empresas no cubren, las distintas problemáticas que presentan este tipo de entidades implican retos para la obtención y gestión de recursos, que se reflejan en sus procesos administrativos como la planeación, ya es frecuente que esta se no lleve a cabo, no se sistematice o se realice de manera emergente en busca de algún financiamiento, por lo que resulta relevante que dentro de las A. C., que son la figura legal en que más frecuentemente se constituyen las OSC, se fortalezcan los procesos de planeación.

De manera particular, contar con un plan estratégico, permite que las A.C. orienten sus actividades para seguir operando y cubriendo las necesidades de sus beneficiarios, al mismo tiempo que den cumplimiento a los objetivos que se planteen para alcanzar su visión organizacional a largo plazo. Asignar responsables, establecer periodos para revisar el cumplimiento del plan y definir indicadores para evaluarlo permite hacer una revisión de los niveles de cumplimiento de las metas establecidas para cada objetivo, de forma que el plan pueda redefinirse en caso de ser necesario.

Es importante continuar estudiando este tipo de organizaciones en los ámbitos administrativo para poder generar conocimientos y herramientas que permitan que su gestión y operación se realicen de forma adecuada considerando sus características y problemáticas específicas, ya que es un sector que no se considera frecuentemente en la formación e investigación del área económico administrativa.

## REFERENCIAS

- [1] Acuña, A. P. (2012). La gestión de los stakeholders: análisis de los diferentes modelos. Encuentro Regional Zona Sur Adenag. Trelew 19 y 20 de abril de 2012. Recuperado 18 de mayo de 2021 de: <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4441>
- [2] Canyelles, J. M. (2007). Planificación estratégica de las Organizaciones no Lucrativas. *Educación social. Revista de intervención socioeducativa*, (37), 41-59. Recuperado de: <https://www.raco.cat/index.php/EducacioSocial/article/view/165578>
- [3] Castañeda Morales, L. F. (octubre de 2013). Una mirada a las Organizaciones de la Sociedad Civil en México. Pertinencia de su estudio desde la administración. *XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. México: ANFECA. Recuperado 20 de abril de 2020, de <http://132.248.164.227/congreso/docs/xviii/docs/16.14.pdf>
- [4] Ceballos, A. (2018). 5 herramientas gerenciales de planeación para alcanzar objetivos fácilmente [Blog]. Recuperado de: <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/5-herramientas-gerenciales-de-planeacion-para-alcanzar-objetivos-facilmente>
- [5] Chiavenato, I., y Saphiro, A. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. (Tercera ed.). México: McGraw Hill.
- [6] Esquinca F., H., y Aguirre A., G. (coord.) (2013). *Programa de profesionalización y Fortalecimiento institucional 2013. Módulo 2. Planeación estratégica*. Instituto Nacional de Desarrollo Social.
- [7] Fonseca López, M. (2015). *El tercer Sector y las Organizaciones de la Sociedad Civil en México. Las OSC del municipio de Puebla*. México: Fontamara.
- [8] González Millán, J. J., y Rodríguez Díaz, M. T. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos.
- [9] Navajo, P. (2011). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. Guía participativa basada en valores*. Madrid: Narcea.}
- [10] Peña, M. E, Urdaneta, F, & Casanova A, (2010), Aproximación al concepto de planificación estratégica agropecuaria. *Revista Venezolana de Gerencia* 15(50) 273-293.
- [11] Ramírez Rojas, J. L. (s.f.). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Recuperado 20 de febrero de 2021 de: <http://www.uv.mx/jiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- [12] Verduzco Igartúa, G. (2003). *Organizaciones no lucrativas: visión de su trayectoria en México*. México DF: El Colegio de México, Centro mexicano para la filantropía

Correo de autor: [citlalli.perezsal@alumno.buap.mx](mailto:citlalli.perezsal@alumno.buap.mx), [rafaela.martinez@correo.buap.mx](mailto:rafaela.martinez@correo.buap.mx)