

308902 34 24.



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

con estudios incorporados a la Universidad  
Nacional Autónoma de México

**ESCUELA DE ADMINISTRACION**

**PLANEACION ESTRATEGICA EN INSTITUCIONES NO LUCRATIVAS**

**CASO PRACTICO: CENTRO EL PEÑON, A.C.**

Trabajo que como resultado del Seminario de Investigación  
presenta como Tesis para obtener el Título de Licenciado en  
Administración

**CITLALI ISABEL VILLASEÑOR DIAZ**

Director de Tesis: Lic. Gustavo Palafox de Anda

Ciudad de México

Mayo de 1997

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A Dios  
Que con su grandeza me da más cada día

A mis papás  
Cuyo ejemplo siempre ha sido amor y tenacidad

A Kristian  
Que ha sabido ser siempre el motivador de todo proyecto

A mis hermanas  
Por su compañía y consejos

A mis amigos de la carrera  
Que hicieron de mi grupo no sólo el mejor, sino algo inolvidable

Al Peñón  
Que no sólo contribuyó al logro de esta tesis, sino a un logro profesional

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>i-iii</b>
<b>CAPÍTULO 1, ADMINISTRACIÓN</b>	<b>1-10</b>
I. Necesidad e importancia	4-5
II. Planeación-Dirección	5-7
III. Organización-Control	7-10
<b>CAPÍTULO 2, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>11-48</b>
I. ¿Qué es Planeación Estratégica?	11-14
II. Beneficios de la Planeación Estratégica	14-18
III. Proceso Formal de Planeación	18-21
IV. Responsabilidades de Planeación en todos los Administradores	21-22
V. Modelo de Planeación Estratégica	23-44
VI. Cómo se integra la Planeación a las ONL	44-48
<b>CAPÍTULO 3, ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS (ONLs)</b>	<b>49-80</b>
I. Qué es una Organización No Lucrativa	49-51
II. Características de una Organización No Lucrativa	51-57
III. El llamado Tercer Sector	57-67
IV. El Tercer Sector en México	67-72
V. La Filantropía Moderna	72-80
<b>CAPÍTULO 4, ENTORNO DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS</b>	<b>81-102</b>
I. El Mercado de las Organizaciones No Lucrativas	81-83
II. Régimen Jurídico	83-88
III. Cómo se organiza una Organización No Lucrativa	88-98
IV. Financiamiento de las Organizaciones No Lucrativas	98-102

<b>CAPÍTULO 5, MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA CENTRO EL PEÑÓN, A.C.</b>	<b>103</b>
I. Manual de Planeación	103
1. Introducción dada por el Secretario del Consejo Superior acerca de la importancia de planeación y los principales propósitos de la Institución durante el presente ciclo	103-106
2. Información complementaria	106-108
3. Instrucciones de Planeación estratégica a las áreas	107-108
4. El ambiente de la Planeación Estratégica	108
5. Suposiciones de Planeación Estratégica	109
6. Diccionario de Términos	109
II. Interese Externos (Entorno)	110-117
III. Intereses Internos	117-120
IV. Base de Datos	120
1. Antecedentes de la Empresa	120-134
2. Análisis de la Situación Actual	134-150
V. Evaluaciones del Medio Ambiente y Organización	150-152
VI. Desarrollo de Propósitos Organizacionales y Misión	152-158
VII. Formulación de Estrategias de Programación	158-167
VIII. Implantación de Planes	167
IX. Evaluación y Revisión de Planes	167-169
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>170-174</b>

**ANEXO 1:** Organizaciones No Lucrativas en el D.F.

**ANEXO 2:** Número de Organizaciones para toda la República Mexicana según su área de Trabajo

**ANEXO 3:** Número de Organizaciones según su área de Trabajo para el Distrito Federal

**ANEXO 4:** Instituciones en la República Mexicana. Porcentaje según su área de Trabajo

**ANEXO 5:** Instituciones en el Distrito Federal según su área de Trabajo

**ANEXO 6:** Presupuesto de egresos escuela 1997

**ANEXO 7:** Flujo de caja proforma 1997 de Centro El Peñón, A.C.

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de mi carrera profesional se discutió mucho el tema de la "Responsabilidad del Administrador". Dicha responsabilidad se ha entendido en nuestra sociedad como el lucro, olvidando que la captación de recursos, puede ser aplicable también a un fin social. Una de los temas más tratados fue el de desarrollo económico para nuestro país, y para ello se necesita la educación de la gente.

Mi inclinación hacia lo social es lo que me hizo pensar en desarrollar un trabajo profesional en el cual, tomara como ejemplo una organización del ramo de la educación. Es por ello que en la presente tesis combino la labor administrativa aprendida a lo largo de mi carrera, con la labor social aprendida a lo largo de mi trabajo, y como administradora consciente de las necesidades de crecimiento de mi país, me dirijo, específicamente a una organización de tipo educativa.

Y es así como desarrollo primeramente el tema de las organizaciones, como un grupo de personas que combinan sus esfuerzos y talentos para conseguir un fin determinado; en el caso de este estudio, me refiero específicamente a una labor social, a un servicio no lucrativo, y para que esto se de, lo que las Organizaciones No Lucrativas (ONL's) deben "vender" es algo único e innovador, es decir, el influjo positivo que han tenido en la vida de muchas personas. Vender entre otras muchas cosas:

- La paz familiar
- La dignidad de la mujer
- La preservación de la cultura local
- El aumento de los ingresos familiares
- La reconciliación entre excombatientes
- La creación de puestos de trabajo
- etc.

Sin embargo, este tipo de Organizaciones generalmente son llevados por damas voluntarias, que tomando como estatus social a la organización misma, no se ve como un trabajo serio. Necesitamos impulsar labores sociales a nivel profesional.

Los donantes, siendo en su mayoría profesionistas, conocen los países donde trabajan, por lo tanto se les tiene que proporcionar datos correctos sobre su país y sus necesidades. Además, hay una implicación muy interesante: los donantes suponen que una Organización No Lucrativa conoce, lo mismo que ellos, los más importantes proyectos de su país; es más, conociendo no sólo las técnicas e iniciativas, sino también las principales Organizaciones No Lucrativas de su país, los donantes quieren que las Organizaciones No Lucrativas se conozcan entre sí, que compartan sus experiencias y que inclusive formen una red de trabajo; es decir, que establezcan una colaboración continua entre sí. Por lo tanto, hay que evitar que el proyecto de una Organización No Lucrativa parezca ser un caso aislado.

Así no sólo las Organizaciones Lucrativas necesitan de la creatividad e innovación para mantenerse en el mercado, las Organizaciones No Lucrativas tienen que luchar no sólo por mantenerse, sino por beneficiar a un mayor número de población, y para ello es necesaria la Planeación. En el presente estudio estoy proponiendo un modelo estratégico de planeación, basado en el modelo de Steiner, pero aplicable a las Organizaciones No Lucrativas en específico, en las cuales no se tiene una competencia de ataque hacia organismos del mismo tipo.

Actualmente la filantropía ha tomado un verdadero auge, en especial en los Estados Unidos de Norteamérica, en donde existe una verdadera cultura filantrópica; la respuesta que el pueblo norteamericano ha demostrado aún no la vemos en los países iberoamericanos, pero ya es tiempo de que empecemos a crear esa conciencia y cultura de dar.

La filantropía ya no sólo consiste en hacer algo por los demás, sino en concientizar a los ciudadanos sobre la importancia de dar algo de lo que nos sobra para ayudar a otros que están más necesitados que nosotros. No puede haber mayor satisfacción para un ser humano que ayudar a sus semejantes, ya sea dando su tiempo, dinero o esfuerzo para aliviar en mucho o poco la aflicción del ser humano. Esto se puede lograr a través de estos organismos, que dirigidos por administradores conscientes de la realidad en que vivimos, profesionalicen el trabajo de este llamado tercer sector, ya que gracias a éste, ahora el mundo entero cuenta con importantes instituciones religiosas, de salud, educativas, culturales, de bienestar social, etc., que benefician a todos y contribuyen al bienestar de la sociedad; pero sobre todo que planeen, para dar un sentido claro de la realidad que se quiere alcanzar, para coordinar acciones, para guiar planes y decisiones y para evaluar el progreso. La planeación es la principal función del administrador, pues conduce a una serie de actividades de las que depende el bienestar de la organización.

En el Capítulo 1 de esta tesis, titulado Administración, se define muy concretamente el proceso administrativo derivado de las organizaciones, ya que éste es la base de la Planeación Estratégica; posteriormente se explica la interrelación de los cuatro rubros del proceso: Planeación, Organización, Dirección y Control.

En el Capítulo 2, se habla de la Planeación Estratégica como tal, su definición y lo que la distingue de lo no planeado, así como los beneficios de llevarla a cabo. Se describe el proceso formal de Planeación que desarrolla Stoner y que es la base para desarrollar el modelo. Es muy importante también mencionar la responsabilidad administrativa dentro de un plan estratégico formal y posteriormente presento el modelo de Steiner sobre el cual me baso, así como la integración de la planeación a las Organizaciones No Lucrativas.

El Capítulo 3 explica ya propiamente lo que son las Organizaciones No Lucrativas, tomando como principales puntos sus características; su posición en la sociedad como el llamado Tercer Sector, presentando algunas estadísticas sobre la situación de estas organizaciones en México; y lo que es la Filantropía actual con una caracterización global acerca de su naturaleza, el marco de referencia para su ejercicio, la parte asistencial, el régimen fiscal, la magnitud del esfuerzo, fortalezas y debilidades y la perspectiva futura.

El capítulo 4 es acerca del Entorno de las Organizaciones No Lucrativas; es decir, el mercado en el cual se desenvuelven, el régimen jurídico que las engloba, con su diferenciación entre Instituciones de Asistencia Privada y Asociaciones Civiles, cómo se organizan las ONL's y el financiamiento de dichas Instituciones.

Finalmente, el capítulo 5, titulado "Modelo de Planeación Estratégica para Centro El Peñón, A.C.", describe la parte práctica del trabajo, desarrollando, como se menciona un modelo de planeación específico para Organizaciones No Lucrativas, teniendo como caso concreto, esta Asociación Civil del ramo de la educación, y cuyo trabajo engloba el desarrollo de: un Manual de Planeación; Intereses Externos e Internos de la institución con sus respectivas áreas de medidas y análisis; Bases de datos con un análisis de los antecedentes de la empresa, y de la situación actual en que vive; Evaluaciones, tanto del medio ambiente como de la organización misma; el Desarrollo de Propósitos Organizacionales, en el que se incluye principalmente la Misión y Objetivos a largo, mediano y corto plazo; la Formulación de Estrategias de Programación a mediano y corto plazo; así como la especificación de una posterior implantación de planes y evaluación de los mismos. Todo esto con la finalidad de desarrollar una estrategia de alcance que permita a la Institución dotarla de herramientas para su ejecución exitosa.

A Goethe se debe una frase que va muy bien con el concepto de filantropía: "Cualquier sueño que tengas para los demás, hazlo y comienza ahora", el presente trabajo profesional no sólo es la culminación de una licenciatura, sino una contribución a que Centro El Peñón y cualquier otra Organización No Lucrativa trabaje profesionalmente a través de la planeación administrativa de estrategias y con esto alcanzar el progreso, no sólo de la Institución misma, sino de la sociedad en que vivimos.

## CAPÍTULO 1 ADMINISTRACIÓN

La organización forma parte de nuestra vida, y ya sea ésta una organización formal o una informal tiene varios elementos en común. Uno de ellos es su meta, y ésta es la razón de ser de las organizaciones. Las organizaciones también cuentan con un programa para alcanzar dichas metas, un plan eficaz. Asimismo deben asignar los recursos necesarios para conseguir las metas, pues las organizaciones no son autosuficientes. Y por último éstas tendrán líderes o administradores que les ayuden a cumplir dichas metas.

Así es como la responsabilidad básica del administrador es: coordinar los recursos de la empresa para lograr sus objetivos de manera eficaz. Coordinar es aprender de todo un poco para poder tratar a todos los especialistas (hablar en su lenguaje y comprender sus necesidades); la coordinación se puede manejar sobre cualquier puesto. Por recursos me refiero a dinero, gente, necesidades, capacidades, equipos y todo esto hay que coordinarlo para lograr los objetivos, si no se llega al objetivo la coordinación no sirvió para nada. Por último de manera efectivo quiere decir lograr los objetivos con un mínimo de recursos, optimizar; a diferencia de eficiente que únicamente tiene por objeto lograr los objetivos, o como dice Peter Drucker: "Eficiencia significa hacer correctamente las cosas, y eficacia significa hacer las cosas correctas".

La eficacia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de qué tan bien realicen los administradores su trabajo (desempeño administrativo) y la eficacia con que las organizaciones de una sociedad efectúan sus tareas (desempeño organizacional), y por lo tanto determina el éxito de las organizaciones.

Hay tantas definiciones de administración como libros de esto, sin embargo aquí podemos partir de la siguiente definición que engloba al proceso administrativo:

La administración es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr objetivos organizacionales establecidos.<sup>1</sup>

Se define como un proceso porque es éste una sistematización y los administradores intervienen en actividades que conllevan a lograr los objetivos deseados por medio de estas acciones:

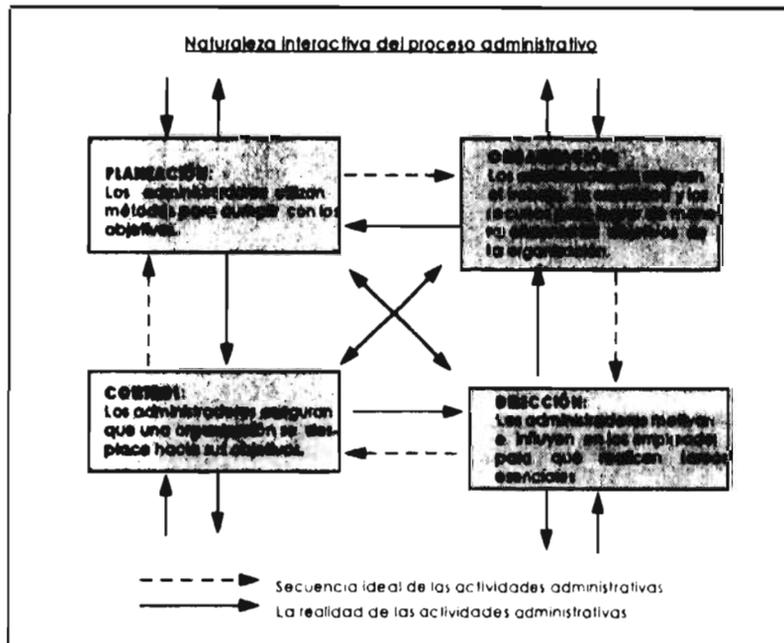
- **Planeación.**- Que los administradores lleven sus acciones a basarse en algún método, plan o lógica. Los planes permiten que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; que los miembros realicen actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos; y que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido para imponer, en caso de ser no satisfecho, medidas correctivas.

El primer paso de la planeación es la selección de las metas de la organización, después se fijan los objetivos, y posteriormente se fijan los programas para alcanzarlos

<sup>1</sup> Stoner, Freeman, "Administración", p. 7

- **Organización.-** Aquí se dispone y destina el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización para que se logren los objetivos de manera eficiente. Así los administradores deben adecuar la estructura de la organización con sus objetivos y recursos (diseño organizacional).
- **Dirección.-** Influir y motivar a que los empleados realicen tareas fundamentales. La dirección necesita trabajar directamente con la gente, y así los administradores hacen que los empleados den lo mejor de sí.
- **Control.-** El administrador deberá comprobar que los miembros de la organización cumplan sus metas. Por lo tanto se deben establecer normas de desempeño, medir el desempeño actual y comparar este desempeño con las normas establecidas; si se detectan deficiencias hay que llevar a cabo acciones correctivas.

Todo ello es un modelo de **proceso administrativo**, y todas estas funciones están interrelacionadas.



Los administradores deberán adaptarse al entorno donde opera su organización, y es por ello que existen flechas que se enfocan al ambiente externo de la organización: las flechas continuas indican una secuencia ideal y las punteadas la combinación de actividades que funcionan de manera simultánea. Así también los administradores están limitados por consideraciones internas como su ubicación en la organización, su jerarquía, los recursos limitados, la necesidad de coordinar acciones con otros, etc.

Esta definición funcional describe a los administradores como planificadores, organizadores, líderes y controladores de la organización. Un administrador tiene más funciones para llevar a cabo sus objetivos, pero este es un sistema que en sentido amplio lleva a cabo un administrador. Mintzberg llegó a la conclusión de que todos los administradores poseen autoridad formal sobre las unidades de su organización y éstas le confieren un status que hace que tengan relaciones interpersonales con los subordinados, colegas y superiores, quienes les suministran información para que tomen decisiones.

Tres son los roles interpersonales que ayudan a los administradores a mantener sus organizaciones en buen funcionamiento:

1. **Figura directiva.** Desempeña funciones como cabeza de unidad, pero sobre todo en ellos se ven los aciertos y fracasos de la organización, pues con frecuencia se les considera responsables de los resultados sobre los cuales tienen un bajo control.
2. **Líder.** Trabajan con gente y por lo tanto son los responsables de las acciones de sus subordinados y de las suyas propias. De hecho, el éxito o fracaso de sus subordinados es una medida de su éxito o fracaso. Se espera que logren más que otros miembros de la organización porque tienen subordinados y otros recursos.
3. **Enlace.** Deben aprender a trabajar tanto dentro como fuera de la organización con cualquier persona que pueda ayudarles a lograr los objetivos de la misma. Sus relaciones son gran apoyo para propuestas y decisiones en la realización de diversas actividades.

De los aspectos más importantes en el trabajo de un administrador está recibir y comunicar información. Esta información es necesaria para tomar las mejores decisiones y otras personas dentro de la organización dependen de la información recibida o transmitida por los administradores. Los administradores deben buscar información útil dentro y fuera de la organización a través de redes de contactos y son ellos quienes deben ser los miembros mejor informados de sus grupos. Los administradores deben distribuir información importante entre los subordinados, ya que parte de ella se basa en análisis e interpretaciones de eventos que realiza el administrador. Y los administradores también deben transmitir la información a gente ajena a sus áreas de trabajo, ya que pueden representar a toda la organización al tratar con clientes, contratistas y funcionarios diversos.

Todo ello será punto básico para que los administradores tomen decisiones para emprender, mejorando sus unidades; manejar contratiempos, teniendo la capacidad de pensar en forma analítica y conceptual; asignando recursos, ya que casi siempre son limitados y cada administrador debe lograr balancear objetivos y necesidades; negociando, porque poseen la capacidad y conocimientos que el negociar exige; resolviendo divergencias de opinión que requieren de capacidad y de tacto.

## I. NECESIDAD E IMPORTANCIA

Las organizaciones son importantes porque son instituciones sociales que reflejan ciertos valores y ciertas necesidades aceptadas culturalmente. Es evidente que las organizaciones y las personas que las administran cumplen la función de conseguir las metas para una mejor forma de vida, y que como individuos independientes nos resultaría más difícil o imposible de realizar.

Asimismo las organizaciones (entre ellas las universidades, los museos y las corporaciones) son imprescindibles porque protegen y guardan la mayor parte de los conocimientos importantes que la civilización ha ido registrando, y además enriquecen el conocimiento del hombre al desarrollo nuevo y más eficientes métodos de hacer las cosas.

Además las organizaciones brindan un medio de subsistencia a sus empleados, y probablemente dependiendo de la eficacia de sus administradores, den al personal satisfacción y autorrealización. Muchos tendemos a asociar las oportunidades profesionales con las corporaciones de negocios, pero también ofrecen carreras remuneradas muchas otras organizaciones como las iglesias, organismos gubernamentales, escuelas, hospitales y otras instituciones.

Una organización se desenvuelve en dos periodos básicos. El primer periodo es algún cambio en el mundo real, por ejemplo una guerra puede destruir las instalaciones de producción de un país pero su fuerza de trabajo se hace más grande y un gran número de nacimientos tiene lugar dentro de cierto lapso de años. Cambios como estos afectan cada aspecto de la vida. Algunos cambios crean necesidades para bienes sustitutos o nuevos servicios. Por ejemplo la destrucción de la industria japonesa a finales de la II Guerra Mundial permitió a los japoneses reconstruir lo destruido; y al haber nacimientos de niños se crean mercados específicos de bienes y servicios. El segundo periodo es la "idea". Mucha gente se basa en sus experiencias laborales; aprenden sobre cierto campo y después usan su conocimiento buscando nuevas oportunidades.

El reconocer una necesidad y tener una idea es rara vez una base lo suficientemente fuerte como para lanzarse a una nueva empresa, ya que el empresario también necesita solicitar capital. Los empresarios más exitosos crean un plan de negocios, un documento formal que contiene el estado de cuentas para una misión, la descripción de los productos o servicios a ofrecer, un análisis de mercado, proyecciones financieras y una descripción sobre los procedimientos de administración que hacen referencia a las metas de la empresa; pero antes de escribir el plan de negocios los empresarios deben **planear la estrategia**, escoger una forma legal de organización y considerar la cultura empresarial.

### 1.- Cómo planear una estrategia

Hay varias maneras de tratar de ser un empresario. Una de ellas, como la plantea Peter Drucker, consiste en atacar "lo más antiguo con lo más moderno". Aquí el empresario intenta tomar la delantera en una nueva línea de negocios desde el principio, lanzando nuevos productos o servicios al mercado.

Drucker llama a otra estrategia "imitación creativa" que entiende mejor la naturaleza del negocio y que sobre algo ya creado se mejora el bien o servicio a modo de entender un mercado bien delimitado

La última categoría de estrategias empresariales de Drucker es "Judo empresarial", que se refiere al reemplazo de lo anterior con nueva tecnología atacando alguna característica del anterior y ganando el liderazgo de un mercado que nunca había sido abandonado. Sin embargo esto puede ser vencido, pues la arrogancia que lleva a una compañía o industria a creer que algo nuevo no puede ser bueno a que ellos mismos los propongan los acaba derribando.

## II. PLANEACIÓN - DIRECCIÓN

La planeación es simplemente establecer metas correctas y elegir los medios correctos para alcanzar dichas metas, y ellas son importantes porque:

1. Nos proporcionan un sentido de dirección.- al establecer metas, la gente y las organizaciones refuerzan su motivación y proporcionan a los individuos y a las organizaciones la reacción ante cambios del entorno con un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar
2. Permiten enfocar nuestros esfuerzos.- permiten establecer prioridades, lo cual es importante para una organización que tiene que coordinar las acciones de muchos individuos
3. Guían nuestros planes y decisiones.- Forma los planes a largo y a corto plazo
4. Nos ayudan a evaluar nuestro progreso.- Una meta medible y con fecha específica es un estándar de desempeño que permite ver aciertos y fortificarlos, y en el caso de errores, señalar acciones correctivas mediante la modificación del plan. De hecho la replaneación en algunas ocasiones es el factor clave para el éxito final de la organización

Se puede ver a la planeación como la función principal de la administración pues conduce la serie de actividades organizativas, de dirección y de control. Un plan erróneo afecta la salud de toda la organización.

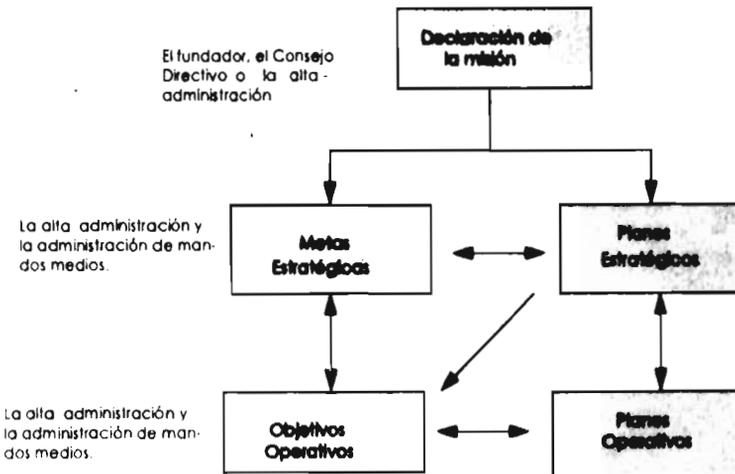
La planeación que llevan a cabo en los niveles inferiores los administradores de nivel primario o nivel medio comprende periodos mucho más cortos. En cambio, la planeación se discutirá con mayor detalle en los niveles más altos, en donde se planea el futuro de las compañías, y es aquí en donde están ligados muy estrechamente la planeación y dirección, aunque como mencioné anteriormente cada uno de los pasos del proceso administrativo están interrelacionados.

Los directores dedican gran parte de su atención a las estrategias y a los planes que los principales administradores elaboran para satisfacer las metas generales de una organización, pues esta información se utiliza para juzgar las posibilidades de éxito futuro.

El siguiente cuadro muestra la relación de la elaboración de planes con la alta dirección. En dicho cuadro se habla de dos tipos de planes; los planes estratégicos que son diseñados por los altos ejecutivos y administradores de mandos medios para lograr metas generales de la organización, y los planes operacionales que indican cómo serán implantados los planes estratégicos mediante las actividades diarias y son elaborados también tanto por la alta administración como por los mandos medios.

En la cima está la definición de la misión, que justifica la existencia de una organización, y ella está basada en las premisas de la planeación que son los supuestos básicos sobre los propósitos de una organización, sus valores, su ámbito de acción y su lugar en el mundo. La definición de la misión es una parte relativamente permanente de la identidad de la organización que favorece la unidad y la motivación de sus miembros.

#### CREADO POR:



La responsabilidad en la planeación varía en la práctica. Sin embargo, las organizaciones de gran tamaño suelen tener un equipo centralizado o descentralizado de profesionales de la planeación, en tanto que en las organizaciones de menor tamaño, un comité de ejecutivos, e incluso de administradores, junto con unos cuantos empleados de importancia son quienes se reúnen para desarrollar los planes. Además, la junta de directores a veces juega un papel muy atractivo en el planteamiento de las metas estratégicas y en la planeación.

Los planes operativos surgen de los planes estratégicos, sin embargo tienen ciertas características que los hacen distintos como:

1. Los planes estratégicos implican años para lograr las metas
2. Los planes estratégicos afectan una amplia gama de actividades organizacionales, mientras que los planes operativos tienen un alcance más limitado y estrecho.
3. Los planes estratégicos tienen una mayor complejidad e impacto, ya que las metas estratégicas son las que van a apoyar a aumentar la visibilidad del negocio
4. Para que la organización avance de manera efectiva, las metas y los planes operativos tienen que reflejar las metas y los planes estratégicos, así como la misión general de la organización.

### III. ORGANIZACIÓN - CONTROL

La estructura organizacional es la manera en la que se dividen, se organizan y se coordinan las actividades de una organización.

La organización de dichas actividades se puede llevar de la siguiente manera:

- Hacer una lista del trabajo a realizar para alcanzar los objetivos de la organización. Por ejemplo el objetivo de un hospital de cuidar enfermos incluiría actividades desde la compra del equipo necesario hasta la autorización de organizaciones profesionales
- Dividir el trabajo en actividades que desempeñen individuos o grupos
- Combinar actividades agrupando empleados y actividades (departamentalización)
- Establecer mecanismos de coordinación integrando esfuerzos tanto individuales como de grupo y de departamento para facilitar el logro de objetivos
- **Controlar** la efectividad de las **estructuras organizacionales** y ajustarlas a las necesidades

Por división del trabajo entendemos que, en una organización, al dividir la tarea total en operaciones pequeñas e individuales, se puede especializar cada trabajador y por lo tanto la productividad total se multiplicará geométricamente; y tanto las actividades de producción como las de administración pueden ser especializadas, y así se van creando una serie de trabajos que permiten a la gente escoger o ser asignada a posiciones que concuerdan con sus aptitudes e intereses.

Por coordinación entendemos el proceso de integrar objetivos y actividades de unidades independientes a fin de conseguir los objetivos organizacionales. Sin la coordinación los departamentos y los individuos perderían de vista sus funciones dentro de la organización buscando sus propios intereses. Por lo tanto comunicación es la clave de una buena coordinación

Los administradores llevan a cabo organigramas para mostrar las funciones, departamentos o posiciones dentro de la organización, y ellos muestran cómo se relacionan dichos departamentos, funciones o posiciones.

Los cuadros representan jerarquías administrativas y las líneas conectoras determinan las cadenas de mando (quién reporta a quién). Las líneas de mando o líneas de control representan el número de subordinados que reportan a un administrador determinado; éstas afectan la eficiencia de una organización, es decir, una línea muy ancha puede significar que los administradores se extiendan demasiado y que los subordinados reciban poco control, en cambio una línea muy angosta puede significar que los administradores estén subaprovechados.

También las líneas de mando angostas crean estructuras organizacionales verticales, con muchos niveles entre los administradores más altos y los más bajos, esto entorpece la toma de decisiones; en cambio las líneas de mando anchas crean estructuras organizacionales horizontales, con menos niveles administrativos entre la parte superior y la inferior del organigrama. La tendencia en los años recientes es la estructura organizacional horizontal para acelerar la toma de decisiones, aunque el riesgo radica en que los administradores tienen mayores responsabilidades. De cualquier manera para seleccionar una línea de mando se deben considerar factores como el entorno y las capacidades de los administradores y los subordinados.

Hay 3 tipos de estructura organizacional

1. *Organización funcional*.- Se encuentra generalmente en empresas pequeñas con una reducida línea de productos o servicios, pues permite utilizar eficientemente los recursos especializados. Facilita la supervisión porque cada administrador es experto en ciertas habilidades, y las coloca donde se necesitan. Al ir creciendo la empresa es más difícil llegar a decisiones rápidas o tomar medidas inmediatas porque deben reportar a las oficinas centrales, y esto puede llevar mucho tiempo. Además, posiblemente los integrantes de cada departamento se sientan aislados de otros departamentos y se concentran de manera unitaria para conseguir las metas organizacionales.
2. *Organización producto/mercado*.- Se utiliza en empresas de productos o servicios múltiples, ya que la diversidad de ellos hacen difícil trabajar con departamentos funcionales, entonces se crean divisiones semiautónomas, cada una de las cuales diseña, produce y comercializa sus propios productos. Se asemeja a un negocio separado e incluso puede competir con otras unidades de la misma compañía. Esta organización mejora la calidad y velocidad de la toma de decisiones porque las que se toman en el nivel divisional están más cerca de la escena de acción, además el desempeño de los administradores divisionales puede medirse en términos de sus utilidades o pérdidas. Sin embargo, entre las desventajas está que posiblemente los intereses de la división sean antepuestos a las necesidades y metas de la organización total, además se aumentan los gastos administrativos.
3. *Organización matricial*.- Trata de combinar las ventajas de las dos anteriores. Cada empleado reporta tanto a un administrador funcional o de división, como a uno de proyecto o de grupo. Conforme las organizaciones se han vuelto más globales, muchas utilizan la forma matriz en sus operaciones internacionales, en la medida en que el empleado de una división reporta al administrador divisional sobre asuntos relacionados con los productos, y al administrador nacional sobre aquellos que tienen que ver con las relaciones internacionales.  
Se requiere mucho tiempo y esfuerzo para lograr que esta matriz funcione, pero es un medio eficiente para reunir las habilidades especializadas que se requieren para resolver

un problema complejo. El problema de coordinación que afecta a los diseños funcionales se reduce al mínimo porque el personal para un proyecto trabaja en grupo, y esto produce un segundo beneficio: al trabajar en equipo, las personas logran entender las exigencias que afrontan quienes tienen diferentes áreas de responsabilidad. Otra ventaja es que da a la organización flexibilidad y le ahorra costos, a cada proyecto se asigna solamente el número de personas necesarias con lo cual evita duplicidad de funciones. En cambio una desventaja es que los miembros del equipo requieren de una habilidad superior en las relaciones interpersonales para tratar constantemente con otros integrantes y para conseguir la ayuda de los departamentos funcionales; además hay desánimo cuando se terminan los proyectos y se reasigna el personal.

Por otro lado, el diseño organizacional determina la estructura organizacional más apropiada para la estrategia, la gente, la tecnología y las actividades de la organización. Para ello hay que tomar en cuenta dos factores: 1) el diseño organizacional es un proceso progresivo ya que las estrategias y el ambiente cambian con el tiempo, y 2) los cambios en la estructura, generalmente incluyen errores, accidentes, y la adaptación a las realidades políticas, mas que enfoques puramente racionales.

El enfoque clásico, formulado por Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol ha sido muy criticado por buscar "un mejor" diseño para todas las situaciones. Los neoclásicos, encabezados por McGregor, Argyris y Likert trataron de mejorar el modelo clásico sugiriendo maneras de dar a los miembros mayor independencia y poder. Los neoclásicos han sido criticados por ignorar las variables del ambiente y subestimar la motivación humana. El enfoque ambiental sostiene que estructuras organizacionales distintas serán más efectivas en ambientes estables, cambiantes y turbulentos; por lo tanto, la actividad clave del diseño organizacional es analizar el ambiente comercial. En el enfoque "habilidad-tecnología", los administradores canalizan su atención a un elemento del ambiente interno de la compañía: "la habilidad-tecnología" que ésta utiliza para producir bienes; los investigadores han encontrado que ciertos diseños son por lo general más efectivos para compañías con producción por unidad o lotes pequeños, lotes grandes y masivos o producción por procesos.

Lo cierto es que hay varias señales que indican que el diseño organizacional de una compañía no funciona y son: constante falla por parte de los administradores en prever y adaptarse a los cambios en el ambiente, fracaso de la información correcta en llegar a la gente correcta en el momento correcto, y que la compañía no lleve el paso.

Por otro lado, el control es un proceso para asegurarse de que las actividades reales correspondan a las actividades proyectadas, es decir, el control es un esfuerzo sistemático que fija niveles de desempeño de acuerdo a los objetivos planteados, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles predeterminados, para establecer si hay desviaciones y medir su importancia y para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales.

El control por tanto, es necesario ya que vigila el avance y corrige errores, pero no sólo esto sino que también ayuda a los administradores a hacer el seguimiento de los cambios ambientales y las repercusiones que éstos producen en el avance de la organización. Y es así como se unen la organización y el control, pues el control al permitir que los administradores corrijan errores, les ayuda a enfrentar el cambio, produce ciclos más rápidos, agrega valor a los productos y servicios de la organización, une a los trabajadores que tienen diferentes antecedentes y culturas y facilita la delegación y el trabajo en equipo:

- Enfrentan cambios, ya que el cambio es inevitable en el entorno de cualquier organización. Los mercados cambian y los competidores ofrecen nuevos productos y servicios que captan la imaginación del público. El control entonces ayuda a los administradores a detectar los cambios que afectan a dichos productos o servicios de su organización y permite controlar las oportunidades o amenazas.
- Crean ciclos más rápidos, que implica el desarrollo y entrega de productos y servicios a nuevos clientes. El control eficaz es esencial para esto, pues permite que los administradores realicen el seguimiento de la calidad, la velocidad de entrega, el procesamiento de pedidos, y si los clientes están recibiendo lo que quieren cuando lo quieren.
- Agregan valor, de tal manera que los clientes lo adquieran, prefiriéndolo sobre los demás. Con frecuencia se presenta en forma de una calidad superior a la media, que se logra con rígidos procedimientos de control.
- Unifica a trabajadores con diferentes antecedentes y culturas, es decir las estructuras jerárquicas debilitan la motivación y productividad de los trabajadores. Los procedimientos de control contribuyen a dirigir los esfuerzos de administradores y empleados sin considerar sus antecedentes educativos y culturales, y hay una tendencia hacia funciones basadas en la consulta y la participación, y así todo empleado tiene parte en la responsabilidad del control.
- Facilitan la delegación y el trabajo en equipo, ya que la tendencia en la administración participativa hace necesario el delegar más autoridad y fomentar el trabajo en equipo, sin que por ello disminuya la responsabilidad última del administrador. Es decir, con el nuevo sistema de participación, los administradores comunican los estándares, pero después permiten que los empleados, individualmente o en equipo, usen su creatividad para decidir cómo resolver ciertos problemas laborales.

El diseño de sistemas eficaces de control puede ser difícil. Si los administradores tratan de controlar demasiados elementos de manera rígida, es probable que se desperdicie mucho tiempo, dinero y esfuerzo. Estos problemas se pueden reducir al mínimo si los administradores se centran en controlar las áreas clave o sustantivas de rendimiento en los puntos estratégicos de control, y nuevamente aquí podemos relacionar la organización de las instituciones con el control.

## CAPÍTULO 2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

### I. ¿Qué es Planeación Estratégica?

Primeramente, cabe destacar que no existe un sistema de planeación el cual cada organización debe adoptar, sino que se deben diseñar sistemas que se adapten a las características de éstas, pues cada organización difiere de las demás en algunos aspectos, y lo mismo sucede con los sistemas de planeación.

La planeación estratégica a lo largo de los años se ha conocido con distintos nombres como: planeación corporativa completa, planeación directiva completa, planeación general total, planeación a largo plazo, planeación formal, planeación integrada completa, planeación corporativa y planeación estratégica, así como combinaciones con estas palabras.

La primera manifestación fue la planeación financiera que implicaba desarrollo de presupuestos (qué voy a hacer hoy que me va a afectar mañana y se refleja en dinero). En los años cincuenta se empiezan a ver horizontes a más de un año y había una asignación de recursos, entran aquí las estadísticas y la llaman planeación por pronósticos. En los sesenta se da la planeación orientada al exterior, antes no había una relación con el medio ambiente o la sociedad y aquí empiezan conceptos ya más de tipo estratégico como las técnicas de análisis de competitividad de la empresa, teorías hoy día ya más matizadas. En los setenta se da la Gerencia estratégica, en donde no se adivina qué va a pasar ni se ve qué es mejor, sino que yo voy a realizar mi propio futuro (aquí se empieza a hablar de lobbying o cabildeo).

En la actualidad cada vez oímos más la llamada "planeación estratégica formal", que se define por muchos escritores en sus propias definiciones, pero que básicamente se resumen en la siguiente definición que propone Ackoff "La planeación estratégica es diseñar un futuro deseado e inventar los medios para lograrlo". Es así como yo voy a analizar qué es lo que quiero para mí como organización, y utilizar la creatividad para ver cómo lo hago, es decir, qué quiero, cómo voy a hacer lo que quiero y lo decido, tomando en cuenta que lo que decida hoy me va a repercutir mañana.

La planeación estratégica no es algo separado o distinto del proceso administrativo, sino que como dice Steiner, "está entrelazada con el todo administrativo", y es el foco de atención que puede sustentar la toma de decisiones del administrador.

La planeación estratégica es una función que responsabiliza a todos los administradores de todos los niveles en una organización, claro que las responsabilidades de los administradores varían significativamente dependiendo del tipo de organización y del nivel organizacional que se ocupe.

La planeación estratégica es la espina dorsal que da el soporte a la administración estratégica. La administración estratégica y la administración operacional están estrechamente ligadas; la administración estratégica va a encausar a la administración operacional. Y es así como la administración estratégica está fuertemente ligada con la administración operacional.

Años antes el énfasis administrativo de una corporación típica estaba en sus operaciones. La gran pregunta de los administradores era cómo usar eficientemente recursos escasos, eficientar su capacidad de producción, buen servicio y el precio que los consumidores pudieran pagar. Si todo esto se hiciera eficientemente las utilidades aumentarían. Hoy en día el uso eficiente de recursos escasos es todavía un punto de discusión en las organizaciones por los administradores, pero hoy en día por un medio ambiente de cambios rápidos, la habilidad de la organización de adaptarse propiamente al ambiente interno y externo se ha vuelto más trascendente para sobrevivir. "La situación ideal de una organización es diseñar estrategias brillantes e implementarlas eficientemente".

Para entender la planeación estratégica, George A. Steiner<sup>1</sup> considera 4 puntos:

a) El Porvenir de las decisiones actuales.- Y con esto se refiere a que la planeación estratégica observa posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una organización tome mejores decisiones en el presente para poder explotar las oportunidades y evitar los peligros. (Con esto quiero decir que la planeación es un proceso continuo y sistemático en cuanto a que es un conjunto de planes enlazados unos con otros. Tienen que ser planes consistentes).

b) Proceso.- La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. Debe entenderse como un proceso continuo, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos.

c) Filosofía.- La planeación estratégica es una actitud, requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro. Además, representa un proceso mental y para lograr mejores resultados los directivos y personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de hacerlo lo mejor posible.

d) Estructura.- Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes: programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. Y en una estructura de planes se puede definir así "La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos para desarrollar planes detallados con el fin de

<sup>1</sup> Steiner, George. "¿Qué es la Planeación Estratégica?", p. 20

poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía”<sup>2</sup>

### 1. Intuición contra Planeación Estratégica Formal

La intuición tiene algunas características como:

1. Generalmente está ideada en el cerebro de una sola persona
2. A veces se hace, pero la mayoría de los casos no como un resultado de planes escritos
3. Tiene un horizonte mucho más corto (en cuanto al tiempo)
4. Está basada en experiencias anteriores y el estado de ánimo, el juicio y el pensamiento reflexivo de un administrador

Todo esto es muy importante y no debiera ser pasado por alto. Algunos administradores tienen capacidades extraordinarias de intuición y brillantes estrategias y métodos para llevarla a cabo, el mismo Albert Einstein lo dijo: "Creo en la intuición y en la inspiración... por momentos me siento en lo correcto y estoy en lo correcto sin saber la razón...". La imaginación es más importante que el conocimiento. El conocimiento llega a ser limitado, mientras que la imaginación cubre el mundo entero, estimula el progreso y hace nacer la evolución. Es un factor real en la búsqueda científica.

Si una organización es administrada por genios intuitivos no se necesitarían planes estratégicos formales. Pero, ¿cuántas organizaciones tienen esta fortuna? Y si los tienen, ¿cuántas veces sus intuiciones han sido las correctas?

En contraste, el sistema de planeación formal está organizado y desarrollado en base de una serie de procedimientos, y la gente sabe hacia donde va. Frecuentemente los manuales de procedimiento se preparan para explicar quién va a hacer qué y cuándo y qué pasará con la información; envuelve la participación de mucha gente. Basarse en el proceso para la toma de decisiones es muy frecuente y el resultado es una serie de planes escritos.

Se ha dicho que un administrador intuitivo no podría ser formal por todos los métodos utilizados por un staff sofisticado, o sentiría que pudieran perder autoridad, sin embargo esto no es cierto. Por el contrario, el empírico al tratar de implementar lo formal se complementaría y viceversa, pues un sistema formal puede y debe ayudar también a que los administradores afilen su intuición y lo tomen en cuenta durante su proceso de planeación. Un sistema formal puede y debe dar a los administradores más tiempo de pensamiento reflexivo.

<sup>2</sup> Steiner, George, "¿Qué es la Planeación Estratégica?", p. 21

## **2.- Lo que no es la Planeación Estratégica**

- La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento. Por supuesto que una vez tomadas, pueden tener consecuencias irrevocables a largo plazo.
- La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico. La planeación estratégica va más allá de pronósticos y formula preguntas mucho más fundamentales como: ¿Tenemos el negocio adecuado? ¿Cuáles son nuestros objetivos básicos? ¿Cuándo serán obsoletos nuestros productos o servicios actuales?. Para la mayoría de las empresas existe una brecha entre un pronóstico objetivo de las ventas y utilidades presentes y los deseos de la alta dirección en cuanto a las mismas. Esta brecha puede ser eliminada mediante la planeación estratégica
- La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.
- No consiste en la preparación de varios planes detallados y correlacionados, aunque en algunas compañías grandes y descentralizadas y los produce. Pero la naturaleza conceptual básica de la planeación estratégica abarca una gran variedad de sistemas de planeación que va desde el más sencillo hasta el más complejo
- La planeación estratégica no representa un esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores
- La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales. n Es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente para lograr las metas fijadas.

## **II. BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La tendencia de llevar a cabo planeación estratégica es cada vez más seguida por muchas empresas, es por ello que es importante analizar algunas de las razones que producen algún beneficio a las organizaciones:

a) En primer lugar diremos que es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección, pues es a ésta a quien se identifica como el principal arquitecto del futuro de la empresa

b) La Planeación Estratégica formula y contesta preguntas clave, en forma ordenada y con una escala de prioridades, para una organización. Estas preguntas son cada vez más difíciles de contestar, sin embargo las respuestas son más y más importantes como base para tomar las decisiones correctas.

Un medio ambiente es un factor sustancial, que influye en la introducción de la planeación estratégica, por ejemplo en el caso de una organización no lucrativa los reglamentos gubernamentales se modifican, las actitudes sociales hacia la misma labor social se tendrán que ir expandiendo, la composición de la población está cambiando en forma significativa, la competencia nacional (e incluso internacional) está aumentando y los modelos de la misma están cambiando de manera difícil de prever, escasez de poder adquisitivo, problemas económicos y políticos internacionales, inflación interna, etc. crean una gran incertidumbre en las organizaciones. En vista de este medio ambiente cambiante puede decirse que la época exige la planeación estratégica para las organizaciones, y para que así los directivos comprendan mejor el mundo tan complejo en el cual deben desenvolverse.

c) La planeación estratégica introduce fuerzas y medios para tomar decisiones en una organización, ya que:

- Simula el futuro, y estas alternativas de simulación son reversibles, que a diferencia de las decisiones tomadas en la vida real, pueden ser consideradas cuidadosamente por el ejecutivo alentándolo a evaluar y aceptar o descartar alguna decisión. Además el hecho de haber desarrollado varias posibilidades para examinarse puede producir ideas que no surgirían de otra manera.
- Considera una empresa como un sistema compuesto de diferentes subsistemas, mediante el cual la alta dirección puede ver a la organización como un todo, en vez de tratar con cada parte en forma individual y sin relacionarla con las demás partes, pues el conjunto de las mejores soluciones para cada elemento de un problema nunca equivale a la mejor solución para un todo. Así permite a la dirección enfocar la atención sobre los asuntos relevantes.
- Exige el establecimiento de objetivos específicos para cada área de la organización, pues los objetivos a largo plazo pueden lograrse con más facilidad si existen planes cuidadosamente elaborados para lo mismo.

### **Beneficios Conductuales de la Planeación Estratégica**

Para una mejora continua en la empresa se debiera: detener cuando se debe, para tratar a tiempo los temas que debieran ser tratados; reunir a todos los que deben estar, analizar profundamente lo que se debe; hablar sin autoritarismo y escuchar, y llevar un tiempo disponible para hacer buenas conclusiones. Ese escuchar del que se habla forma parte de la comunicación, y esa parte de la comunicación no se practica en la Empresa porque:

- Hemos aprendido a convivir en una competencia verbal, en la que sale a la luz esa "voz interior" que habla cuando estamos solos y nos dice de qué temas hablar. Muy posiblemente se puede afirmar que a veces no prestamos atención, hablamos sin pensar y pensamos mientras otros hablan, esto por innumerables razones de costumbre o simple y sencillamente porque no nos interesa el tema. En fin, se pueden pensar muchas cosas y se pueden sacar a conclusión otras, lo cierto es que no sabemos escuchar. Por otro lado, se dan también las conductas autoritarias en las personas con mando, y en estos casos solamente se escucha lo que les interesa; hay jefes que al no escuchar en detalle detienen a la gente, a la que se le diera apoyo podría brindar un gran beneficio o que simplemente creen que por ser jefes son los que más conocen o más saben; estas personas hacen daño hasta a la misma organización, y deberían empezar por escuchar a sus clientes.

Las barreras en la comunicación nos llevan a que la gente no exprese muchas de sus ideas o que guarde cierto tipo de información o recomendación que podría ser útil. Sin duda, las personas son quienes conocen las deficiencias de donde participan y seguramente han pensado en alguna posibilidad de mejora, pero debido a estas mismas barreras no hay estímulo para ponerlas en práctica, y la gente a veces no pone gran esfuerzo ni siquiera en mencionarlo pues sabe que no tendría éxito; esto tiene un grado más complejo: la gente no está siendo ella misma.

Todo esto nos lleva a decir, que escuchar va a permitir a cualquier organización ser más efectiva, pues ganaríamos mejores decisiones y aportaciones y lejos de cometer injusticias y errores tendríamos menos costos, apoyo en la misma gente y confianza.

Por otro lado, hay que entrenar y desarrollar al personal si queremos resultados con calidad. Pero para ello hay que concientizar a la gente (que no esperen que la empresa les va a dar todo), tienen que hacerse responsables de su propio desarrollo. Aunque también los jefes deben asesorar y comunicar a sus empleados directos para que éstos se preparen continuamente, darles ánimo a seguir adelante y hacerles ver sus deficiencias.

Hoy día la empresa deberá conducir a su gente a competir, pues cada día el entorno va cambiando y exigiendo mejores hombres y más preparados, y esto va a permitir que la Empresa sobreviva. Erróneamente muchas veces se recortan gastos en capacitación, creyendo que es lo menos importante, pero el entrenar y desarrollar al personal producirá mejoras en la empresa, y sobre todo la gente crecerá como seres humanos. Educación trascendente.

Es cierto que para que la gente logre lo que tiene que desempeñar, debe haber algo definido claramente que le permita tener un buen desempeño, pero sobre todo: delegar, pues de no ser así, simplemente se desempeñarían acciones de niveles inferiores en puestos superiores, o se atenderían asuntos urgentes que no se atendieron en su debido tiempo al ser importantes, y se dejaron pasar. Delegar no es tan fácil, se tienen que revisar resultados, dar oportunidades, aceptar errores, estimular esfuerzos o motivar a la gente (y esto no necesariamente es con dinero)

Para tener éxito en cualquier empresa, hay que pensar en la gente: tanto nuestros clientes externos, como en los "internos". Se tiene que saber elegir muy bien a nuestros empleados, definir sus funciones estableciendo objetivos de común acuerdo, capacitar al personal para lograr su realización y nuestra calidad y productividad como empresa, escuchar a la gente y sacar provecho de su talento, crear condiciones propicias de trabajo, evaluar desempeños en la gente y retener a quien verdaderamente se identifique con la empresa; y para que todo esto se de, es necesaria la misma actuación de los ejecutivos, ejecutivos destacados que sirvan como guías buscando el servicio, y que estén conscientes que la empresa es lo que ellos son y lo que hacen de su gente, "la empresa es lo que sus integrantes son".

### **Efectividad de un Ejecutivo**

Las personas con mando deben responder a:

A. Efectividad de Colaboradores.- Se mide en cuanto a la calidad, productividad y servicio en el desempeño de su trabajo; objetivos de su trabajo definidos y su logro; aportaciones a la empresa; sinergia; y satisfacción.

B. Efectividad de calidad y servicio a clientes internos y externos.- Se mide porque el ejecutivo y sus colaboradores saben quienes son sus clientes internos y externos y cuáles son sus requisitos de calidad, frecuencia con que escuchan a sus clientes, oportunidad con que se cumplen los requisitos de calidad

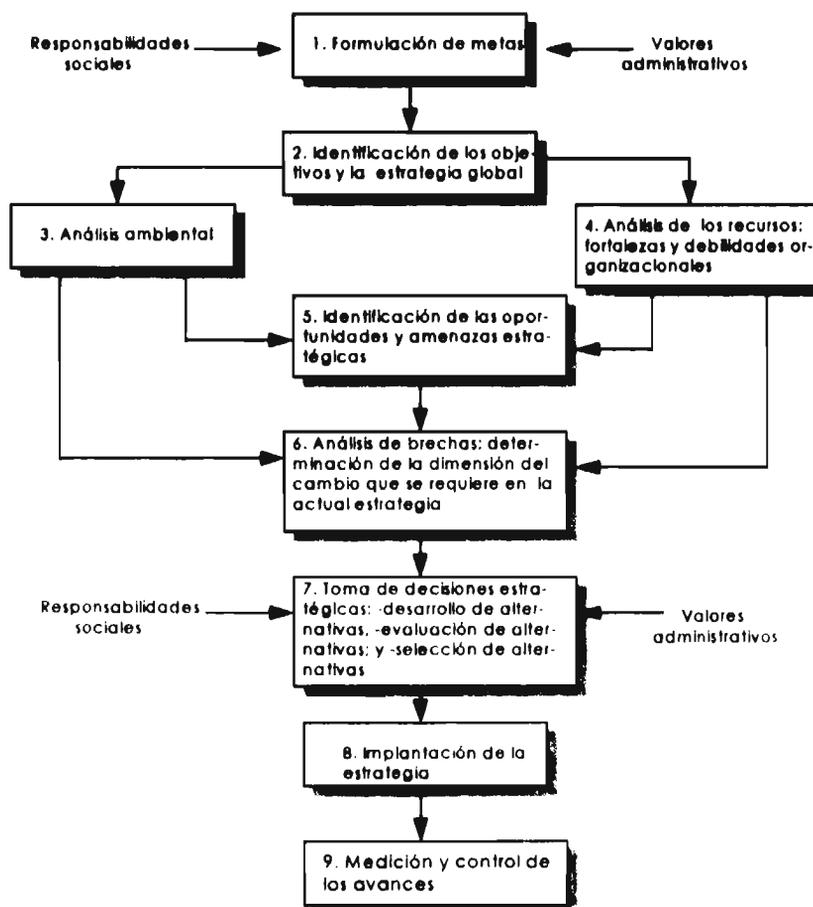
C. Efectividad y ritmo de evolución como ejecutivo.- Comparación sobre lo anterior y lo actual de:

- Habilidades para hacer a su gente, que se integre en equipo y mantenerla en crecimiento
- Juicio para jerarquizar prioridades
- Preparación y actualización de técnicas e información para el desempeño óptimo de su puesto
- Su ejemplo ante los demás
- Su capacidad para trabajar en equipo
- Su calidad de comunicación
- Su integridad
- Sus resultados de escuchar
- El impacto de hacer y no hacer para la empresa.

Se necesitan ejecutivos más dedicados para que logren el nivel de resultados que hoy se requieren; para ello se necesita que se sientan como únicos propietarios del negocio, con gran iniciativa, actualizados, tenaces, con espíritu de enseñanza a sus colaboradores motivándolos con su ejemplo, ser líderes y administradores compulsivo-impulsivos. Pues su resultado es la efectividad de una empresa, de donde la gente espera satisfacer sus necesidades personales.

Los ejecutivos son los que más influyen en la cultura de una organización, y la gente sigue su ejemplo. Así, los ejecutivos deben conjuntar esfuerzos con otros ejecutivos y actuar en beneficio de la empresa, servir.

### III. PROCESO FORMAL DE PLANEACIÓN



El cuadro anterior <sup>3</sup> indica los pasos del proceso formal de planeación, que se puede entender de forma más sencilla siguiendo los pasos contestando las siguientes preguntas:

1. ¿Qué queremos?
2. ¿Qué estamos haciendo hoy para lograr lo que queremos?
3. ¿Qué necesitamos hacer?
4. ¿Qué somos capaces de hacer?
5. ¿Qué podemos hacer de lo que se necesita hacer?
6. ¿Podemos llegar a donde queremos si hacemos lo que hoy estamos haciendo?
7. Esto es lo que haremos para lograr lo que queremos
8. Hazlo
9. Verifica frecuentemente para asegurarte de que lo estamos haciendo bien

1.- *Formulación de metas.*- Aquí se necesita entender la misión de la organización y después establecer los objetivos concretos. Junto con ellas se establecerán los valores, ya que los valores organizacionales realmente guían las acciones de muchos administradores.

2.- *Identificación de los objetivos y estrategia actuales.*- Muchas veces la misión y objetivos recién definidos se parecerán a los que se tienen actualmente, pero otras veces el proceso de formulación de estrategias provoca un cambio sustancial en ellos. En el primer caso suele ser debido a que existe una previa planeación estratégica formal o una formulación informal explícita por parte de un líder en la organización; pero en el segundo caso esto no existe. Los administradores deben entonces deducir de sus acciones ordinarias lo que la alta dirección está tratando de lograr. Los administradores de empresas pequeñas y organizaciones no lucrativas enfrentan a menudo esa situación, porque rara vez cuentan con planes estratégicos formales.

3.- *Análisis ambiental.*- Es decir, qué aspectos del ambiente ejercerán mayor influencia en la capacidad de alcanzar sus objetivos. Su finalidad es descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económico, tecnológico, sociocultural y político-legal de una organización la afectarán indirectamente, y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores. Para ello es necesario preparar una lista de sólo aquéllos factores que se juzgan son realmente decisivos.

4.- *Análisis de recursos.*- Éste es necesario para determinar sus ventajas y desventajas competitivas, es decir, fortalezas y debilidades de la organización. Por ejemplo todas las escuelas de un área imparten una excelente enseñanza, la escuela X no obtendrá una ventaja competitiva en captar a sus estudiantes porque sus profesores proporcionan buena enseñanza. En cambio, si ofrece una enseñanza buena pero no excelente y las otras no imparten bien las clases, tendrá entonces una ventaja competitiva en esta dimensión.

5.- *Identificación de oportunidades estratégicas y riesgos.*- Las oportunidades y amenazas pueden surgir de un sin número de factores, y el mismo ambiente que plantea peligro para ciertas organizaciones ofrece oportunidades para otras, como en el caso de la tecnología:

<sup>3</sup> Stoner James, Freeman Edward, "Administración", p. 201

para empresas que pueden avanzar a ritmo de la tecnología nueva tienen oportunidades, en cambio con los adelantos en la tecnología se pueden también tener obsoletas técnicas o plantas, y esto es una amenaza fuerte para otras muchas empresas.

6.- *Determinación del grado de cambio estratégico requerido.*- Los resultados de la estrategia actual pueden ser proyectados. Cuanto más tiempo tenga la estrategia de haberse establecido y cuanto más estable sea el ambiente, más fácil será hacer dicha proyección. Es necesario que los administradores identifiquen brechas en el desempeño, es decir, la diferencia entre los objetivos establecidos en el proceso de formulación de objetivos y los resultados que parece posible alcanzar si se continúa con la estrategia existente.

7.- *Toma de decisiones estratégicas.*- Como identificación de alternativas estratégicas: entrar a nuevos mercados, rediseño de un producto para mejorar la calidad o reducir el costo, emprender nuevas inversiones, etc.; evaluación de opciones estratégicas: la estrategia debe ser capaz de producir los resultados esperados, ocuparse de sus problemas tomando en cuenta sus recursos y capacidades y distinguir los aspectos críticos de los aspectos sin importancia; y selección de alternativas estratégicas: los administradores deberán escoger las alternativas que mejor respondan a las capacidades de su organización, pues rara vez conviene emprender un plan estratégico que requiere recursos o capacidades débiles o que no existan, por el contrario deberán explotarse al máximo las fortalezas reconocidas de la organización.

8.- *Puesta en práctica de las estrategias.*- Es necesario incorporar la estrategia a las operaciones diarias de la organización, y ésta deberá ser traducida a planes operativos apropiados.

9.- *Medición y control del progreso.*- Los administradores deberán comparar el progreso con el plan estratégico en etapas periódicas. Para ello se pueden hacer dos preguntas: ¿está efectuándose la estrategia tal como fue planeada?, y ¿están logrando los resultados deseados?

Peter Drucker habla de que las funciones más importantes de la alta dirección son primero que nada la formulación e implementación de la estrategia, pensar en la misión del negocio en la que se hace la pregunta: "¿Qué es nuestro negocio y a dónde queremos llegar?", establecer objetivos, el desempeño de estrategias y planes y la toma de decisiones hoy que repercutirán mañana; esto obviamente lo podrá hacer sólo un órgano del negocio que pueda ver el global del negocio, que pueda balancear objetivos y necesidades de hoy de acuerdo al mañana, y que puedan utilizar los recursos, tanto humanos como monetarios; esto por supuesto el proceso de planeación estratégica. El segundo punto importante que debe ser considerado por la alta dirección es crear y mantener recursos humanos como piezas clave en la organización, llevando a cabo relaciones importantes de trabajo con proveedores, clientes, banqueros, etc. y coordinando eventos.

Como se había dicho anteriormente, la planeación estratégica no es el único trabajo que tiene un administrador. Sin embargo, es un punto sumamente importante a considerar para

su buen desempeño en la organización y para muchos administradores es, incluso, la parte más grande del desempeño total de su trabajo.

#### **IV. RESPONSABILIDADES DE PLANEACIÓN EN TODOS LOS ADMINISTRADORES**

Marvin Bower, director de la empresa de consultoría McKinsey & Co., habla de que existen 14 puntos básicos que deben considerarse como un sistema de administración para cualquier negocio, como herramienta de operación de administradores y supervisores de todos los niveles:<sup>4</sup>

1. Establecer objetivos.- Estos serán de acuerdo al negocio o negocios de la compañía o división y de otros fundamentos que deban guiar o caracterizar a la organización, como por ejemplo crecimiento continuo. Un objetivo típicamente es medible fijando claramente su duración.
2. Planeación de estrategias.- Conceptos, ideas y planes para llevar a cabo los objetivos planteados, tomando en cuenta el conocer y tratar de golpear a la competencia. Esto es parte de todo el proceso de planeación que incluye la planeación administrativa y operacional.
3. Establecer metas.- Son a más corto plazo que los objetivos, pero diseñadas como parte de los objetivos específicos para planes operacionales
4. Filosofía empresarial.- Establecer valores, actitudes y lineamientos que pueden adherirse a la manera en que ya se hacen las cosas
5. Establecer políticas.- Para guiar la actuación de las actividades encaminadas a seguir la estrategia de acuerdo a la filosofía de la empresa
6. Planear la estructura organizacional.- Es el desarrollo de un plan para la organización que permita a la gente jalar para el mismo lado todos juntos en la realización de actividades de acuerdo a su estrategia, filosofía y políticas
7. Personal.- Reclutamiento, selección y mantenimiento de los empleados. Se deberá incluir gente con talento para cubrir cada posición de acuerdo al plan organizacional
8. Establecer procedimientos.- Determinar cómo deberán llevarse a cabo las actividades clave en la organización
9. Provisión de Activo Fijo.- Como equipo de trabajo e instalaciones adecuadas para la realización del negocio
10. Capital.- Asegurarse de que el negocio tiene el dinero y crédito suficientes para los activos fijos y el capital de trabajo

<sup>4</sup> Steiner, George, "Strategic Planning, what every Manager must know", p. 7

11. Estándares.- Establecer medidas de desempeño que determinen la calidad del negocio para llevar a cabo objetivos exitosos a largo plazo
12. Establecer programas administrativos y planes operativos.- Desarrollar programas y planes de actividades prioritarias y el uso de recursos de acuerdo a las estrategias, políticas y procedimientos ya establecidos.
13. Proveer control en la información.- Que los hechos ayuden a la gente a seguir las estrategias, políticas, procedimientos y programas y que traten de mantenerse alertas de las fuerzas dentro del trabajo y fuera del negocio. Medir su propia actuación de acuerdo a los planes establecidos
14. Motivar a la gente.- Estar al tanto de las necesidades de la gente para actuar de acuerdo a la filosofía, políticas, procedimientos y programas de la organización.

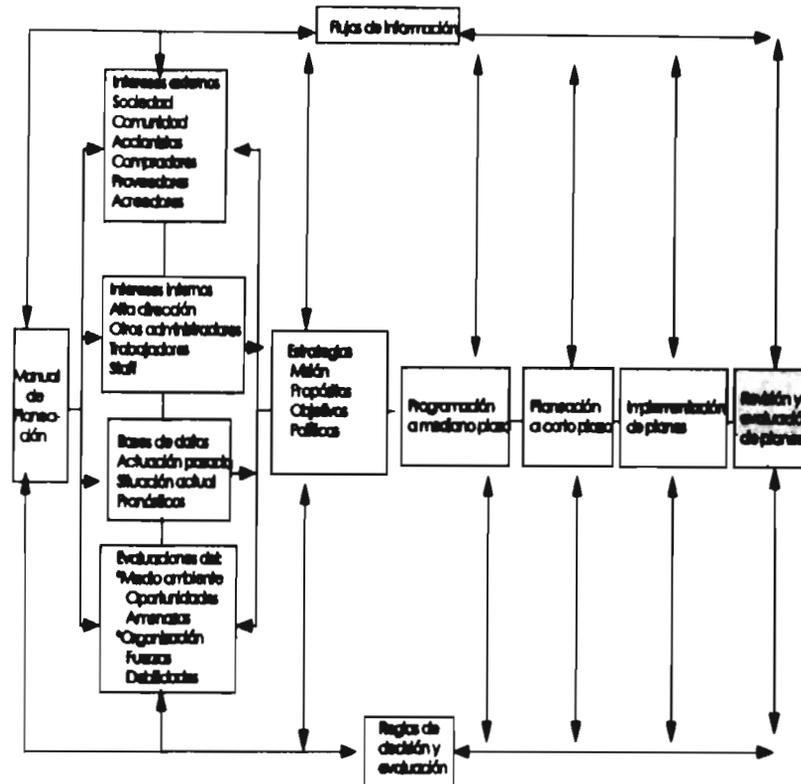
Todo este proceso, sin excepción, está inmiscuido en un plan estratégico formal.

#### **1. Algunos propósitos de la Planeación Estratégica Formal:**

1. Cambiar, si es necesario, la dirección de la empresa
2. Acelerar el crecimiento para la obtención de ganancias
3. Hacer a un lado las actuaciones pobres dentro de las divisiones
4. Poner a consideración de la alta dirección los grandes temas de la estrategia
5. Concentrar recursos en cosas importantes. Concentrar esfuerzos en áreas de más alto potencial
6. Desarrollar mejor información en la alta dirección para tomar mejores decisiones
7. Desarrollar planes operativos a corto plazo
8. Desarrollar análisis situacionales de oportunidades y amenazas para posicionar mejor a la empresa
9. Desarrollar mejor coordinación interna de actividades
10. Desarrollar mejores comunicaciones
11. Ganar un control de operaciones
12. Desarrollar un sentido de seguridad a los administradores que provenga de un mejor entendimiento del cambio de medio ambiente y la habilidad de la empresa a adaptarse a ello
13. Fortalecer la planeación de todas las actividades mediante ejercicios mentales
14. Capacitar administradores
15. Proveer de un mapa para enseñar hacia donde va la Compañía y cómo llegar allí
16. Establecer objetivos reales y demandantes
17. Revisar y auditar actividades actuales y hacer los ajustes y modificaciones propios en cambiar el medio ambiente y los logros organizacionales
18. Proveer confianza en el cambio para poder adaptarse mejor a él
19. Quitarse la idea de una compañía cansada
20. Porque otros ya lo están haciendo

## V. MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Un modelo conceptual es una herramienta muy útil porque proporciona una guía para el desarrollo de calidad en la práctica.



Antes de crear un programa de planeación estratégica, es importante que los involucrados entiendan lo que la alta dirección tiene en mente y cómo va a operar el sistema.

El primer recuadro del modelo es el Manual de Planeación, y éste indica el seguimiento que ha de hacerse en todo el trabajo de planeación. Muchas veces éste únicamente se lleva a cabo de manera oral, sin embargo, es conveniente hacerlo por escrito ya que de esta manera el seguimiento será ordenadamente paso por paso sin el peligro de omitir o pasar por alto algún paso.

Las premisas de planeación esenciales se muestran en los 4 primeros recuadros, y la información acumulada en estas áreas generalmente se llama la auditoría de la situación, y en ella se deben identificar elementos del pasado, presente y futuro que sean los más significativos en crecimiento, prosperidad y logros y concentrar todos los esfuerzos en entenderlos.

*Intereses externos:* Para las corporaciones grandes es muy importante en la planeación estratégica para entender cuáles son los mayores intereses que constituyen a la empresa y cómo se espera que cambien. Para una corporación pequeña puede ser que sea sólo de interés para los accionistas.

Los administradores y empleados de las organizaciones tienen intereses (*Interese internos*) que sólo se puede encontrar en el proceso de planeación estratégica. Son especialmente importantes aquellos de la alta dirección que derivan de los sistemas de valuación.

La información (*Base de datos*) sobre actuación del pasado, situación actual y el futuro es esencial para ayudar a quienes llevan a cabo la planeación, identificando cursos de acción alternativas y evaluándolas apropiadamente. El tipo de información ilustrativa del pasado son las ventas, ganancias, retorno de la inversión, división del mercado, productividad de los empleados, relaciones públicas y capacidad de producción. La información actual además de la anterior puede incluir evaluaciones del desempeño, imagen de la empresa, demandas sociales, interés en el consumidor y aceptación del producto en el mercado. La información en el futuro puede incluir proyecciones en ventas, posibles mercados, competencia, tecnología y aquellos temas que involucren a la organización como población, regulación gubernamental, etc.

Y el último recuadro (*evaluaciones del medio ambiente y de la organización*) es cómo un descubrimiento de oportunidades y amenazas para hacer planes que exploten esta situación y sea el aspecto crítico del proceso de planeación aplicado a la empresa que analizará fuerzas y debilidades y combinará el estado de las cuatro para alcanzar un mayor desarrollo.

Posteriormente el proceso de Planeación Estratégica se dirige a la formulación y programación de estrategias. Las principales estrategias son: misión, propósitos, objetivos y políticas. Y la programación de estrategias son la adquisición, uso y disposición de recursos para proyectos específicos. Esta parte de planeación se tiene que tomar en cuenta en todo lo que la compañía se fije, y en toda actividad relacionada con la empresa, como utilidades, capital, expansión del mercado, fijación de precios, producción, mercadotecnia, finanzas, personal, relaciones públicas, capacidad tecnológica, introducción de productos, desarrollo de productos, materias legales, selección y entrenamiento administrativos, etc.

En contraste con la programación a mediano plazo, no hay ningún acercamiento a planeación en esta área. Lo que se hace depende de las decisiones administrativas en un período específico.

Esto es estimulado por condiciones por las que está pasando la empresa. Se detallan cómo serán las estrategias a largo plazo, y entran aquí la misión y propósitos organizacionales.

Posteriormente se desarrollan los planes a corto plazo de la base del mediano plazo, y estos serán más detallados que los programados a mediano plazo.

Ya desarrollados los planes deberán ser implementados y el proceso de implementación cubre las actividades de motivación, compensación, evaluaciones del desempeño y procesos de planeación.

Los planes deben ser revisados y evaluados, pues no hay nada que produzca mejores planes por parte de los empleados que mostrar interés por parte de la alta dirección hacia los resultados mostrados.

El recuadro de flujos de información simplemente indica que la información fluye por todo el proceso de planeación. Asimismo en el proceso de planeación es necesario aplicar reglas de decisión y evaluación (cualitativas o cuantitativas)

El tamaño de una empresa es un importante punto a considerar en un sistema de planeación.

<b>Compañía Pequeña</b>	<b>Compañía Grande</b>
1. El director es básicamente un empresario	1. El director es un líder de equipo y experto en solucionar conflictos
2. La mayoría de decisiones importantes se hacen hasta arriba	2. Sólo decisiones excepcionales se toman arriba. Muchas decisiones importantes y no, se toman en niveles bajos
3. Los trabajadores y la alta dirección están en contacto estrecho	3. Existen los administradores de mediano nivel entre la alta dirección y los niveles más bajos
4. No están bien definidas las líneas de autoridad y responsabilidad. Todos los niveles directivos participan libremente en la toma de decisiones	4. Generalmente la autoridad viene de un título. Los trabajos tienen definidos sus responsabilidades y obligaciones
5. La comunicación es cara a cara, oral y no especificada	5. La comunicación es más frecuente por escrito, seguida de procedimientos
6. Pocas políticas y reglas	6. Muchas políticas y reglas gobernando las acciones
7. Las funciones de staff son pobremente definidas y débiles	7. Las funciones staff se expanden y son muy bien respetadas
8. La alta dirección chequea personalmente la actuación del personal. Poco control estadístico	8. Se usan controles estadísticos ya establecidos, formales e impersonales
9. Operaciones sin complejidad	9. Operaciones muy complicadas
10. No se destina o muy poco dinero a la asistencia de un staff	10. Financieramente apoyada por un departamento staff

Esto nos indica que en una compañía pequeña comúnmente hay más flexibilidad e informalidad que en una típicamente grande.

En pequeñas empresas por lo tanto la planeación estratégica será más fácil, ya que poca gente está involucrada y las operaciones son menos complejas.

La alta dirección de empresas pequeñas está diariamente presionado por el continuo trato con problemas que muy poco tiempo se tiene para cuestiones estratégicas, a diferencia de las grandes empresas apoyadas por un departamento staff y por lo tanto con mayor tiempo para la Planeación estratégica.

#### **La participación de la gente**

Una de las características más importantes de la Planeación Estratégica formal es que mucha gente en la organización participa en el proceso. Al escoger la participación de la gente, ésta será respecto a quién participa, en qué, y cómo, la composición de los grupos, la interacción de los grupos, acceso a información privilegiada, delegación de planes, autoridad del staff, por decir unas cuantas.

No es fácil decidir qué tipo de participación se relacionará con los valores y anhelos de la gente involucrada. Si se forma grupos deberán estar formados con asignaciones de responsabilidad.

#### **MANUAL DE PLANEACIÓN**

Puede ser verbal en compañías pequeñas, pero deberá hacerse por escrito en aquellas grandes. Esto empieza con una serie de planes que se harán en la organización y en la determinación de dónde es necesario planear mejor o de forma diferente. Los primeros sistemas deben ser evaluados por los administradores y el staff, y cuando exista una congruencia entre lo que la mayoría diga podrá ser escrito. Esto es una guía básica de planeación de la empresa, por lo tanto deberá contener un significado de términos específicos de datos requeridos en la planeación estratégica; una especificación de quién proveerá la información; una gráfica de qué información se está llevando a cabo; y cualquier regla de planeación como si los costos de la planeación serán constantes o en base a una tabla.

Se hablará de objetivos, estrategias y programas con información en ventas, utilidades, finanzas, mercadotecnia, productos, requerimientos de capital y lo que considere necesario la alta dirección.

También deberá contener información en temas administrativos que la alta dirección considere importante; misión y filosofía; evaluación del medio ambiente; estrategias y políticas que la alta dirección quisieran inculcar a quienes participen en la planeación; una crítica de resultados anteriores; técnicas de interés para cada división y escenarios.

Estos manuales dan una clara guía a quienes estén involucrados en la planeación estratégica y permiten innovar requerimientos al mostrar claramente las responsabilidades. Muestran la importancia de las acciones y demandan creatividad e innovación. Además

ayudan a educar a los administradores y staff acerca de todos los aspectos importantes del proceso de planeación.

Se necesita establecer este manual, ya que el sistema de planeación introduce nuevos elementos en la organización y aunque la gente entienda lo que se necesita y la alta dirección esté siempre al tanto del sistema, ellos invariablemente tomarán una actitud de "no sólo se dice, está aquí".

Tabla de contenido de un manual de planeación:

1. Introducción del director acerca de la importancia de planeación y los principales propósitos del presente ciclo.
2. Información complementaria
  - La filosofía institucional acerca de planeación estratégica
  - Historia de la planeación estratégica en la compañía
  - Funciones y rol del departamento de planeación
  - Diagrama del proceso de planeación
3. Instrucciones de planeación estratégica a las divisiones
  - Cambios desde el año anterior
  - Suposiciones de planeación
  - Estructura de descripciones
    - Resumen de plan total
    - Posición Estratégica
    - Fuerzas y debilidades
    - Objetivos principales
    - Descripción de estrategias
    - Estados financieros
    - Decisiones recabadas de la alta dirección para la implementación de planes
4. El ambiente de la planeación estratégica
5. Suposiciones de planeación estratégica
6. Diccionario de términos

Uno de los peligros del manual de planeación es que se puede llevar mucho tiempo en hacerlo; pues cuando se introduce un sistema de planeación a una compañía es necesario que cada uno de los involucrados entiendan lo que pasa y expresen su aceptación. Entonces los administradores deberán balancear entre un manual de planeación rápido y uno que explique completamente a los involucrados.

**INTERESES EXTERNOS (ENTORNO)**

Para el típico negocio pequeño los intereses dominantes de los que componen el entorno es el de los accionistas, y generalmente en un negocio muy pequeño el director es el accionista mayoritario. En corporaciones muy grandes hay muchos intereses añadidos al de los accionistas, como los clientes, empleados, proveedores, los habitantes de la comunidad en donde está el negocio, gobierno y público en general. Estas compañías están sistemáticamente examinando estos intereses.

Un segundo punto se desarrolla en la medida de qué tanta presión se tiene de demanda.

Existen 6 áreas en donde se desarrolla:

1. Medidas de crecimiento corporativo.- políticas de crecimiento nacional a través de controles de crecimiento económico y estructura industrial
2. Gobierno corporativo.- incluyendo materias de responsabilidad, obligación de directores y administradores, representación del consejo y declaración de información
3. Administración de la "nueva fuerza de trabajo" de acuerdo a las demandas de crecimiento en el empleo, mayores oportunidades y más participación
4. Relaciones interpersonales de trabajo.- las presiones del gobierno (oportunidades de trabajo, seguridad social, beneficios); sindicatos y otros grupos
5. Problemas y oportunidades de la relación gobierno-negocio.- incluyendo una redefinición del papel del sector privado en la resolución de problemas públicos
6. Crear políticas en las decisiones económicas.- el crecimiento del involucramiento del gobiernos en las decisiones corporativas a través del consumismo, medio ambiente, organización industrial, control de la inflación, etc.

Por lo tanto, la planeación estratégica tiene que tomar en cuenta responsabilidades socioeconómicas de la empresa. Hoy en día, estas responsabilidades incluyen el conocer obligaciones económicas y temas sociales.

### **INTERESES INTERNOS**

Las consideraciones de un director con respecto a la misión de la organización, estándares éticos en los negocios, localización geográfica de las plantas y las metas de la empresa, son premisas básicas en el proceso de planeación estratégica. Esto usualmente no está determinado por un análisis sistemático, pero sí es decidido por el director solo o en discusión con otros ejecutivos.

En muchas corporaciones la alta dirección actúa como un equipo para tomar en cuenta el desarrollo de los objetivos de la empresa y las estrategias, esto generalmente es un resultado del diálogo, el compromiso y los diferentes puntos de vista.

Cada vez mas los intereses de los trabajadores en una organización se toman en cuenta en el proceso de planeación. Por ejemplo, los administradores medios y bajos cuando definen un logro lo definen como: alcanzar metas, actuación por sí mismos, armonía en todo el personal, objetivos profesionales y sociales, hacer contribuciones a buenas causas, satisfacción en el trabajo, respeto por sí mismos y por los demás, agrado en lo que se hace o en donde se está, seguridad en el trabajo; y esto debe ser considerado en el proceso de planeación.

## **BASE DE DATOS**

### Actuación anterior

Los datos de actuaciones pasadas son útiles como una base de determinación de la situación actual y posibles desarrollos en el futuro. Además esto es muy importante para aquellos que no están muy familiarizados con un producto o división y para entender la operación de la unidad de negocio, historia, puntos fuertes, puntos débiles, etc.

Generalmente la información relevante de una unidad de negocio incluye:

- Ventas (en dinero y en volumen)
- Utilidades antes de impuestos
- Flujo de caja
- Depreciación
- Desembolsos de capital
- Inversiones
- Retorno de la inversión
- División del mercado

Otro tipo de información que se puede incluir son fuerzas y debilidades en marketing, desarrollo de productos y relaciones laborales; productividad por trabajador; búsqueda y desarrollo de préstamos; volumen en ventas de nuevos productos, deudas a corto plazo, deudas a largo plazo en relación con las aportaciones de los socios, etc.

### Situación actual

Incluye todo lo que el administrador quiera medir que sea importante justificar en la actuación actual de la compañía. Básicamente debe incluir:

- Análisis de consumidores y mercados
- Recursos de la empresa
- Competencia
- Posición en el mercado
- Otras medidas de actuación en su área de interés

**Análisis de consumidores y mercados:** Peter Drucker dice: "El consumidor define el negocio". Un negocio no lo define un hombre dentro de la empresa o estatutos, sino que es definido por las necesidades del cliente, por lo tanto hay que contestar las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son nuestros consumidores?
- ¿En qué mercados los encontramos?
- ¿Cómo están distribuidos geográficamente?
- ¿Cómo están clasificados en términos de volumen?
- ¿Cuántos repiten su compra?
- ¿Cómo los comparamos con las estadísticas de la industria respecto a sus compras, concentración en volumen, distribución geográfica, etc.?

- ◆ ¿Cómo nos perciben en términos de calidad, servicio y precio?
- ◆ ¿Son muchos los que compran nuestro producto para su propio uso o el de terceros?
- ◆ ¿Nuestro mercado está naciendo, creciendo en etapa de madurez o declinación?
- ◆ ¿El mercado en tecnología es dinámico o estático?
- ◆ ¿Que proporción del mercado tenemos?
- ◆ ¿Es el mercado cíclico y por temporadas?
- ◆ ¿Cuál es el mercado potencial para nuestros productos?

Estas preguntas van a depender del producto o servicio que se brinda.

#### Recursos de la Empresa

- Recursos financieros.- utilidades, ventas, deudas, flujo de caja
- Rendimiento de los recursos.- ventas por empleado, utilidades por empleado, inversiones por empleado, utilización de la planta, experiencia de los empleados
- Evaluación de empleados.- experiencia, productividad, cambios de personal
- Medios.- unidades de producción, capacidad, modernización
- Inventarios.- materia prima, productos terminados, porcentajes de obsolescencia
- Medio ambiente.- conforme a las leyes de contaminación, conforme a las regulaciones de seguridad, imagen pública
- Sistemas de mercadotecnia y distribución.- número de vendedores, ventas por vendedor, distribuidores independientes, distribuidores exclusivos
- Desarrollo de nuevos productos.- gastos para su búsqueda y desarrollo, productos nuevos a introducir
- Actuación administrativa.- capacidades de liderazgo, planeación, desarrollo de personal, delegación

Para esto se pueden hacer las siguientes preguntas:

#### PRODUCTOS-SERVICIOS

- ◆ ¿Cuáles son los productos o servicios por los que el consumidor viene a nosotros?
- ◆ ¿Cuáles son los productos y servicios más reconocidos que ofrecemos?
- ◆ ¿Cuáles son los productos y servicios nuevos y cuáles los que están desapareciendo?
- ◆ ¿Cuáles son nuestros planes para desarrollo de nuevos productos o servicios?
- ◆ ¿Cómo nos comparamos con nuestra competencia?
- ◆ ¿Cuál es el valor agregado que proveemos?
- ◆ ¿Cuál es el producto o servicio más rentable que ofrecemos, y cuál es el menos?

#### CONSUMIDORES

- ◆ ¿Cuál es el negocio en donde estamos, y por tanto quiénes son nuestros consumidores, y cuáles nuestras inversiones y ganancias?
- ◆ ¿A qué mercados servimos en este momento?
- ◆ ¿A qué mercados deberíamos servir?
- ◆ ¿Qué imagen tienen de nosotros nuestros consumidores?
- ◆ ¿Qué creen que hacemos bien o pobremente?

#### PRECIOS

- ◆ ¿Cómo están establecidos nuestros precios?
- ◆ ¿Cuándo fue la última vez que fueron revisados?
- ◆ ¿Cómo se comparan con la competencia?

#### PLANTA Y EQUIPO

- ◆ ¿Tenemos la planta y equipo que necesitamos?
- ◆ ¿Sabemos qué es viable en la industria?
- ◆ ¿Tenemos controles de productividad y de obsolescencia?

#### FINANZAS

- ◆ ¿Cuál es nuestra flexibilidad para el crecimiento y para la recesión?
- ◆ ¿Qué recursos para hacemos de fondos utilizamos y cuáles deberíamos utilizar?
- ◆ ¿A qué peligros nos exponemos?
- ◆ ¿Qué controles tenemos de efectivos, préstamos, inventarios y deudas?
- ◆ ¿Qué controles deberíamos tener?

#### INFORMACIÓN

- ◆ ¿Cuáles son nuestras fuentes de información para saber lo que pasa en el exterior?
- ◆ ¿Qué acciones tomamos con la información que tenemos?
- ◆ ¿Sabemos los rangos de costo-efectividad?
- ◆ ¿En dónde estamos con respecto al mundo de la computación?
- ◆ ¿Tenemos entradas de información adecuadas provenientes de recursos externos?

#### TOMAS DE DECISIÓN

- ◆ ¿Qué decisiones son críticas en nuestro negocio?
- ◆ ¿Quién o quiénes toman las decisiones y bajo que bases?

#### UTILIDADES

- ◆ ¿Cómo nos comparamos con la industria?, con respecto a nuestro mejor periodo
- ◆ ¿Son nuestras decisiones basadas en información adecuada?

#### PERSONAL

- ◆ ¿Qué sabemos de nuestra presente administración y del staff técnico en términos de edad, logros, potencial y rotación de personal?
- ◆ ¿Cómo se compara nuestro programa de beneficios al personal con el de otras empresas? ¿Y con las expectativas del staff?
- ◆ ¿Cómo se siente la gente con respecto a la empresa? ¿con respecto a sus prospectos? ¿con respecto a su propio futuro?

#### PELIGROS

- ◆ ¿Qué debemos hacer si se suscitan cambios en nuestros productos o servicios; competencia; consumidores; personal staff clave; medio ambiente; productos sustitutos?<sup>5</sup>

Y su forma de evaluación puede ser siguiendo un patrón como el siguiente:

<sup>5</sup> John Theodore, Lindberg Roy, "Survival and Growth: Management Strategies for the Small Firm", pp. 52-53

<b>Instrucciones:</b> evaluar cada aspecto siguiendo los siguientes criterios de evaluación
I. Excelente. Mejor que ningún otro
II. Mejor que el promedio. Buena actuación. Ningún problema
III. En promedio. Aceptable. Igual que la competencia.
IV. No tan bueno como debiera ser. Se tiene que revisar. Hay problemas
V. Mala situación. Crisis. Tomar nuevas acciones

Categoría	I	II	III	IV	V
<b>Finanzas</b>					
Prueba del ácido	_____	_____	_____	_____	_____
Retorno de la inversión	_____	_____	_____	_____	_____
Margen	_____	_____	_____	_____	_____
Ventas por empleado	_____	_____	_____	_____	_____
Deudas contra capital	_____	_____	_____	_____	_____
Etc.	_____	_____	_____	_____	_____
<b>Producción</b>					
Capacidad de producción	_____	_____	_____	_____	_____
Productividad laboral	_____	_____	_____	_____	_____
Localización de la planta	_____	_____	_____	_____	_____
Índices de obsolescencia	_____	_____	_____	_____	_____
Control de calidad	_____	_____	_____	_____	_____
Etc.	_____	_____	_____	_____	_____
<b>Administración y organización</b>					
Calidad del staff	_____	_____	_____	_____	_____
Calidad de los administradores	_____	_____	_____	_____	_____
medios	_____	_____	_____	_____	_____
Rotación de administradores	_____	_____	_____	_____	_____
Comunicaciones	_____	_____	_____	_____	_____
Etc.	_____	_____	_____	_____	_____
<b>Mercadotecnia</b>					
Distribución del mercado	_____	_____	_____	_____	_____
Imagen del producto o servicio	_____	_____	_____	_____	_____
Línea de productos	_____	_____	_____	_____	_____
Expectativas del consumidor	_____	_____	_____	_____	_____
Etc.	_____	_____	_____	_____	_____
<b>Fuerza de trabajo</b>					
Actuación de la administración	_____	_____	_____	_____	_____
Calidad de los trabajadores	_____	_____	_____	_____	_____
Calidad de los vendedores	_____	_____	_____	_____	_____
Etc.	_____	_____	_____	_____	_____
<b>Tecnología</b>					
Producción	_____	_____	_____	_____	_____
Capacidades	_____	_____	_____	_____	_____
Etc.	_____	_____	_____	_____	_____

Competencia

Deberá estar enfocada en la competencia dentro de la misma industria con competidores específicos. Se pueden hacer las siguientes preguntas:

- ¿El mercado está dominado por uno, dos o tres competidores?
- ¿La competencia predominante es por muchos pequeños competidores?
- ¿Quiénes son nuestros más importantes competidores?
- ¿La competencia es por precio, servicio, calidad, actuación, tecnología o en imagen?

Para evaluar la competencia se puede utilizar el siguiente cuadro:

- 1 = el mejor
- 2 = arriba del promedio
- 3 = en promedio
- 4 = abajo del promedio
- 5 = muy pobre, el peor

TEMA	Competencia A	Competencia B	Competencia C	Competencia D
Nombre				
Ventas estimadas (\$000)				
División del mercado				
Ventaja en Precio				
Ventaja en Calidad				
Tecnología				
Fuerza de ventas				
Distribución				
Ventaja en costos				
Posición en el mercado (hoy)				
Posición en el mercado (el próximo año)				
Amenaza de competencia hoy				
Amenaza de competencia en 1 año				
Amenaza en los próximos dos años				
Algo especial en que debemos reaccionar				
Ahora				
El próximo año				
A la larga				

### Medio Ambiente

Las categorías más importantes para que las fuerzas del medio ambiente sean una influencia importante en la operación de la compañía son:

- Económica.- producto nacional bruto, inflación, niveles de empleo
- Demográfica.- índices de mortalidad, índices de nacimiento, crecimiento de población, distribución de población por edad, crecimiento de población por religión.
- Social.- Demandas de consumidores, presiones del medio.
- Política.- Situación política, local, estatal y federal. Poder de la compañía en lo relativo a lo político, presiones y regulaciones gubernamentales
- Tecnológica.- Tratados en nuevas tecnologías, impacto de la tecnología en las estrategias de mercado y técnicas de producción
- Legal.- Tratados y reglamentos pasados, presentes y futuros

### Pronósticos

Hace algunos años todos las proyecciones que se hacían para facilitar la planeación estratégica eran económicas, y se sustentaban en factores económicos del medio directamente relacionados con la empresa, como capacidad de compra de los consumidores, rangos de sueldos, productividad de los empleados, condiciones económicas en general y cambios en la tabla de precios al consumidor.

Hoy en día muchas empresas hacen proyecciones adicionales. La tecnología es un punto de gran oportunidad, así como de amenazas significantes a muchas compañías. También se prevén actitudes sociales que pueden tener impacto. Algunas empresas prevén cambios en las regulaciones locales, federales y estatales. Dependiendo de los intereses de la compañía hay otros tipos de proyecciones que se pueden hacer, como cambios en las condiciones socioeconómico-políticas en otros países en los que la empresa está interesada en hacer negocios o ya hace negocios, proyecciones demográficas, cambios en legislaciones o de mercados especiales como en la medicina.

Hay 3 puntos a considerar para hacer pronósticos

1. Identificación de los factores a proyectar. Aquí se incluyen 3 categorías: una compuesta por los factores que actualmente conciernen a la compañía como las ventas. La siguiente son fuerzas (como cambios sociales) que aparentemente no tienen un impacto directo en la compañía, pero que efectivamente lo tienen. Y el último grupo de fuerzas son aquellas que tienen impacto futuro, y que es difícil predecir, aunque deben estar monitoreadas
2. Cuándo el pronóstico se puede conseguir de una fuente viable de la compañía
3. Qué método se va a usar para pronosticar

### **EVALUACIONES DEL MEDIO AMBIENTE Y ORGANIZACIÓN**

La planeación estratégica en este punto incluye las oportunidades, amenazas, fuerzas y debilidades. Esta información es muy útil en la revisión de misión, propósitos, establecimiento de objetivos a largo plazo y revisión de programas.

En muchas organizaciones la manera de evaluar este punto es dando a los administradores de cada área una forma con datos relacionados a cada tema. Después los administradores se organizan en grupos para evaluar dichas formas, y del resultado de estas deliberaciones la compañía identifica las oportunidades potentes y las más serias amenazas a que se enfrenta la organización, y desarrolla diferentes alternativas para atacarlo o fomentarlo unido a las fuerzas y debilidades que presenta la misma empresa.

Una medida de fuerza o debilidad puede ser dada por la actuación pasada de la compañía. La actuación comparada con la de los competidores es otra importante medida, aunque existen otras como consultas, opiniones, juicios basados en criterios establecidos por administradores, etc.

Las fuerzas pueden deberse a factores conjuntados con otros como por ejemplo: buena actuación del departamento de servicio a clientes debido a las actitudes positivas y buena disposición de los compradores, y la misma pasa con las debilidades como por ejemplo problemas de administración debido a que otros administradores dejaron su puesto o dificultades en el departamento de producción porque no hay abastecimiento de materias primas. Evaluar esto no es fácil, y se hace más difícil cuando las conclusiones de los administradores de diferentes niveles de la organización difieren aún cuando se utilizan las mismas medidas.

Otro problema existe cuando las personas buscan debilidades asociadas con su propia persona y actuación dentro de su departamento.

Finalmente, los administradores identifican y aceptan la realidad de la empresa en cuanto a oportunidades y amenazas, fuerzas y debilidades y aprecian la importancia de destacar este punto dentro de la planeación estratégica.

### **DESARROLLO DE PROPÓSITOS ORGANIZACIONALES Y MISIÓN**

Una de las responsabilidades más importantes de la alta dirección es formular los propósitos básicos y la misión de la compañía. ¿Cómo va a operar la organización y hacia dónde deberá dirigirse?, y es esto la base de tener objetivos detallados, estrategias y planes que se llevarán a cabo de la mejor manera.

Los propósitos básicos de una compañía y su misión se sustentan en la elaboración de metas. No hay uniformidad en estructurar las metas de una organización, qué se incluye o se excluye, cómo se orden y cómo se relacionan varía de compañía a compañía y de periodo en periodo en la misma empresa.

Es conveniente ver el trabajo de estructurar metas en la compañías como una pirámide, y se irán cubriendo de arriba hacia abajo



Las compañías pequeñas muchas veces no escriben todos estos pasos, y en la medida que van creciendo las empresas, se van distinguiendo mejor cada uno de estos temas; sin embargo, es recomendable que independientemente del tamaño de la organización de que se trate se haga por escrito.

La parte de arriba de la pirámide tiende a ser general, y un tanto abstracta. La parte de abajo se concentra ya más específicamente en las metas, y asimismo entre más general y más arriba están tienden a ser cortos, en cambio ya los objetivos a corto plazo estarán muy bien descritos y serán más grandes.

Tanto teórica como prácticamente en el establecimiento de metas y objetivos existe una paradoja: por una parte se reconoce la importancia de los objetivos; pero por otro lado no muchas compañías tienen bien estructurados sus trabajos en el procedimiento de logros de objetivos, y muchos de los que sí los tienen no están completamente satisfechos con ellos. La explicación es simple: el desarrollo de esto es complicado, y sobre todo para cada organización es distinto, pues se combinan juicios de valores junto con otros elementos especiales de la operación de la organización.

#### **Creencias y Filosofía Institucional**

Estos expresan generalmente los propósitos básicos de la compañía y sus creencias, así como la de sus directores. No hay ninguna uniformidad en su contenido, pero los más completos generalmente incluyen estatutos relacionados con: los propósitos socioeconómicos básicos, las metas y valores personales de la alta dirección y la misión de la empresa, que pueden explicarse de la siguiente forma:

<i>Tema</i>	<i>Propósito o valor encontrado o buscado</i>
Misión organizacional	Afirma dinamismo y un proyecto importante Señala al mercado y la línea de productos del negocio
Utilidades	Las ganancias obtenidas
Intereses a satisfacer y balancear	Encaminado al interés público Encaminado a los accionistas, empleados, proveedores y comunidad
Calidad	Buscar calidad en el producto o servicio Estimular calidad en la administración y los empleados
Eficiencia	Buscar los costos más bajos y la más alta productividad
Atmósfera de la empresa	Lugar agradable para que la gente trabaje Compañía apropiada para invertir Buena empresa para comprar
Códigos de conducta	Honestidad Integridad Oportunidad Liderazgo Trabajo de equipo Desarrollo de los empleados Ser un buen ciudadano Lealtad Desarrollo de virtudes

Esto está diseñado para dar a conocer la imagen pública de la empresa, y son la guía de una compañía y su método de operación.

**Propósitos socioeconómicos fundamentales.**- Las empresas no están aisladas de la sociedad, de la que forman parte, y éstas sobrevivirán a medida que satisfagan los propósitos para las que fueron creadas y que exige la misma sociedad. Uno de estos propósitos es usar los recursos económicos eficientemente en la satisfacción de las necesidades del consumidor. En el uso eficiente de los recursos un motivador es la obtención de utilidades que será de acuerdo al establecimiento de un precio que deberá estar correctamente puesto.

Hoy en día la sociedad demanda que las grandes corporaciones continúen con su función económica, pero al mismo tiempo tengan programas sociales para ayudar a una mejor calidad de vida en la sociedad, y esto las corporaciones deben reconocerlo como una demanda social en sus propósitos organizacionales:

"Creemos que somos una buena corporación ciudadana"

"Creemos que nuestra responsabilidad de ser buenos vecinos es financiando proyectos que beneficien a la comunidad"

"Siempre buscaremos mantener buenas relaciones públicas asumiendo responsabilidades en la comunidad en que operamos y que la sociedad se beneficie con nuestra actividad"

Se puede reflejar de otra manera, dando a conocer intereses personales de la alta dirección de la empresa:

"Nuestro objetivo es ser una compañía dentro de nuestra industria con el más alto sentido técnico en seguridad nacional, así como en las necesidades de nuestro país"

"Creemos que la primera obligación de la compañía y los empleados es proveer a la sociedad con el mejor servicio"

Propósitos básicos pueden también incluirse en los objetivos de la administración como los siguientes:

"Nuestros ejecutivos deben ser personas de talento, educación, experiencia y habilidad. Deben ser personas con sentido común y entendimiento."

Las creencias y filosofía siempre incluyen observaciones de códigos de ética, pero esto ha sido acentuado en los últimos años

**Metas y valores personales de la alta dirección.**- No siempre se expresan oralmente o por escrito, pero son un motivador importante en la alta dirección. Por ejemplo, un director puede tener el propósito personal de ser financieramente autosuficiente en un determinado tiempo, o de construir la compañía más grande en la industria. Esto no quiere decir que tendrá una mejor actuación que el director anterior con respecto a ventas, utilidades, empleados o la operación diaria, sólo que puede construir una organización en la que él mismo satisfaga su creatividad y talento.

**Misión.**- Identifica el diseño, objetivo y creencias de una empresa. Puede expresarse de forma un tanto abstracta, como por ejemplo, "Nuestro negocio es el servicio". De esta forma muchas veces es considerado como un propósito o filosofía, o simplemente como un slogan, pero puede ser algo que se fije más rápidamente en la mente, y la misión es algo que queremos que tanto nuestros clientes, como proveedores, consumidores y empleados sepan e identifiquen como parte de la organización.

También pueden establecerse en términos de producto o de mercado, como por ejemplo "Mantener un negocio creciente desarrollando y produciendo nuevos productos y servicios para satisfacer necesidades específicas de industrias manufactureras".

En ocasiones se objeta no hay claridad de la misión; sin embargo esto no se diseña para expresar finales concretos sino para proveer motivación, dirección e imagen, una filosofía para guiar a la empresa, y muchas veces algo concreto es contraproducente y lo opuesto a lo anterior, además de provocar rigidez en la organización y resistencia al cambio. La misma ambigüedad para lo que es creado permite afinar detalles y hasta afinar patrones generales; tiene más flexibilidad en adaptarse a los cambios del medio ambiente y a las operaciones internas.

**Objetivos a largo y corto plazo.**- aquí la misión, objetivos, propósitos y políticas abstractas descritas con anterioridad tomarán una forma concreta, y de esta manera los objetivos se van haciendo medibles. Como por ejemplo: "Nuestro objetivo es aumentar las ventas en un 50%". Así cuando lo general se va haciendo concreto, la gente en la organización

entiende perfectamente lo que se está haciendo, y así se irán implementando estrategias y programas para llevar a cabo dichos objetivos.

Siguiendo el patrón de la pirámide primeramente en la planeación se establecerán los objetivos a largo plazo debido a que vamos de lo general a lo particular. Una vez establecidos los objetivos a largo plazo que engloban el "hacia dónde va la empresa", se detallarán los objetivos a corto plazo que se deberán seguir para completar nuestra estrategia organizacional.

Los objetivos deben ser flexibles, motivantes y entendibles, y así como dijimos con anterioridad medibles. Asimismo deberán estar basado en la participación de la gente, limitarse a un número específico de objetivos y unidos entre sí.

En las compañías pequeñas los objetivos son establecidos por la alta dirección con muy poca o nada de colaboración de los administradores. Pero cuando las empresas van creciendo en tamaño y complejidad, la colaboración de los administradores en el establecimiento de objetivos aumenta. El establecimiento de objetivos es entonces por medio de consensos combinando diferentes elementos de la organización.

### **FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE PROGRAMACIÓN**

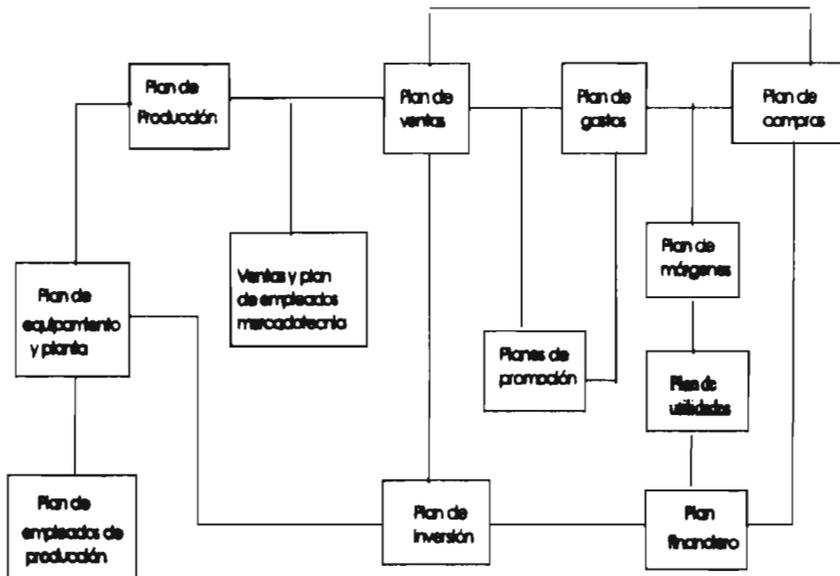
La transformación de planes estratégicos en decisiones se da en dos pasos: el primero en la preparación de planes funcionales a mediano plazo, y el segundo en el desarrollo de ellos y la planeación de los de corto plazo.

#### **Programación a mediano plazo**

Decir mediano o corto plazo es un tanto ambiguo, pues dependiendo del giro del negocio se tomará un período razonable a un mediano o corto plazo. Sin embargo la media de tiempo de un plan de mediano plazo son 5 años, aunque en el caso de compañías de alta tecnología se usan rangos más grandes y las compañías pequeñas con rápidos cambios y con medios ambientes impredecibles toman como período de mediano plazo uno menor a 5 años.

La práctica común en las empresas es solamente incluir lo que es necesario e importante para implementar estrategias. Tratar de unir todas las actividades de una compañía en un periodo largo parece imposible, y muchas veces parece innecesario y es costoso. Pero esto no significa que el departamento staff y los administradores que coordinan la realización de estrategias no necesiten programar a mediano plazo. Se debe hacer y de esta manera dirigir a la organización a la búsqueda de oportunidades.

La unión de actividades se puede llevar a cabo a través de un esquema que una diferentes planes como el siguiente:



Y éste será más complicado en la medida en que se incluyan otras funciones importantes.

Financieramente es muy común que en las empresas se hagan proyecciones a mediano plazo, a este tipo de formatos se les llama proforma y son muy útiles para delinear la actuación de la empresa en los próximos años, y sobre todo en la comparación de lo que va sucediendo en años anteriores.

En Mercadotecnia también es muy común planear a mediano plazo. Los planes de mercadotecnia van a variar de acuerdo a la naturaleza del producto y al servicio que ofrecen, preferencias y gustos, sistemas de distribución, etc. Por ejemplo una empresa de consumo de productos se centrará en publicidad y promoción de ventas, y una empresa robótica se centrará en comprender las demandas del mercado y en buscar tecnología para satisfacer dichas demandas. Asimismo se llevan a cabo planes de nuevos productos porque la aceleración de la tecnología, los cambios rápidos de requerimientos del consumidor así como sus preferencias y la competencia más intensa, reducen los ciclos de vida de los productos. Estos planes deben estar coordinados con manufactura, ingeniería y los planes financieros.

Los planes de manufactura incluyen todas las actividades requeridas para producir productos o servicios: localización de la planta, equipo, mantenimiento y reparación, producción, materias primas, almacenamiento y mano de obra. Algunos planes además incluyen transportación y control de calidad.

Los planes de personal incluyen reclutamiento y selección, comunicaciones, incluyendo la revista de la empresa a los empleados, administración de sueldos y salarios, programas de beneficios a los empleados, incluyendo pensiones, previsión social y planes de créditos, capacitación, relaciones laborales, seguridad e higiene, actividades recreativas para los empleados y planes de carrera.

En estos 5 años de proyección es más detallado lo que va a pasar en los próximos dos años y cada vez se va detallando menos hasta llegar a los cinco. Esto ayuda a entocar la atención de los administradores y el staff en las realidades a corto plazo y las posibilidades a largo plazo.

Los planes a mediano plazo identifican acciones específicas requeridas para implementar estrategias. Típicamente incluyen actividades como en el caso de las ventas: cantidad, estructura, publicidad, promoción, precio, empaque, producto, estándares, distribución, investigación de mercado, inventarios, entrenamiento de vendedores, servicios técnicos.

#### **Programación a corto plazo**

La programación a corto plazo incluye un rango de tiempo de aproximadamente un año, esto también dependiendo del giro del negocio.

Este tipo de programación, ya más específico, se refiere a los planes de acuerdo a las necesidades urgentes, a los problemas de hoy.

- Deberá estar revisado y aprobado por la alta dirección
- Deberá estar muy bien delimitada y estructurada de acuerdo a la organización
- Deberá ir de acuerdo a la planeación estratégica
- Deberá ser claro y entendible para quienes los van a ejecutar
- Deberá ser medible para ser comparado posteriormente

Al igual que la programación a largo plazo deberá enlazarse un área con otra y esto tendrá impacto en toda la organización.

#### **IMPLEMENTACIÓN DE PLANES**

Los administradores que quieren tener un control efectivo de operaciones para implementar planes deberán tomar en cuenta sistemas de control del personal envuelto en los planes, ya que los sistemas de control por sí mismos no controlan nada, la gente es la que toma las acciones.

Al implementar planes se deberá explicar a la gente lo que se está haciendo tratando también de incorporarlos a los deseos de la organización sintiéndolo también como parte de sus deberes. Si la gente se siente manipulada van a manipular también la información y esto tenderá a llevar a la burocracia que inyecta rigidez e ineficiencia en las operaciones. Si se mide su actuación, tenderán a engrandecer su actuación, y por lo tanto ésta no será fidedigna. Los sistemas de control respetan más a los individuos en la medida en que ellos hacen sus propias correcciones en su actuación antes de que alguien más lo haga.

Hay muchos tipos de sistemas de control para implementar planes, sin embargo el mejor será el que vaya de acuerdo a cada compañía concierne al establecimiento de estándares en la actuación, la evaluación de dicha actuación y la toma de acciones para corregir posibles desviaciones de los estándares.

### EVALUACIÓN Y REVISIÓN DE PLANES

Los administradores deben tratar de desarrollar el más efectivo de los sistemas de planeación. Una buena planeación estratégica y una buena administración van juntas, una buena combinación que llevan al éxito la operación de los negocios, pero que elementalmente tiene que medirse y evaluarse para lograr una total efectividad.

Una manera de medir la efectividad de la planeación estratégica es a través de un cuestionario como el siguiente:

Llenar en los espacios:

Si.- Muy efectivo

No.- No es efectivo

#### A. Valores percibidos por la administración

1. El director cree que el sistema de planeación lo ayudó a cumplir mejor sus responsabilidades |\_|\_|\_|
2. Otros administradores de alto nivel piensan que el sistema es útil para ellos |\_|\_|\_|
3. Los beneficios de la planeación estratégica se perciben como mejores que los costos de muchos administradores |\_|\_|\_|
4. Se necesita hacer mas cambios en el sistema de planeación estratégica |\_|\_|\_|

#### B. ¿Nuestro sistema de planeación estratégica produjo las respuestas y resultados correctos

5. Desarrolló la compañía su misión y líneas de negocios establecidas |\_|\_|\_|
6. Se previeron mejores oportunidades futuras |\_|\_|\_|
7. Se previeron mejores amenazas en el futuro |\_|\_|\_|
8. Estimación correcta de fuerzas de la compañía |\_|\_|\_|
9. Estimación correcta de debilidades de la compañía |\_|\_|\_|
10. Desarrollo de información real de nuestros competidores |\_|\_|\_|
11. Quedaron claras las prioridades |\_|\_|\_|
12. Desarrollo de objetivos estratégicos a largo plazo útiles |\_|\_|\_|
13. Desarrollo de programas estratégicos a largo plazo útiles |\_|\_|\_|
14. Desarrollo de planes a corto y mediano plazo creíbles para implementar estrategias y para desarrollar metas |\_|\_|\_|
15. Prevenir sorpresas desagradables |\_|\_|\_|
16. Nuestros indicadores financieros principales han sido mejores después de la |\_|\_|\_|

introducción de la planeación en:

ventas |\_\_|\_\_|  
 utilidades |\_\_|\_\_|  
 retorno de la inversión |\_\_|\_\_|  
 ganancia por participación |\_\_|\_\_|

17. La actuación de nuestra empresa ha sido mejor que otras en nuestra industria sin tener planeación administrativa |\_\_|\_\_|

C. ¿Nuestro campo de planeación estratégica ha producido beneficios auxiliares?

18. El sistema probó una calidad administrativa |\_\_|\_\_|

19. El sistema es una fuerza unificada en las operaciones de la empresa |\_\_|\_\_|

20. El sistema facilita la comunicación y colaboración de empleados en toda la empresa |\_\_|\_\_|

D. El diseño de la planeación estratégica

21. La alta dirección aceptó la idea de que su mayor responsabilidad es la planeación estratégica |\_\_|\_\_|

22. Nuestro sistema es el apropiado con el estilo de administración de nuestra compañía |\_\_|\_\_|

23. Nuestro sistema es el apropiado con los procesos de toma de decisión estratégicos |\_\_|\_\_|

24. El planeador corporativo está situado cerca de la alta dirección |\_\_|\_\_|

25. El planeador corporativo trabaja bien con la alta dirección |\_\_|\_\_|

26. El planeador corporativo trabajo bien con otros administradores y el staff |\_\_|\_\_|

27. La estructura del comité de planeación es justo para nosotros |\_\_|\_\_|

E. ¿Es el proceso de planeación efectivo?

28. La alta dirección dedica gran parte del tiempo en planeación estratégica |\_\_|\_\_|

29. Todavía no se conoce bien el trabajo de planeación estratégica, y muchos de los administradores y directores todavía no lo aceptan |\_\_|\_\_|

30. Administradores y directores pasan parte de su tiempo con otros administradores y directores desarrollando planes estratégicos |\_\_|\_\_|

31. El sistema proviene de una base de procedimientos aceptables |\_\_|\_\_|

32. Los procedimientos de planeación han sido entendidos en la compañía |\_\_|\_\_|

33. Los requerimientos de trabajo de completar los planes ha sido aceptado por los administradores y el staff |\_\_|\_\_|

34. El proceso es efectivo en inducir al pensamiento profundo |\_\_|\_\_|

35. Se pierde mucho tiempo en numerar actividades, el proceso es muy rutinario e inflexible |\_\_|\_\_|

36. Generalmente se dan nuevas ideas |\_\_|\_\_|

37. Muchos administradores no están aptos para afrontar las debilidades de la compañía en el desarrollo de planes |\_\_|\_\_|
38. Las divisiones no tienen una guía suficiente de información de sus superiores para una planeación efectiva |\_\_|\_\_|
39. Las divisiones están restringidas por los superiores para realizar planeación estratégica efectiva |\_\_|\_\_|
40. Las habilidades de los administradores en hacer planeación estratégica se toma en cuenta de una manera adecuada cuando se mide su actuación |\_\_|\_\_|

Otra medida para evaluar la efectividad de la planeación estratégica es a través de los libros, criticando los factores del sistema con respecto a los de nuestra empresa.

Los administradores continuamente tienen que supervisar el sistema de planeación para mantener un alto rendimiento. Así como buscar las señales en la que el sistema se está deteriorando, pues la organización constantemente está cambiando y por lo tanto el sistema de planeación.

## VI. CÓMO SE INTEGRA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A LAS ONL

Aunque las Organizaciones No Lucrativas pueden clasificarse en un sin número de formas, hay dos formas básicas de clasificación: organizaciones no lucrativas (ONL) privadas y las organizaciones públicas.

	Organizaciones de Negocios	Organizaciones No Lucrativas	Organizaciones Públicas
Dueños	Privado	Privado	Público
Oblención de Fondos	Venta de productos y servicios	Donativos de los miembros, contribuciones de recursos públicos o privados, venta de sus propios productos fabricados en la comunidad	Impuestos y cuotas de los usuarios
Tipos	Un solo propietario, varios socios, corporación	Educacional, Servicio social, servicio de salud, cultural, religioso, conservación del medio ambiente, asistencial	Gobierno Federal, Estatal o Municipal

Las organizaciones no lucrativas son entidades que tienen como fin contribuir a la buena sociedad y están apoyadas por fondos privados. Las organizaciones públicas son aquellas creadas, fundadas y reguladas por el sector público

Las dos son indispensables para mantener a la sociedad. Muchas necesidades esenciales de la sociedad no podrían ser proporcionadas por una sola de ellas.

Los productos y servicios de los negocios pueden obtenerlos sólo aquellos individuos que los pueden pagar, en cambio estas dos clasificaciones pueden dar a la sociedad necesitada lo que ésta demanda.

Se ha dicho que existen muchas diferencias entre una ONL y un negocio lucrativo que vende un producto o servicio; sin embargo Steiner en su libro "Strategic Planning. What every manager must know" dice en un capítulo llamado "What the Private Sector Can Teach the Not-for Profit Sector" (Lo que el sector privado puede enseñar al sector no lucrativo) que la experiencia en planeación estratégica es aplicable al sector no lucrativo aunque hayan más diferencias que similitudes en estas dos áreas de influencia en que actúa la planeación.

#### **Diferencias entre el sector privado y el sector no lucrativo**

1. La gran mayoría de las decisiones de los negocios se rigen por factores predominantemente económicos. En cambio, Steiner dice, que el sector no lucrativo está guiado por decisiones políticas. Esto se aplica únicamente a la parte gubernamental de las no lucrativas, pues es cierta que todo lo que tiene que ver con el gobierno y todo lo que el gobierno hace es política, y la política es el arte y la ciencia del gobierno. Sin embargo esto no es totalmente aplicable al tercer sector en donde se encuentran propiamente las ONL, pues las decisiones económicas serán de suma importancia al depender la existencia de una ONL de un donativo y de la falta y necesidad de una labor social. Es por ello que el tercer sector puede balancearse en cuanto a los factores determinantes en la toma de decisiones, pues en el caso de una I.A.P. las decisiones políticas influirán de manera trascendente aunque la parte económica es muy importante para su sobrevivencia; y en el caso de una A.C., las decisiones económicas serán de mayor trascendencia sin descuidar también la parte política.
2. La toma de decisiones en los negocios lucrativos se centran en procesos de su propio interés basados en sus empresas. En cambio una organización pública tendrá que ver intereses colectivos y guiadas por políticas públicas.

Sin embargo esto está cambiando en las organizaciones, cada vez se habla más de un interés público, de un deber social que tiene la empresa hacia su misma comunidad y hacia su medio ambiente. Las ONL cada vez están captando más fondos de las empresas que se preocupan por temas sociales y de trascendencia pública y esto hace que se relacione con su misma misión, propósitos organizacionales y valores y así se vaya tomando conciencia de que vivimos en sociedad y que no se pueden ignorar intereses de algunos individuos.

3. Los negocios lucrativos con sistemas de planeación estratégica usualmente han establecido misión, propósitos y objetivos a largo plazo. En cambio el establecimiento de metas no existe en muchas de las organizaciones no lucrativas, especialmente en las del gobierno, y en las típicas dependencias gubernamentales como la de Salud y

Educación hay miles de objetivos establecidos, lo que complica la planeación. Nuevamente este es un punto que refuta el establecimiento de planeación a nivel gobierno, pero que no impide la realización de planeación estratégica a una empresa no lucrativa a nivel privado, como en este caso; pues hoy en día cada vez más ONL tienen como propósito a nivel consejo superior y directivo el establecimiento de objetivos y misión como parte importante de su trabajo, y es así como ha ido creciendo este sector en México.

4. En los negocios lucrativos un criterio fundamental para determinar las decisiones a tomar usualmente se especifica en medidas económicas como retomo de la inversión, división del mercado, utilidades y ventas en el sector no lucrativo no existen estas medidas, y por lo tanto los criterios de decisión son muy diferentes y menos concretos. Tres son los criterios frecuentemente usados: el interés público, eficiencia política y un análisis de costo beneficio. Existe una cierta abstracción en lo que a interés público se refiere, pues se define como fenómeno de conciencia social que se puede relacionar con la paz mundial, prosperidad, pleno empleo y búsqueda de una mejor calidad de vida. En el caso de eficiencia política se lleva a cabo por medio de la opinión pública, sin embargo no es fácil determinar cuándo una medida propuesta gusta o necesita tener mayor soporte público para tomarla como legítima. El análisis de costo beneficio se usa cada vez más en la toma de decisiones pública.

Básicamente este proceso calcula el costo asociado con un programa y los consiguientes beneficios en términos cualitativos que se producen. En el caso de las ONL privadas, yo creo que una de las principales formas en que se diferencia una organización no lucrativa de una lucrativa es por la recuperación de la inversión, pues los ingresos en los negocios se derivan exclusivamente de un simple recurso -la venta de sus productos y servicios a individuos y organizaciones. Las organizaciones no lucrativas reciben ciertos recursos como contribuciones y aportaciones, y en algunos casos ventas de sus mismos productos y servicios, y éstos se van directamente a una labor encaminada a satisfacer una necesidad humana, y es en esto en lo que se invierte; sin embargo es difícil medir una "recuperación de inversión", pues esto se ve en el desarrollo de una comunidad, en la cura de enfermedades, en la disminución de niños de la calle en ciertos sectores, etc. Sin embargo en el caso de las utilidades, éstas sí se pueden medir, pero a diferencia de un negocio lucrativo no se reparte entre los socios, ni tampoco se puede destinar a gastos administrativos (no pueden exceder de 5%), sino que éstas sirven para llevar a cabo el propósito fundamental de dicha organización. Y el mercado de las ONL también se puede dividir pues cada labor está encaminada a un punto específico a servir. Sin embargo también es cierto que para este tipo de organizaciones es útil medir criterios como los antes mencionados de interés público, eficiencia política y análisis de costo-beneficio; pero nuevamente digo que esto estaría más enfocado a las organizaciones de tipo gubernamental y no privadas.

5. La implementación de planes en el sector no lucrativo es un proceso más difícil que el del sector privado, pues mecanismos utilizados en la industria como controles de costos y coordinación de políticas no son posibles o no son tan eficientes como en el sector privado. La implementación de planes en organizaciones no lucrativas puede ser un poco más difícil porque no estamos acostumbrados a pensar en términos de este sector,

sin embargo se puede adaptar un modelo que implemente planes deseables en una ONL

6. Otros factores que distinguen al sector privado y a las organizaciones no lucrativas son la motivación de los administradores, la manera en que los temas importantes se incluyen en la agenda de políticas y los contratos en la separación de poderes.

#### **Similitudes entre el sector privado y las organizaciones no lucrativas**

Nuevamente, las similitudes varían de acuerdo a la organización:

1. En el sector no lucrativo cada vez hay más aceptación en la idea de que la planeación estratégica es una parte integral de un buen administrador, pues las funciones administrativas son universales. Los administradores de cualquiera de los tres sectores cada vez dedican mayor tiempo en buscar fuerzas del medio ambiente cambiante.
2. En los 3 sectores se destaca la importancia de planear a largo plazo, pues ha habido un crecimiento en la aceptación de las necesidades de una mayor planeación.
3. Tanto en las organizaciones lucrativas como en las no lucrativas se lleva a cabo la detección de los problemas, así como el diseño de sus sistemas de planeación para atacarlos. Tanto en las organizaciones no lucrativas como en el sector privado, cada sistema difiere de los demás, pero elementos fundamentales de planeación se encuentran en todos estos sistemas, y ya los detalles varían de organización en organización.

**Análisis del medio ambiente.-** El medio ambiente de las organizaciones no lucrativas está en constante cambio, y por lo tanto la planeación estratégica cada vez es más importante. Por ejemplo, las organizaciones no lucrativas tienen reducciones en impuestos para incentivar a que las corporaciones y los individuos hagan contribuciones, y simultáneamente la competencia por financiar donaciones ha incrementado con la aparición de organizaciones dedicadas a combatir el SIDA o enfermedades mortales, abuso sexual a los niños y alcoholismo.

Con estas condiciones la necesidad de planeación estratégica y operación efectiva es más clara.

Los negocios conocen sus clientes y sus necesidades. Reconocen que satisfaciendo las necesidades de sus consumidores es su modo de existencia. Pero las organizaciones no lucrativas tienen una relación menos directa con sus consumidores. Aquellos a quienes sirven no son quienes contribuyen monetariamente a efectuar la operación. Entonces la planeación estratégica deberá estar doblemente encaminada:

- planeación a servir a consumidores
- planeación para quienes soportan financieramente la realización de los servicios

**Misión, metas y objetivos.-** Una organización no lucrativa debe claramente definir su misión, metas y objetivos.

Ciertamente, teniendo una misión bien definida, así como claras metas y objetivos es tan importante para una organización no lucrativa como para el común de los negocios. Peter Drucker señala que "las mejores organizaciones no lucrativas dedican una gran parte de su pensamiento en definir la misión de sus organizaciones". Considerar, ¿qué es nuestro negocio? ¿quién es nuestro consumidor? ¿qué es lo que el consumidor considera importante?

El común de los negocios fácilmente pueden medir ventas, utilidades, posición en el mercado, recuperación de la inversión, etc., pero usualmente las organizaciones no lucrativas no tienen sus metas muy claras. Una de las razones de esta falta de claridad es que muchas de las metas son valiables. Otra es que las metas de las organizaciones no lucrativas seguida se enfrentan a diferentes problemas que resolver y no hay suficientes recursos para resolver todos estos problemas. La tercera razón es que muchas veces las metas son vagas, amplias y generalmente definidas como: "protege nuestro medio ambiente" o "ayuda a la conservación de la familia". Las metas usualmente no reflejan las necesidades del consumidor sino los deseos de los donantes, pues muchas veces el donante insiste en que los ingresos de su donación sean usados para un propósito fuera de la misión de la organización.

Sin metas claras la organización no podrá establecer objetivos medibles, ni distinguir entre lo que hay que hacer a corto, mediano o largo plazo, y por consiguiente no tiene manera de medir su progreso y efectividad.

## CAPÍTULO 3 ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS (ONLs)

### I. QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN NO LUCRATIVA

Las Empresas no lucrativas son diferentes a los negocios en sí. cuentan con donativos como obtención de ingresos y otros recursos. Típicamente dependen de un grupo (los donadores) para obtener así los recursos que serán entregados a un grupo distinto (los clientes o beneficiarios) con servicios. Realmente, una razón por la que las organizaciones no lucrativas existen, es que los servicios que ofrecen no podrán ser proporcionados de otra manera, y ésta es la justificación por la que este tipo de organizaciones recibe la ayuda del gobierno para motivar a quienes ayuden de alguna u otra forma y que por ello obtengan la deducibilidad de impuestos, dando a cambio un bienestar público.

Además, las organizaciones no lucrativas sirven a intereses particulares, y esto contribuye a un pluralismo y cultura cívica. En México no se han desarrollado grandemente, pero en Canadá y Estados Unidos han ido creciendo asombrosamente a lo largo de los últimos 15 años; así como los temas de filantropía, voluntariado y administración no lucrativa que cada vez más son objeto de discusión en las universidades. El interés en el desafío administrativo y de este distintivo tipo de liderazgo ha sido más conocido y tratado por diferentes instituciones en el extranjero.

El establecimiento formal de Organizaciones No Lucrativas están grandemente afectadas por instituciones sociales, políticas, legales y económicas. Los Estados Unidos y Canadá tienen por estándares internacionales, grandes sectores no lucrativos, desde hace mucho tiempo.

Las Organizaciones No Lucrativas comprenden la más nueva y de rápido crecimiento categoría de organizaciones en América: el concepto de organizaciones exentas de impuesto para la "calidad" como un sector "ya unificado" datan de hace un poco más de 20 años.

Porque su crecimiento y su impacto han sido rápidos -tocando cada aspecto de nuestras vidas y diferentes niveles de instituciones- han sido el foco de intensa controversia y al mismo tiempo porque el universo de las no-lucrativas está en un proceso de emergencia, aquéllos dentro de ellas tienen que luchar por definirlos y legitimarlos.

Definir qué son las empresas no lucrativas y qué hacen, es una tarea extraordinariamente difícil. Varían en alcance y escala, recomiendo desde organizaciones vecinales sin activos ni empleados, hasta fundaciones multimillonarias, universidades y complejos de seguridad social con miles de empleados. Varían enormemente en las tareas que desempeñan, desde ofreciendo asistencia tradicional a las necesidades hasta llevar a cabo manufacturo e investigación avanzada. Sus ingresos no siguen ningún patrón: algunos son donativos de caridad tradicionales y otros reciben todos sus fondos del gobierno. Sus modos de gobierno se sitúan desde la autocracia de únicos directores seleccionados por ser descendientes de un donante hasta un Consejo representativo compuesto de oficiales electos o miembros de la organización.

Las Organizaciones No Lucrativas plantean problemas casi insuperables. Mientras elementos del sector -ideas acerca de caridad, práctica filantrópicas, y ciertos modelos de asociación voluntaria- datan desde los tiempos bíblicos y clásicos, otros aspectos importantes son enteramente nuevos. Atractivo a esto es enfocarse a los antecedentes más remotos del sector, y de describir su desarrollo como no interrumpido, lineal e irresistible; acercarse a conexiones importantes de la evolución de Empresas No Lucrativas y en el desempeño en el Estado, en la economía y en la sociedad

Las Organizaciones No Lucrativas son una nueva forma de institución, configuración de una política que representa poder público y privado. Debemos pensar en nuevas formas de servicio, fuera de la costumbre que se tenía para dar cabida a nuevas formas institucionales.

El trabajo de los administradores de Organizaciones No Lucrativas tienen lugar dentro de organizaciones identificadas por la sociedad como voluntarias, caritativas (benéficas). El concepto de institución es simplemente un aspecto de la sociedad que tiene un significado en un sentido especial. Una institución hace más claro a aquellos que viven en sociedad, justo lo que la sociedad valúa más; en nuestro tiempo una lista puede incluir la familia, la iglesia, el lugar de trabajo y el centro comercial. Y tal vez la organización no lucrativa, como todos éstos, es un pariente recién llegado a los primeros rangos de vida institucional.

¿Cómo debemos gastar nuestro tiempo y dinero? Si algo de nuestro tiempo es gastado en promover el trabajo de organizaciones no lucrativas, y algo de nuestro dinero es gastado en asegurar que esas organizaciones puedan sobrevivir, entonces es visto como que escogimos hacer menos de lo que hubiéramos podido hacer o comprar o viajar. Si los voluntarios gastan su tiempo en enseñar a otros algo y si el dinero de los donantes se gasta para mantener una organización no lucrativa que se dedique a enseñar algo, entonces ese es el poder de cada individuo en el acto de dar: nos lleva a hacer cosas que hubiéramos hecho sólo por nosotros, y hace la misma acción a algo que beneficia de la misma manera a otros.

Y eso es lo que hace a una institución: el jalar juntos, de toda la gente, en el mismo sentido, que tenga un significado colectivo fuera de acciones importantes para ellos.

Mintzberg (1980) identificó los roles ejecutados por un ejecutivo afortunado que incluye dirigir, motivar, coordinar, innovar, servir como un portavoz externo y empresario en épocas de crisis. Sus organizaciones, como cualquier otra, existen en una red complicada de relaciones con otras organizaciones e instituciones y cada una afecta a otra de alguna manera.

El sociólogo Talcott Parsons dijo un modo de ver esta red de vida organizacional cuando notó que toda organización debería conocer cuatro retos para sobrevivir.

1. La necesidad de conocer retos básicos en la vida
2. La necesidad de conocer objetivos asociados con otros
3. La necesidad de asegurar recursos adecuados para sustentar la organización

4. La necesidad de relacionarse con otras organizaciones como cada organización demanda sus tareas particulares

Estos retos son tan importantes, que todas las sociedades crean instituciones para proveerse de estos. De este modo:

- Familias y estructuras de la comunidad avanzan para conocer necesidades básicas para proveer y eficientar
- Instituciones políticas surgen para definir objetivos públicos
- Instituciones económicas existen para explotar recursos
- Instituciones sociales existen para armonizar varias acciones de organizaciones

Estas categorías de instituciones usualmente se piensan como sectores en la sociedad, y son la base de nuestras Organizaciones No Lucrativas.

## II. CARACTERÍSTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN NO LUCRATIVA

Ante el debilitamiento del "sistema mexicano", emerge como antídoto el deseo ciudadano de organizarse y de participar, no con el propósito de reconstruir escenarios pasados, sino con la intención de encontrar nuevas formas de interacción social que permitan alcanzar mejores condiciones de vida para todos.

La sociedad civil mexicana se está organizando de diversas formas y para distintos propósitos. Las modalidades de organización van desde un pequeño grupo de vecinos que se reúnen para resolver el problema de inseguridad de su cuadra o de su edificio, hasta la constitución de redes de organismos que trabajan en varios Estados de la República defendiendo una causa de interés nacional.

Hay organizaciones civiles que se constituyen jurídicamente, y otras que simplemente agrupan temporalmente a personas interesadas en la solución de un problema específico. Hay grupos de personas de la sociedad civil organizada que deciden constituirse en una institución formal, y otras que deciden agruparse para formar lo que se conoce como "movimiento social".

Las Organizaciones o Instituciones No Lucrativas se constituyen también para buscar el beneficio de sus propios miembros o asociados, o bien para trabajar y a ayudar a resolver problemas de terceras personas.

En relación a las instituciones o grupos de ciudadanos que libremente se asocian para trabajar en beneficio de otros, se puede hacer la siguiente tipología:

1) ORGANISMOS ASISTENCIALES que trabajan en favor de grupos de población que no puede ayudarse a sí mismos, por condiciones de carácter temporal o permanente.

Atienden los efectos de la problemática social expresada en distintas formas, supliendo la falta de capacidad de la población beneficiaria para solucionar por sí misma sus problemas.

2) **ORGANISMOS DE PROMOCIÓN** que trabajan organizando a la población para que ésta determine sus necesidades y busque la manera de solucionarlas autogestivamente.

Operan bajo el principio de que la organización de los miembros de la comunidad es la condición para lograr la solución de los problemas que los afectan.

3) **ORGANISMOS DE DESARROLLO** que impulsan la producción de bienes y servicios para la comercialización y el autoconsumo, con criterios de sustentabilidad económica, financiera y ecológica.

Intentan solucionar las causas de la marginación a través de la actividad productiva y de la generación de ingresos, lo cual permite la obtención de satisfactores básicos y la creación de excedentes económicos.

4) **ORGANISMOS CÍVICOS** cuya finalidad es el impulso a la participación ciudadana en los ámbitos de lo electoral, gestión ciudadana, vigilancia gubernamental, derechos humanos, y conservación ambiental.

Consideran que promover el conocimiento y análisis de los problemas nacionales y estimular la participación y movilización ciudadana son dos condiciones esenciales para que el gobierno sirva a los intereses de los ciudadanos, para crear un auténtico estado de derecho, y para impulsar una cultura de corresponsabilidad ciudadana en lo político, social, cultural y económico.

5) **ORGANISMOS CULTURALES** orientados a la promoción de los valores estéticos y las bellas artes.

Consideran que a través del estímulo y difusión de los valores culturales universales, de los valores nacionales, y de las diversas manifestaciones estéticas en que éstos se expresan, se incrementa la capacidad humana para construir mejores niveles de convivencia social.

Todos estos tipos de organismo sin duda seguirán siendo un activo social imprescindible de nuestro país, siempre y cuando vayan encontrando mecanismos de sinergia y colaboración mutua en el marco de una visión integral del desarrollo del país.

#### LA PARTICIPACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA EN LAS TAREAS DEL DESARROLLO

El país necesita nuevas formas de organización ciudadana para impulsar el desarrollo democrático, social, económico y cultural. La necesidad de impulsar modelos pertinentes, viables y sustentables de desarrollo, basados en la participación de la ciudadanía, es ya una necesidad sentida.

Lo anterior difícilmente se puede lograr, si las instancias organizadas de la sociedad no se articulan alrededor de propósitos y proyectos comunes. Los esfuerzos aislados, por más eficientes que puedan ser, no permiten lograr el impacto y los resultados que podrían alcanzarse si se realizaran bajo una fórmula de acción coordinada.

El desarrollo del país, en todas sus facetas, debe impulsarse en espacios geográficos bien determinados, tomando en cuenta las características específicas de la población y de su entorno, y promoviendo la participación de los actores sociales que en él se ubican.

el desarrollo se ha convertido en un asunto de tal complejidad, que requiere de la concurrencia de diversos actores sociales para que aporten sus conocimientos y habilidades específicas en la búsqueda de soluciones reales y sustentables.

El bienestar social de países en vías de desarrollo como el nuestro requiere de la activación de diversas fuerzas que trabajen en continua interacción y sinergicen sus recursos y capacidades. La atomización de esfuerzos en favor de mejores niveles de vida, promovidos aisladamente por instancias gubernamentales o por organizaciones de la sociedad, produce ineficiencia, desperdicio de recursos y frustración.

La diversidad de la problemática del país no se resuelve con fórmulas de carácter general, diseñadas desde centros de poder burocrático y tecnocrático. La mejor comprensión de los problemas y las mejores soluciones surgen del lugar en donde se experimentan las carencias. La participación de las personas en el desarrollo se estimula cuando se trata de resolver la problemática cotidiana que las afecta, y cuando su ámbito de preocupaciones coincide con su ámbito real de influencia para solucionarlas.

Se debería, por tanto, impulsar la creación de "instituciones" de la sociedad civil organizada que hasta ahora han trabajado de manera aislada en un ámbito geográfico específico, y que tendrían los siguientes propósitos:

1. Trabajar de manera coordinada en el ámbito geográfico en el que desarrollan sus actividades
2. Sinergizar sus esfuerzos para logra un mayor impacto en la solución de los problemas sociales en el área donde se ubican
3. Aportar sus saberes, experiencias y capacidades especializadas (producción, capacitación, alimentación, cuidado de ancianos, promoción de la mujer, atención a niños, ecología, servicios legales, etc.) en el marco de un programa común de acción
4. Sinergizar sus propios recursos financieros, tecnológicos, administrativos y operativos, para optimizarlos
5. Constituirse en un sujeto colectivo para participar en la definición de políticas públicas, en el señalamiento de prioridades de problemas sociales a resolver, y en la propuesta de soluciones, en el nivel municipal y estatal
6. Operar como cuerpo colectivo para obtener recursos públicos y privados a ser aplicados en su ámbito geográfico de influencia y operación
7. Colaborar con las instancias gubernamentales responsables de atender la problemática social del ámbito geográfico de referencia, a través de la administración, ejecución y vigilancia de los recursos fiscales programados para tales efectos
8. Impulsar la creación de nuevas organizaciones de la sociedad civil, en su área geográfica de operación.

Se pretende impulsar el trabajo de la sociedad civil organizada hacia la mejor solución de las causas reales y específicas que generan la pobreza y la marginación, con una orientación a resultados, superando los límites que imponen las acciones de buena voluntad.

Se busca resolver el problema del financiamiento que sufren permanentemente los ciudadanos que se organizan para atender necesidades de terceros, a efecto de que puedan concentrar sus esfuerzos en lo sustantivo de las acciones.

### 1. El sector no-lucrativo

Las Organizaciones No Lucrativas están influenciadas poderosamente por la cultura por la cual existen, en donde el rol que juegan es único, pues son empresas capaces de solucionar problemas en la sociedad.

Las 3 instituciones básicas que transmiten la cultura en cualquier sociedad son: la familia, la iglesia y la escuela, y cada una de estas instituciones culturales delimitan e influyen el alcance de las ONL de muchas maneras.

- LA FAMILIA: Para el administrador de una ONL la decadencia de la familia significa un dramático crecimiento en responsabilidad, así como en obtención de fondos, como por ejemplo un centro que reciba niños problema que necesiten tratamientos psiquiátricos y asesorías, y probablemente con estancias especiales que requieran cuotas costosas.

Los cambios de cultura en la familia (como actualmente se vive en la sociedad norteamericana), claramente tienen implicaciones en las ONL, y éstas organizaciones se esperan que sigan incrementando sus funciones reservadas a la familia. Simplemente la "familia moderna" hoy día no está desempeñando su función en nuestra sociedad y es así como las ONL tratan de alcanzar el control de la juventud.

- RELIGIÓN: Las instituciones religiosas son ellas mismas miembros de la comunidad no-lucrativa. Estas instituciones manifiestan por medio de su doctrina y práctica valores básicos de una sociedad: conceptos de disciplina, pensamientos y actitudes que se transmiten de generación en generación como elementos de una adecuada forma de vida.

Los administradores de las ONL deben reconocer el rol que los valores religiosos y las instituciones juegan en sus comunidades. Los líderes religiosos enuncian valores y se interesan en sus comunidades con una sensibilidad particular.

La acción recíproca de las diferentes concepciones teológicas, valores sociales, y estructuras organizacionales de su esfera religiosa asumen un animado y preciso proceso social. El administrador de una ONL no puede dejar de tomar en cuenta esta apreciación, ni perder de vista las diferentes formas en que la cultura religiosa puede afectar la percepción del trabajo de las operaciones de las ONL.

- **EDUCACIÓN:** Por educación me refiero no sólo a la educación formal impartida en las escuelas e instituciones que se dedican a la enseñanza. Educación también incluye todas las formas en que los individuos buscan la manera de pensar en el mundo, de participar en lo que algunos llaman "aprender de la sociedad", como las asociaciones comunitarias, y esto es una visión más global de la educación.

Muchas escuelas y colegios se están moviendo en esta dirección en la medida en que están introduciendo programas para que los estudiantes aprendan valores cívicos y de participación voluntaria. Las escuelas están dando cada vez mayor importancia al servicio social y la orientación en los alumnos en este sentido es más patente. Sin embargo a esto le falta mucho, pues si las escuelas pusieran un valor en el servicio que se acercara al peso que le dan a ciertas actividades como por ejemplo las deportivas, las escuelas podrían ser capaces de insertar la cultura de que vivimos en una sociedad en la todos deberíamos ayudar a los que están abajo de nosotros. Así es como el administrador de las ONL debiera inculcar la idea de "servicio social" a los jóvenes buscando programas de ayuda en sus labores.

Como el reto de que aumentar la educación es una necesidad en la sociedad, los administradores de las ONL deberían inculcar el servicio a la comunidad como un elemento en la cultura y un reto a alcanzar. Cuando se logre englobar esto, entonces tendremos en nuestra sociedad individuos bien educados.

## **2. Condiciones demográficas y sociales**

Es imperativo que los administradores de Organizaciones No Lucrativas sepan la manera en que su trabajo es afectado por los movimientos sociales que se viven en todo el mundo.

Hoy día es tiempo de gran turbulencia, de gran cambio. Es necesario para nuestro país "jalar todos juntos, adoptar nuevas formas de vida, casarnos con nuestros recursos, concentrar nuestras fuerzas, fijar métodos, acordar expectativas, restringir caprichos, crear en lo mejor, nuestra gente", y este sería un verdadero tiempo de cambio.

Actualmente la pobreza está creciendo, y el desempleo ha aumentado exorbitantemente hasta en personas que tenían posiciones que ellos mismos consideraban como estables. Hemos visto la necesidad humana plasmada en el crimen y en el hambre, y según pues la mitad de los niños mexicanos están desnutridos y viven en la pobreza. Son 14 millones los menores de 18 años subalimentados, en viviendas hacinadas, sin atención a la salud, obligados a abandonar la escuela para ganar algún dinero o sin acceso a la educación. Hay en el país unos 12 millones de niños en la calle buscándose el sustento.<sup>1</sup>

Aún para aquellos que no viven en la pobreza, la inseguridad económica ha sido parte de la vida en esta era de recesión, en la que diariamente las empresas reducen su fuerza de trabajo.

<sup>1</sup> Campos, Julieta. "¿Qué hacemos con los pobres?," p. 438

El número de personas que dicen: "Lo que pienso ya no cuenta para nada, a la gente no le importa lo que me pasa, los ricos se hacen más ricos y los pobres más pobres, y la mayoría de las personas con poder tratan de tomar ventaja sobre las demás personas", ha sido más del doble de la última década.

Entre los retos importantes presentados en este tiempo de cambio son aquellos relacionados con la pobreza, el racismo y la discapacidad; esto es lo que tenemos que ligar al trabajo de las ONL.

- GOBIERNO: Las instituciones gubernamentales (que incluyen a los partidos políticos y el sistema de leyes creado por el gobierno), afectan, directa e indirectamente, el trabajo diario del administrador de una ONL.

Directamente, el gobierno afecta al mundo de las no-lucrativas porque él decide cuáles Organizaciones No Lucrativas va a reconocer como deseables para deducir impuestos y cuáles va a seleccionar como "socios contratantes" en la cesión de servicios públicos.

Indirectamente, el gobierno afecta al mundo de las no-lucrativas porque su elección de qué servicios proporcionar conducen las oportunidades de servicio que las Organizaciones No Lucrativas pueden proveer.

La elección del gobierno en lo relativo a proporcionar programas de servicio social afectan en escala y tamaño el sector de Organizaciones No Lucrativas. Por ejemplo, si el gobierno elige proporcionar todo el rango de servicios de beneficencia en un estado como en seguridad social, educación a todos los niveles y seguridad en el empleo, el rango de servicios proporcionados por organizaciones voluntarias va a estar limitado. Si por el contrario, el gobierno elige proporcionar sólo un rango limitado de servicios, por ejemplo seguridad social sólo para los pobres y viejitos, educación gratuita hasta nivel primaria y muy poca o nula seguridad en el empleo, entonces el sector no-lucrativo va a ver un campo abierto para el desempeño de sus programas.

- ECONOMÍA: Los administradores de las Organizaciones No Lucrativas necesitan estar alertas en temas de productividad, distribución de la riqueza y globalización en su trabajo.

**Productividad.**- Los temas de productividad son los más comunes a pensar en términos de crecimiento. Cuando la economía crece, la gente tiende a sentirse esperanzada y optimista, cuando se estanca, en cambio, la gente tiende a sentirse rezagada.

Las Organizaciones No Lucrativas están influenciadas directamente por estos sentimientos, pues éstos dependen en que la gente de a la caridad pública, y también afectan en la magnitud de los problemas que las ONL tienen que resolver y socorrer.

En tiempos de crecimiento, las ONL pueden encontrar un poco de excedente en sus estados financieros. En tiempos de recesión o declinación, tienen un doble problema: un mayor número de necesidades esperando a sus puertas y escasos recursos.

*Distribución de la riqueza.-* En los últimos tiempos los ricos han incrementado sus fortunas, los de la clase media han sufrido una recesión y cada vez tenemos más pobres. Este suceso de inversa de "Robin-Hood" ha hecho del trabajo de las ONL particularmente arriesgado.

Cuando una sociedad empieza a renegar de su pobreza, no sólo por la causa de su propia pobreza, sino también por el costo social para los miembros "no-pobres" de la sociedad como crimen, robos y asaltos, las Organizaciones No Lucrativas tienen que afrontar este suceso descendente. Los temas de distribución de la riqueza son ciertamente importantes a cotejar y monitorear en un sector no-lucrativo.

*Globalización.-* Necesita también el administrador de una ONL monitorear lo referente a la economía global. La transnacionalización de la vida económica tiene algunas implicaciones:

1. Las corporaciones son cada vez más poderosas y se establecen en otros países.
2. Crea un mercado financiero único que hace interdependiente a todas las economías.
3. Crea la posibilidad de solución de problemas internacionales (como el aborto)
4. Abre la posibilidad de crear un sistema de filantropía transnacional.

Entre las fuerzas integradas globalmente está el "mass-media" con el hambre de reportar noticias sensacionales y eventos de interés de una comunidad a través de pantallas de televisión en todo el mundo.

Un mundo -una economía- un sistema de información. Es un nuevo mundo y los administradores de las Organizaciones No Lucrativas necesitan entenderlo y explotarlo, al menos para el interés de su propia organización y los intereses que representa.

### III. EL LLAMADO TERCER SECTOR

Es así como lo identificamos, como el tercer sector. No podíamos discriminar al conjunto de organizaciones privadas con fines públicos en el amplio abanico de la sociedad civil, que hoy se manifiesta en maneras novedosas frente a la crisis de las instituciones tradicionales, en particular del Estado y el mercado. Esto se da por la sociedad, que de manera autónoma y voluntaria, decide involucrarse activamente en el desarrollo social y en la construcción de sociedades realmente humanas.

El tercer sector ocupa entonces un espacio social distintivo fuera de los dos amplios sectores en los cuales se ha hecho convencional dividir la vida social: el mercado y el Estado, o los sectores público y privado.

Aunque la existencia de este tercer sector -con sus propios perfiles y características dinámicas- se está aceptando cada vez más entre un grupo creciente de académicos internacionales, líderes de entidades no-lucrativas y funcionarios de agencias internacionales, su existencia permanece tan sólo como una propuesta debatible para la comunidad académica o para el público en general, esto se debe a muchas razones, y entre ellas están por ejemplo:

1) Es difícil comprender cómo un conjunto de organizaciones tan diversas, puedan agruparse como sector y con características significativas comunes. Por ejemplo desde clubes de beneficencia hasta orquestas sinfónicas.

2) Asimismo el poder e influencia de este sector es mucho menor a lo que los otros dos sectores han llegado a ejercer en el mundo moderno. El surgimiento de la empresa lucrativa a gran escala y la administración pública, han sido complejos institucionales de enorme poder social y económico.

Pero ninguno de estos argumentos es muy persuasivo. Por ejemplo, ¿qué tanta similitud puede tener una compañía de seguros y una fábrica de vinos?. Y en el segundo caso de que el tercer sector no ha suscitado la atención por no ser muy poderoso, podría decir que aún en términos económicos el sector no lucrativo es una fuerza mucho más significativa de lo que se reconoce comúnmente. En Estados Unidos, por ejemplo, este sector cuenta con la mitad de las camas de hospitales, la mitad de los colegios y universidades y casi toda la actividad cultural, así como haber dado origen a movimientos sociales y políticos, como el movimiento ecologista y el movimiento de derechos civiles que han retado al poder del mercado y del Estado.

Probablemente la ausencia de definición y qué contiene este sector es lo que lo mantiene tan sólo como la "propuesta debatible". Como consecuencia, se hacen comparaciones inadecuadas entre un país y otro y sobre las realidades se desarrollan grandes teorías que se especifican inadecuadamente o imperfectamente.

Primeramente se requiere una especificación clara del sector no lucrativo; se utilizan un gran número de términos: "el sector no lucrativo", "el sector benefactor", "el sector independiente", "el sector voluntario", "el sector exento de impuestos", "organizaciones no gubernamentales (ONG)", "el sector asociado", "economía social" (la economía social), y muchos más. Cada uno de estos términos enfatiza la realidad representada por estas organizaciones pero ignora otros aspectos:

- El sector benefactor enfatiza el apoyo que reciben estas organizaciones de donaciones caritativas privadas, pero no constituyen la única fuente de sus ingresos
- El sector independiente enfatiza el importante papel que desempeñan como una fuerza fuera del área gubernamental y de las empresas privadas. Pero están lejos de ser independientes, pues en términos financieros dependen tanto del gobierno como de las empresas privadas

- El sector voluntario enfatiza lo que realizan los voluntarios en la administración y operación del sector pero en muchos casos la actividad de estas organizaciones la llevan a cabo empleados remunerados
- El sector exento de impuestos enfatiza el hecho de que bajo las leyes fiscales, este sector está exento de contribuciones, pero es tan sólo una característica que permite a estas organizaciones recibir este tratamiento, además no se puede comparar la experiencia de un país a la de otro, ya que en cada uno de ellos hay sistemas fiscales propios
- Las ONG son siglas con las que se conoce a las organizaciones no gubernamentales en el mundo en vías de desarrollo pero se refiere sólo a una porción de lo que en otros lugares es considerado parte de este sector, como las organizaciones comprometidas con la promoción del desarrollo económico y social en un nivel popular
- Economie sociale es un término que describe organizaciones no gubernamentales sobre todo en Francia y Bélgica, y cada vez más en instituciones de la Comunidad Europea. Abarca organizaciones de tipo comercial como bancos de ahorro, cooperativas y organizaciones agrícolas de mercadeo que, en la mayoría de lugares en el mundo, se considerarían parte del sector empresarial
- El sector no lucrativo, incluso, no es libre de problemas. Enfatiza el hecho de que no existen para generar ganancias, sin embargo estas organizaciones se están encaminando, en muchos de sus casos, a generar actividades productivas e incluirlas en sus proyectos para pedir donativos. Dichas actividades productivas tienen como fin comercializarse y generar recursos, con la diferencia de que éstos serán destinados al mismo fin no-lucrativo.

Podemos decir con esto que el sector no lucrativo es un conjunto de organizaciones privadas que proporcionan una amplia variedad de información, apoyo y servicios. La filantropía consiste en donar tiempo o títulos (dinero, valores, propiedades) para propósitos públicos; entonces la filantropía o donación de beneficencia, es por tanto solamente una forma de ingresos de las organizaciones no lucrativas.

Por otro lado, el concepto de "sector no lucrativo" sugiere que hay suficientes elementos en común entre un número significativo de diferentes entidades que exigen que se les trate como parte de un solo grupo o sector, aunque también puedan tener numerosas diferencias. Sin embargo esto es mucho más fácil en unos países que en otros. En los Estados Unidos, por ejemplo, las entidades comúnmente considerados parte de este sector se incorporan a un cuerpo de ley razonablemente coherente e integrado (sección 501 del código fiscal y subsectores relevantes). En Japón, en contraste, no existe tal cuerpo de ley coherente. Más bien hay una variedad de diversas leyes que definen las entidades que pudieran considerarse parte del sector no lucrativo, aunque éstas tienen sus propias personalidades legales distintivas.

También el restringir el concepto de organización no lucrativa a entidades que están formalmente incorporadas o legalmente registradas podría limitar artificialmente el ámbito y la escala del sector. En los Estados Unidos, en la actualidad, las organizaciones no lucrativas se incorporan típicamente y formalmente bajo leyes estatales.

Sin embargo, ésta es una práctica relativamente reciente. Antes de los años cincuenta era común que las organizaciones adoptaran constituciones o cartas constitutivas, pero que no se incorporaran formalmente. Y también hay países en que no se permite la incorporación legal (por ejemplo los países excomunistas de Europa Central y Oriental), en donde las asociaciones informales son la norma (por ejemplo, asociaciones de aldea en regiones del mundo en desarrollo y gran parte del sector no lucrativo en Italia).

Una variación adicional que complica la tarea de definir el sector no lucrativo surge de las diferencias de los tipos de sistema legal que utilizan las diferentes sociedades. Existe una distinción muy importante, por ejemplo, en el tratamiento legal de organizaciones no lucrativas en países de derecho civil como Francia, Italia, Alemania y gran parte de Europa Central; y el que se utiliza en países de "derecho consuetudinario", tales como algunas partes del Reino Unido, y en los Estados Unidos.

En países de derecho civil existe un cuerpo de leyes separado, para actividades públicas y privadas. Se asume que en estos países el Estado actúa por el bien público o común y está protegido por la ley pública. Las instituciones públicas también pueden otorgar a las privadas el derecho de actuar en el interés público, pero esto usualmente requiere una provisión legal específica.

En países de derecho consuetudinario, en contraste, las instituciones privadas pueden afirmar el privilegio de operar en el interés público como cuestión de derecho. En vez de leyes cuidadosamente codificadas sobre lo que constituye una acción privada permisible, los países de derecho consuetudinario han construido sistemas de derecho mucho más ambivalentes, que definen lo que el sentido evolutivo de la comunidad entiende por bien público.

Esta distinción tiene implicaciones importantes para la orientación del sector no lucrativo en diferentes sociedades. En países de derecho civil, las organizaciones no lucrativas tienden a estar estrechamente aliadas con el Estado y llegan a asumir una estructura y una orientación cercanas al sector público. En países de derecho consuetudinario, el sector no lucrativo está más cercano al sector empresarial privado y las organizaciones no lucrativas comparten similitudes significativas con las empresas lucrativas.

Un factor adicional que afecta los perfiles básicos del tercer sector es el nivel de desarrollo de una sociedad y de su tercer sector. En países donde existe una mayor diferenciación social y un desarrollo económico limitado, las organizaciones que proponen promover el desarrollo económico local con frecuencia se consideran partes integrales del sector no lucrativo. En contraste, en países más avanzados, tales organizaciones podrían considerarse más propiamente una parte del sector empresarial.

Finalmente los factores históricos influyen en el tercer sector, y uno de estos factores es la relación histórica que existe entre la religión y el Estado. En países donde la Iglesia y el Estado están combinados, la esfera no lucrativa es limitada. Donde existe separación, es más grande el espacio social abierto para un tercer sector. Otro factor histórico es el grado de autonomías. Por ejemplo, en muchos países en desarrollo las organizaciones no lucrativas han surgido en respuesta a desarrollos esencialmente externos: la influencia de

iglesias misioneras, fundaciones de beneficencia privadas, etc. Y hay tradiciones nacionales como la tradición jacobina hostil a las asociaciones independientes en la Francia post-revolucionaria, los sentimientos antimonárquicos individualistas de los primeros años de los Estados Unidos, el principio católico de subsidiariedad que ha conformado el papel y estructura del sector no lucrativo en Alemania, etc.

Podemos decir de todo esto que el conjunto final de definiciones no enfatiza los propósitos de las organizaciones o fuentes de ingresos, sino su estructura y operación básica. Por lo tanto el tercer sector se define como un grupo de organizaciones que son:

- Formales, institucionalizadas en algún grado. Lo importante es que la organización tenga alguna realidad institucional en sí. En algunos países esto se concreta con una carta formal de incorporación, pero cuando no es posible expedir la incorporación legal con la celebración de juntas regulares, oficiales o reglas de procedimientos, o algún grado de permanencia organizacional, las reuniones temporales, impersonales y puramente adecuadas pueden ser importantes en la vida de la gente
- Privadas, institucionalmente separadas del gobierno, privadas en su estructura básica, pues ni son parte del aparato gubernamental ni están gobernadas por consejos dominados por funcionarios gubernamentales. Esto no quiere decir que no puedan recibir apoyo gubernamental significativo, o que los funcionarios del gobierno no puedan participar en sus consejos.
- No lucrativas, no distribuyen las ganancias generadas entre sus dueños o directores. Las ganancias en un año dado, deben ser reinvertidos en la misión básica de la organización, y esto es lo que diferencia a las organizaciones no lucrativas del otro componente del sector privado: las empresas privadas
- Autogobernadas, diseñadas para controlar sus actividades. Las organizaciones no lucrativas tienen sus propios procedimientos internos para su gobierno y no están controladas por entidades externas
- Voluntarias, que involucran algún grado significativo de participación voluntaria, ya sea en la conducta real de las actividades, en la administración o en la promoción. La presencia de algún influjo voluntario, aun si es sólo un consejo de directores voluntarios, es suficiente para considerar a las organizaciones en algún sentido como voluntarias.

La siguiente tabla identifica 12 amplios grupos de organizaciones que comprenden el sector no lucrativo, según la Clasificación Internacional de Organizaciones No Lucrativas (ICNPO) <sup>2</sup>

<sup>2</sup> Salamon y Aneter, "Toward an Understanding..." El sistema ICNPO fue desarrollado con el apoyo de la red de expertos internacionales sobre el sector no lucrativo que servían como asociados locales en el Proyecto Comparativo del Sector no Lucrativo de John Hooplán. Los países que incluyen son: los Estados Unidos, el Reino Unido, Francia, Italia, Alemania, Japón, Hungría, Brasil, Ghana, Egipto, India y Tailandia

<b>CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL DE ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS (ICNPO)</b>	
<b>GRUPO PRINCIPAL</b>	<b>SUBGRUPO</b>
<b>GRUPO 1: Cultura y Recreación</b>	
	1.1 Cultura y Artes
	1.2 Recreación
	1.3 Clubes de Servicio
<b>GRUPO 2: Educación e Investigación</b>	
	2.1 Educación Primaria y Secundaria
	2.2 Educación Superior
	2.3 Otra educación
	2.4 Investigación
<b>GRUPO 3: Salud</b>	
	3.1 Hospitales de rehabilitación
	3.2 Hogares para ancianos
	3.3 Salud mental e intervención en crisis
	3.4 Otros servicios de salud
<b>GRUPO 4: Servicios Sociales</b>	
	4.1 Servicios sociales
	4.2 Emergencias y asistencia
	4.3 Apoyo al ingreso y mantenimiento
<b>GRUPO 5: Ambiente</b>	
	5.1 Ambiente
	5.2 Protección de animales
<b>GRUPO 6: Desarrollo y Vivienda</b>	
	6.1 Desarrollo económico social y comunitario
	6.2 Vivienda
	6.3 Empleos y capacitación
<b>GRUPO 7: Derecho, Apoyo y Política</b>	
	7.1 Organizaciones cívicas y de apoyo
	7.2 Derecho y servicios legales
	7.3 Organizaciones políticas
<b>GRUPO 8: Intermediarios Filantrópicos y Promoción del Voluntarismo</b>	
<b>GRUPO 9: Internacional</b>	
<b>GRUPO 10: Religión</b>	
<b>GRUPO 11: Comercio, Asociaciones Profesionales, Sindicatos</b>	
<b>GRUPO 12: No Clasificados en Otro Lugar</b>	

La clasificación en México se ha hecho según lo establecido por la Secretaría de Educación, Salud y Desarrollo Social (ver Anexo 1) en donde podemos encontrar las Organizaciones No Lucrativas en el D.F., ya que en la distribución geográfica de Organizaciones No Lucrativas se observa una elevada concentración en la capital del país

(33.23% del total detectado). Del gran global de Organizaciones No Lucrativas al D.F. corresponden los siguientes porcentajes según cada rubro:

Área de Trabajo	Porcentaje de ONL's en el D.F.
Arte y Cultura	36.31%
Asistencia Social	41.18%
Ciencia y Tecnología	43.97%
Derechos Humanos	40.70%
Desarrollo Agropecuario	8.91%
Desarrollo Comunitario	31.84%
Desarrollo Social	27.41%
Discapacitados	18.44%
Educación	55.23%
Empleos y Productividad	18.64%
Protección Ambiental	29.58%
Religión	30.00%
Salud	47.78%

Media = 33.23%

El número de instituciones en toda la República Mexicana es de 5,764, y se distribuyen por área de trabajo según el **Anexo 2**. En el **Anexo 3** se puede encontrar también la distribución de las Organizaciones No Lucrativas en el D.F., en el que se encuentran 2,270 instituciones, y en donde se puede constatar que la gran mayoría de estas instituciones opera desde la capital de la República Mexicana.

Debido a que las instituciones filantrópicas se dedican en ocasiones a varias áreas de trabajo, se presenta una duplicación en la contabilidad y es por ello que el total de instituciones se eleva. De este total en la República Mexicana el 18.49% se dedica a la asistencia social, el 15.65% a la Salud, el 15.54% a la Protección Ambiental, el 13.10% a la educación; el 1.63% al desarrollo social; el 9.04% a los derechos humanos, el 5.56% a los discapacitados, y tanto el desarrollo comunitario, como el arte y Cultura, La ciencia y Tecnología, el Desarrollo Agropecuario, el Empleo y Productividad y Otras actividades constituyen menos del 5% del total de toda la República Mexicana (Ver **Anexo 4**).

En el caso del Distrito Federal, el mayor porcentaje corresponde a la Asistencia Social (al igual que en la República Mexicana) con un porcentaje de 19.34% de Instituciones, y le sigue Salud con 18.99% de las Instituciones en el D.F. (Es en el D.F. en donde se concentran estas instituciones como lo indica el cuadro anterior), el 18.37% se dedica a la Educación, el 11.67% se dedica a la Protección Ambiental, el 9.34% a los Derechos Humanos, y el 7.40% al Desarrollo Social; los rubros de Otras Instituciones, Discapacitados, Arte y Cultura (este rubro es de los menos desarrollados en nuestro país y es sin embargo, uno de los de mayor auge en Estados Unidos de Norteamérica y Europa) Desarrollo Comunitario, Ciencia y Tecnología, Empleo y Productividad, Desarrollo Agropecuario (más desarrollado en zonas rurales) y Religión tienen un porcentaje menor de 4% (Ver **Anexo 5**.)

En el caso de las Instituciones dedicadas a la Asistencia Social varias realizan diversas actividades específicas simultáneamente, pero en el total de los casos la mayoría se dedica a apoyar o administrar casas hogar, otro porcentaje proporciona apoyos económicos y otro porcentaje menor apoyos en especie; en los demás casos orientan sus esfuerzos hacia guarderías, cuidado de enfermos, internados, actividades de recreación y albergues. Desde el punto de vista del tipo de población atendida, fundamentalmente dirigen sus acciones hacia los niños y los ancianos, les siguen en orden de importancia las instituciones que ven por los jóvenes y por instituciones diversas.

En cuanto a la educación realizan también actividades simultáneas, de las cuales la mayoría ofrece educación primaria, les siguen quienes otorgan becas y apoyos, las que proporcionan cursos de capacitación y las que trabajan en el nivel preescolar, en ese orden. El resto se distribuye en actividades que van desde la educación especial, la alfabetización, la enseñanza a nivel medio y medio superior, hasta aspectos más específicos como orientación sexual y religiosa. Por los sujetos atendidos, principalmente trabajan con niños, jóvenes, adultos y población en general (en ese orden).

Las instituciones filantrópicas dedicadas a la salud cubren las principales áreas de especialización médica, destacando por su importancia la práctica de la medicina general con la mayor parte de las actividades. En segundo lugar resaltan las que se dedican a atender limitaciones mentales. Respecto al tipo de servicio que proporcionan el mayor porcentaje prestan atención médica, le siguen rehabilitación y prevención (en ese orden). A la población en general se orientan a los niños, a los jóvenes y a los adultos en ese orden.

En cuanto al desarrollo, existen instituciones dedicadas a promover el desarrollo en programas comunitarios (la mayoría), el desarrollo rural, y la integración de la mujer. Otras actividades se orientan hacia la vivienda, la creación de cooperativas, bolsas de trabajo, asistencia técnica y administrativa, cajas de ahorro y desarrollo industrial. Fundamentalmente tienen como población objetivo a las comunidades rurales, a las mujeres, a la población en general y a las comunidades urbanas (en ese orden)

A la ciencia y tecnología se dedican instituciones que realizan diferentes actividades que entre las más importantes están la asesoría tecnológica, ciencias biológicas, ciencias sociales y generación de tecnología. Su población objetivo principalmente son las comunidades rurales, el público en general y los profesionistas (en ese orden)

Las instituciones cuya área de trabajo es el arte y la cultura llevan a cabo actividades que en su mayoría se dedican a la promoción y difusión, a ofrecer talleres y cursos, y a programas y proyectos. Fundamentalmente se dirigen al público en general, a las mujeres y a las comunidades rurales (en ese orden)

La ecología o Protección Ambiental es el área de trabajo que tiene como finalidad en primer lugar la conservación, en segundo lugar están las que apoyan el manejo de recursos, la capacitación y educación y mejoramiento respectivamente. La población objetivo son los recursos en general, el ambiente, el público en general y la flora y fauna (en ese orden).

Por último, el área de los derechos humanos tiene como peculiaridad en que las instituciones se especializan cada una de ellas en sólo un tipo de actividad. Principalmente se dedican a la promoción, en segundo lugar a la asesoría legal y en tercero a la investigación.<sup>3</sup>

Es claro que en México la filantropía no se ha conformado como un sistema a la manera norteamericana, pues la diferenciación de niveles de organización no opera en el caso mexicano. Es cierto que existen organizaciones de vinculación o de segundo nivel, específicamente la Junta de Asistencia Privada que cumple la función de vincular a organizaciones operativas y, más recientemente, ha emprendido tareas de gestión con el gobierno para generar marcos de regulación más adecuados. En alguna medida ha incidido en la regularización de la situación fiscal y administrativa de las instituciones de asistencia privada. Otros esquemas de desarrollo recientes, con paralelismos con el sistema filantrópico norteamericano, serían, por un lado la Fundación de Apoyo a la Comunidad (FAC), los fondos promovidos por el gobierno -el del Pronasol y el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes-, y el propio Centro Mexicano de Instituciones Filantrópicas (Cemefi). Vale la pena hacer notar que estos últimos esquemas nuevamente son impulsados por las ya clásicas instituciones: la iglesia -en el caso de la FAC-, y el gobierno, pero también se debe decir que los empresarios parecen avanzar hacia una participación más decidida y decisiva en el campo filantrópico. Es justo resaltar que estas organizaciones, junto con otras fundaciones de mayor antigüedad -como las de Domeca, Mexicana para el Desarrollo Rural, Mexicana para la Salud, Miguel Alemán, Arturo Rosenblueth...- son base de un creciente dinamismo y anuncio de una futura diferenciación.

Si bien es cierto que el criterio para categorizar a las organizaciones filantrópicas mexicanas no puede ser por funciones diferenciales -operativas, financiadoras, vinculadoras-, sí es posible hacerlo con base en objetivos, concepciones, métodos de trabajo que las distinguen entre sí y que responden a una cierta secuencia histórica. Atendiendo a estas consideraciones es posible mencionar cuatro grandes tipos o categorías:

1. Filantrópico-asistencialistas. En esta categoría se incluye a un grupo heterogéneo en sí mismo por su tamaño, trayectoria, grado de organización, área de trabajo, etc. Reúne a instituciones que predominantemente aluden a motivaciones morales, religiosas o humanitarias como finalidades y razones de su acción. Herederas de la centenaria tradición eclesástica de ayuda a los pobres, estas instituciones (algunas de las cuales datan de hace más de cien años) delimitan sus tareas a partir de la definición -de largo aliento- de asistencia social como "el conjunto de acciones de promoción, prevención, asistencia y rehabilitación que realizan los Sectores Público y Privado, en beneficio de las poblaciones marginadas o rezagadas, tendentes a modificar y mejorar las circunstancias de orden biológico, cultural, económico y social, que favorezcan en el individuo o comunidad con carencias, su desarrollo integral y consecuentemente, su acceso a los satisfactores básicos de alimentación, vivienda, vestido, educación, salud y trabajo".

Aquí están agrupados desde los tradicionales asilos y orfanatorios sostenidos y operados por religiosas de la misma manera que hace 30 ó 40 años, hasta instituciones de acción directa y especializada que han alcanzado complejos grados de organización y que incluso

<sup>3</sup> Información relatada en el Centro Mexicano de Instituciones Filantrópicas (CEMEFI), basado en el Directorio de Instituciones Filantrópicas Cemefi, 1990

alcanzan carácter de instituciones regionales y/o nacionales. También existen algunas organizaciones de segundo nivel que agrupan a varias de las pequeñas o medianas.

Su método de trabajo ha estado centrado en la atención de individuos con la finalidad de satisfacer o compensar necesidades y carencias. Es a partir de este carácter asistencial que han hecho esfuerzos por desplazarse hacia la prevención y la rehabilitación -y no quedarse en la pura asistencia-, con algunas tendencias a considerar a las comunidades, y no sólo a los individuos, como objetos de su acción.

Una gran parte de este sector comparte varias décadas de existencia y la misma figura asociativa: instituciones de asistencia privada (I.A.P.).

2. De promoción del desarrollo. Aunque sus orígenes se remontan al surgimiento del movimiento de cajas populares de ahorro en la década de los 40, este tipo de organizaciones aparece clara y extensamente en los años 60, y por lo menos se dio en dos grandes vertientes:

a) Una primera, muy extendida en América Latina, se desarrolló en torno a motivaciones ubicadas en el amplio campo de las entonces nuevas concepciones teóricas de la realidad social, que aludían al carácter estructural de la pobreza en las sociedades dependientes y a la necesidad de trabajar por cambios de las estructuras económicas y políticas. Con esta óptica surgieron diversos grupos que se proponían impulsar el cambio social, a través de la concientización -en donde los aportes de Paulo Freire fueron decisivos- y la promoción de actividades de desarrollo económico e integral de las comunidades. Sectores progresistas de la iglesia católica, estudiantes universitarios de ciencias sociales y algunas organizaciones políticas estudiantiles fueron los impulsores de esta amplia gama de instituciones

b) Hay una segunda vertiente, ya que el enfoque del desarrollo integral no fue exclusividad de la izquierda, en la que participaron algunos empresarios, mujeres y grupos diversos en general sin vínculos entre ellos, que encontró estímulo y apoyo en las agencias y programas de organismos internacionales como la UNESCO, el BID, entre otros. Surgieron distintas organizaciones de diversas dimensiones -entre estos también se creó al menos un organismo de origen empresarial, la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural-, que atendían también, la alfabetización, promovían cooperativas de producción y consumo, desarrollo familiar, asistencia técnica, etc., pero sin la intencionalidad de lograr cambios en las estructuras políticas. Pero como las otras, evolucionaron hacia estrategias de ayuda no asistencialistas, buscando la participación activa de las comunidades receptoras. Ayudarlas a ayudarse era una de sus consignas.

Persisten cientos de estos grupos de promoción del desarrollo, quizá más de los de la primera vertiente, registrados como asociaciones civiles, y que recientemente se han identificado como Organizaciones No Lucrativas. Dedicados a la educación popular; a la creación de cooperativas de producción, comercialización y consumo; a la promoción de la salud con métodos no institucionales y más recientemente a la defensa de los derechos humanos, han sobrevivido a la carencia de financiamientos nacionales y operado en

condiciones muy precarias: poca o nula infraestructura material y administrativa; bajos salarios y alta rotación de personal.

A pesar de muchos intentos de crear organizaciones formales o redes informales de segundo nivel, pocos son los casos exitosos. A esto han contribuido, entre otros factores, la sobreideologización del discurso. Muchas instituciones han comenzado a abandonar este tipo de discurso y la politización de la acción, como parte de un profundo cuestionamiento a los objetivos y métodos para incidir en el cambio social.

3. El universo de organizaciones sociales con fines no lucrativos y de interés público no se agota con las categorías anteriores. En la década de los 80 la sociedad ha generado una enorme cantidad de grupos organizados alrededor de tareas que van más allá de las concepciones tradicionales de asistencia o desarrollo social. Al menos en el sentido de que han ampliado el campo de acción de la filantropía, interesándose ya no privilegiadamente en la atención de la pobreza, sino en áreas de interés general, o en problemáticas específicas de grupos no definidos desde la economía. Sus preocupaciones: la ecología, los derechos de la mujer, la ciencia, el arte, la defensa del patrimonio arqueológico e histórico y la cultura en general, la defensa y la promoción de los derechos humanos. No todas son de reciente creación, aunque como fenómeno más general, éste puede ubicarse como propio de la última década. Debido a la amplitud de objetivos, formas organizativas, alcances, etc., estas organizaciones deben ser objeto de tipologizaciones más precisas.

4. Un cuarto grupo estaría conformado por miles de instituciones dedicadas a la educación formal -desde el nivel preescolar hasta la educación superior- cuyo objetivo no es lucrativo -no obstante que sus ingresos provengan de colegiaturas- y por esa razón deben ser consideradas parte del sector filantrópico. En su mayoría estas escuelas y universidades cuentan con varias décadas de existencia y están relacionadas con órdenes religiosas. Es importante distinguirlas de otras muchas instituciones educativas que sí tienen como propósito fundamental el lucro. El criterio de diferenciación no es la existencia o no de utilidades, sino su destino final: la misma escuela o los bolsillos de los dueños y directivos. En el último caso, evidentemente, ya no estamos hablando de filantropía.

#### **IV. EL TERCER SECTOR EN MÉXICO**

La sociedad mexicana ha cobrado un mayor dinamismo en sus expresiones organizativas y sus manifestaciones sociales y políticas. Tres rasgos caracterizan el mayor número de organizaciones sociales y civiles:

##### **1. Acciones amplias y constantes**

La sociedad se ha hecho presente con diversas demandas e iniciativas ante las autoridades gubernamentales y ante la sociedad para exigir o invitar a sumarse a procesos orientados al mejoramiento de la calidad de vida y a la promoción de los derechos humanos.

Desde la campaña para recaudar fondos en favor de una acción de asistencia, hasta la exigencia de democracia en el país, pasando por la reivindicación de la propia dignidad humana, observamos una multiplicidad de acciones, movilizaciones, iniciativas, propuestas, exigencias que proclaman el derecho tomar parte en la construcción del futuro del país y en acciones para cubrir déficits sociales.

## 2. La constitución y articulación de redes

Durante los últimos visto el surgimiento de movimientos y redes que aglutinan ciudadanos y organizaciones de diversos tipos en torno a temas comunes.

Lo peculiar de estas redes es su visión global de la problemática nacional desde una demanda o sector particular. De esta manera, podemos mencionar al Frente por el Derecho a la Alimentación, al Colectivo Mexicano de Apoyo a la Niñez (Comexani), a la coordinación de esfuerzos en torno a la filantropía empresarial, expresada en el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), a la red de grupos ambientalistas conocida como Hábital, al Foro de Apoyo Mutuo (FAM), entre otros.

En el campo que enfatiza más lo político sin desligarse del tema del desarrollo social, tenemos a la Convergencia de Organismos Civiles por la Democracia, al Espacio Civil por la Paz (Espaz), a la Alianza Cívica surgida para la observación electoral en las elecciones federales del 21 de agosto de 1994, a la coordinación de organizaciones de mujeres Ganando Espacios, al Movimiento Ciudadano por la Democracia (MCD), a la Red Nacional de Organismos de Derechos Humanos, Todos los Derechos para Todos y otras agrupaciones centradas en el avance de la democratización y humanización de las estructuras políticas del país.

En el campo más directamente económico encontramos a la Red Mexicana de Acción frente al Libre Comercio (RMALC).

## 3. Desarrollo de la capacidad propositiva

Se ha avanzado de manera significativa en la elaboración de propuestas sobre problemas de diversa magnitud y se ha puesto énfasis en la generación de políticas públicas en temas tales como el derecho a la alimentación, la impartición de justicia, cuidado y preservación del ambiente, legislación electoral, construcción de vivienda, canalización de recursos para el desarrollo, administrados por organismos privados, no lucrativos. Todo ello revela un crecimiento cualitativo en la capacidad de este sector para convertir experiencias de desarrollo micro, en políticas más generales.

Desde esta riqueza de expresiones sociales se plantea la necesidad de investigar el impacto de estas organizaciones en el desarrollo social, su significado económico en el conjunto del Producto Interno Bruto, sus logros en el campo del bienestar social y las condiciones en que hacen posible su aportación.

### **El auge de un fenómeno social**

En la década de los ochenta se registra en nuestro país un auge de organizaciones civiles profesionales ligadas a movimientos sociales populares mediante servicios de asesoría y educación. Estas organizaciones se vendrán a sumar a algunas ya existentes desde fines de los cincuenta, ligadas en su mayoría a la Iglesia católica y, con más claridad, a organizaciones surgidas en los setenta, que conforman progresivamente un amplio polo de expresión ciudadana conocido como el sector de las Organizaciones No Lucrativas.

Desde el sector del empresariado mexicano se activa el sentido filantrópico al promover, hacia 1989, la creación del Cemefi y el involucramiento activo en tareas de análisis sobre la ayuda social y en campañas que pretenden fomentar la cultura de la responsabilidad social.

Por el lado de la Iglesia, siempre presente con obras diversas de asistencia y promoción, se desarrolla la experiencia orgánica de la Fundación de Apoyo a la Comunidad (FAC) a raíz de los sismos de 1985, que ha llegado a innovar en la lógica de obtención de recursos para el desarrollo el intercambio de bonos de la deuda externa, conocida como el "swap social", el impulso posterior de Demos, una institución dedicada a la obtención de fondos, y el FAM, como una red amplia de organismos en torno a temas urgentes del desarrollo social.

Junto con todo ello, se desarrollarán en el país múltiples movimientos sociales específicos cuyas demandas vendrán a diversificar las expresiones sociales, tales como los grupos de mujeres, de indígenas, de jóvenes... También emergerán sectores marginados, como grupos para la atención de enfermos de SIDA.

La sociedad hoy se expresa de nuevas maneras que se suman a las ya existentes, y va cobrando nuevos perfiles, demandas y propuestas que renuevan las expectativas respecto al futuro de México y del mundo.

Desde el punto de vista histórico, la ayuda social ha sido un elemento constitutivo de la sociedad y como ejemplo tenemos a las sociedades precolombinas o a la época de la Colonia (en la que podemos encontrar los grandiosos ejemplos de un Vasco de Quiroga y otros misioneros), pero estrictamente hablando este sector es un fenómeno contemporáneo, propio de las sociedades modernas, y en el caso de México, el origen del sector protagonista parece que se remontaría a los años cincuenta, cuando aparece el tema de la pastoral social en la Iglesia católica y luego la labor de promoción social no reducida a la sola asistencia.

A todo este fenómeno social se le ha identificado de diversas maneras: como el auge o despertar de la sociedad civil; como la emergencia de un sector independiente del Estado-gobierno y, en ese sentido, no gubernamental; como el desarrollo del sector sin fines de lucro, para diferenciarse de la organización empresarial cuya razón de ser es la utilidad económica; como un sector cuyo motor principal es la acción voluntaria y la acción de ayuda desinteresada; como un sector movido por actitudes filantrópicas; como un tercer sector abocado al desarrollo social en relación complementaria y crítica con la acción estatal y los mecanismos del mercado.

Este tercer sector es una realidad compleja con múltiples expresiones: cooperativas, escuelas, universidades, fundaciones, cajas populares, servicios comunitarios, grupos culturales, proyectos recreativos, organizaciones educativas y de promoción social, iglesias con proyectos de desarrollo social...

Desde un punto de vista más general, todo este dinamismo puede ser identificado con la denominación de sociedad civil que comprende la esfera de las relaciones entre los individuos, grupos y clases. En este terreno amplio de expresión social aparece el tercer sector como el conjunto de grupos privados con fines públicos, en los cuales la motivación central es la acción voluntaria.

#### **Aspectos centrales del tercer sector**

El tercer sector, como realidad actual en México, tanto por su crecimiento como por su importancia para el desarrollo social, presenta necesidades propias cuya atención contribuirá a un más fuerte desarrollo. Cada campo de necesidades refleja los aspectos centrales del tercer sector, es decir, aquellas vertientes de realidades constitutivas que, en un sano equilibrio, le dan mayor proyección al sector. Cada una de las vertientes plantea líneas de investigación que, seguramente, arrojarán aportes para el fortalecimiento de las acciones de las organizaciones del sector. Dichos aspectos son:

##### *El campo de lo administrativo*

La acción de las organizaciones del sector, está considerada como no condicionada por la burocracia. De ahí su versatilidad y capacidad de adaptación para responder a los problemas que plantea la realidad. Ello tiene que ver con su poder de planeación/evaluación y con el uso racional de sus recursos; es decir, con su capacidad administrativa. En el caso de los Estados Unidos, esta capacidad (management) es considerada como una característica propia del tercer sector. En México se puede percibir cómo esta perspectiva se ha ido abriendo progresivamente entre las organizaciones, como por ejemplo se pregunta: ¿Cómo se planea, se evalúa, se usan los recursos con que se cuenta?

Un conjunto de aportes importantes en este campo administrativo tiene que ver con metodología, es decir, con propuestas de cómo administrar mejor lo que se tiene.

##### *La perspectiva jurídica*

Un aspecto fundamental con que se ha encontrado el desarrollo del sector es el aspecto legislativo que, en la mayoría de los países se caracteriza por la existencia de leyes ambiguas que obstaculizan la acción de las organizaciones no lucrativas. Estas leyes datan de otras épocas: en el caso de México tenemos la Ley de Asistencia Privada, promulgada en 1899.

A este respecto, entre las organizaciones del sector, se ha cobrado una conciencia creciente de la necesidad de reformar dichas leyes y generar otras que respondan a las nuevas realidades planteadas por los imperativos de una política social mucho más abierta y propositiva, de acuerdo al tamaño e intensidad de los problemas sociales contemporáneos.

¿Cuál sería el contenido de un cuerpo de leyes para la promoción de la acción social sin fines de lucro? Esta es una realidad marcada por la especificidad política de cada país, por lo tanto para el caso de México la pregunta es: ¿cómo, recuperando lo ya existente (Ley de Asistencia Privada, regulación de las Asociaciones Civiles, regulación de la Solidaridad Social...) se puede generar una propuesta legislativa para el tercer sector? Y, ¿cuáles son los aspectos jurídicos que, en el marco de un Estado de derecho, permitirían un desarrollo más armónico entre la acción pública del Estado y la acción privada de la sociedad, en favor del bienestar social?

#### *La perspectiva financiera*

Una parte significativa de la acción del tercer sector en el caso de México, se nutrió de los financiamientos externos por parte de agencias donadoras, en su mayoría europeas. Otras experiencias, como el caso de la Cruz Roja, funcionan activando los mecanismos de donación voluntaria de la sociedad mexicana. La crisis económica mundial ha tocado el ámbito de la cooperación internacional para el desarrollo, y ha dado lugar a la necesidad de investigar formas y mecanismos nuevos para el financiamiento dirigido al desarrollo social por medio de las organizaciones no lucrativas, con un especial énfasis en la activación de recursos desde dentro de las sociedades, lo cual lleva a atender tres posibles líneas de financiamiento: los recursos provenientes del Estado, los que tienen como origen a la empresa privada mediante las fundaciones, y los de las donaciones particulares de los ciudadanos en general. Todo ello implica, tal como se está empezando a vislumbrar, la implantación de campañas de educación para la responsabilidad social.

#### *La capacitación, educación y profesionalización*

La emergencia del llamado tercer sector plantea la existencia de una ciudadanía activa y crítica que, voluntariamente, ha decidido participar en el ámbito de lo público. Sin embargo, esa participación reclama una formación/capacitación que ofrezca los elementos teórico/metodológicos necesarios para enfrentar la complejidad del desarrollo social en los diversos campos: salud, vivienda, derechos humanos, ecología, nutrición, agricultura, microempresas, etc., además de las capacidades indispensables para el fortalecimiento institucional y la planeación y administración estratégicas de actividades. Por ello, la profesionalización del sector se ha impuesto como una tarea prioritaria que, recogiendo las experiencias en este campo, avance hacia la conformación de programas integrales de formación que ayuden a proyectar la acción de las personas integrantes de las organizaciones del sector.

Aunado al esfuerzo de profesionalización, es importante incidir, de manera más amplia, en el sector educativo nacional, de tal manera que los contenidos que le dan base a la actividad del tercer sector, tales como: acción social, filantropía, voluntariado, ciudadanía, responsabilidad social... se conviertan en parte sustancial de la educación en todos los niveles: desde preprimaria hasta la educación superior. No se trata de inventar nada, sino de innovar lo ya existente en los planes educativos.

#### *La perspectiva internacional*

La globalización toca también al tercer sector y aparece como una de sus tendencias más recientes. A las articulaciones nacionales se les agrega la necesidad de autorreconocimiento en el ámbito internacional y de la consiguiente visibilidad del sector frente a los gobiernos y a los organismos multilaterales. En poco tiempo han surgido

asociaciones institucionales del tercer sector como la International Society for Third Sector Research (ISTR), Civicus: Alianza Mundial para la Participación Ciudadana, etc.

#### **La relación con el Estado y el mercado**

Se impone también una reflexión a fondo sobre el papel del tercer sector en relación con los otros dos que conforman nuestras sociedades. En el caso de México surge el tema de la vinculación con la política social implantada por el gobierno mediante la Secretaría de Desarrollo Social y de su Programa de Solidaridad. ¿Cómo participar en la definición de esa política social?

En relación con el mercado y el dinamismo de las empresas privadas, se plantea la labor de establecer mecanismos que detengan la depredación de la naturaleza, así como de insistir en la canalización de recursos para proyectos sociales. Esto supone, como ya se ha dicho, fomentar una cultura de la responsabilidad social que abra, para el caso de las empresas, una línea de acción filantrópica que contribuya de alguna manera a mejorar las condiciones de pobreza.

Se puede decir entonces que estamos ante un campo nuevo para la investigación que, necesariamente, reclama un acercamiento multidisciplinario, y todo lo que pueda iniciarse contribuirá al fortalecimiento de la participación ciudadana en las organizaciones del tercer sector.

## **IV. LA FILANTROPÍA MODERNA**

### **Panorama actual de la Filantropía en México**

Según la Enciclopedia Británica, las fundaciones filantrópicas son instrumentos legales y sociales para aplicar recursos privados a propósitos públicos. Sin bien los patrimonios caritativos han existido desde los tiempos antiguos, las fundaciones modernas son un fenómeno predominante del siglo XX, principalmente en los Estados Unidos de América <sup>4</sup>

La idea fundamental que hay detrás del término filantropía proviene de conceptos que han venido evolucionando con la humanidad misma. En el transcurso de la historia, en diversas culturas, el concepto ha girado en torno a la asistencia a personas necesitadas; ha evolucionado del asilo para peregrinos, el combate a epidemias y pestes, a un principio fundamental de la solidaridad y justicia social. La asistencia, según Rubén Aguilar, no sólo es la acción libre de espíritus virtuosos sino también la obligación que impone la solidaridad a los hombres y ciudadanos conscientes y responsables. En ese desarrollo, el Estado y la Iglesia han sido piezas clave y fundamentales en la promoción y ejecución de la asistencia. Ésta, como obra de caridad o de solidaridad, pero también como principio ético, es tarea y responsabilidad de los particulares. La filantropía es, así un ámbito de realización de los seres humanos y como tal abre un espacio múltiple para la acción de los mismos. <sup>5</sup>

<sup>4</sup> Fundaciones filantrópicas, en Enciclopedia Británica, Micropedia VII, p. 937

<sup>5</sup> Aguilar, Rubén, "Los motivos de la Filantropía", en I Seminario sobre la Situación y Perspectivas de las Instituciones Privadas de Asistencia, Promoción y Desarrollo Social en México. México, D.F., CENAFI, 20 de junio de 1990

Actualmente macrotendencias como la globalización y la modernidad conllevan a nuevos retos que habrá de enfrentar en forma más efectiva y eficaz con el concurso del Estado, del sector privado y de otros sectores sociales. En México destacan algunos aspectos fundamentales y algunos de estos avances son:

- En junio de 1990 se llevó a cabo el I Seminario sobre la Situación y Perspectivas de las Instituciones Privadas de Asistencia, Promoción y Desarrollo Social en México, con objeto de sistematizar el fenómeno de la filantropía mexicana.<sup>4</sup>
- El estudio "La filantropía mexicana: diagnóstico y propuestas", realizado por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) en 1991<sup>5</sup>, en el que se revisa el desarrollo de la filantropía en México hasta ese entonces, con referencia especial a lo que ocurre en Estados Unidos; además, ese documento plantea un conjunto de propuestas para avanzar en el fortalecimiento de la filantropía en nuestro país.
- La reunión sobre "El Poder del Ciudadano y la Fuerza de la Sociedad Civil", representó el inicio formal de la consulta nacional del entonces candidato a la presidencia de la República por el Partido Revolucionario Institucional, Luis Donaldo Colosio, y en ella se planearon diversas cuestiones cruciales para la participación de la sociedad civil en el desarrollo nacional

Con lo anterior se puede hacer una caracterización global de la situación que guarda la filantropía mexicana, en relación con:

- 1) su naturaleza,
- 2) el marco de referencia para su ejercicio,
- 3) la magnitud del esfuerzo,
- 4) las fortalezas y debilidades que ahora se presentan, y
- 5) la perspectiva futura para su fortalecimiento.

#### 1) Naturaleza

En este quehacer se incluyen actividades de asistencia social, de promoción y de desarrollo social. En México las labores asistenciales se remontan a la época precolombina y a la Colonia. Desde entonces surgieron hospitales, asilos y centros de protección a poblaciones necesitadas, tanto por parte de la Iglesia, como de los particulares.

Actualmente existe un conjunto importante de organizaciones que desarrollan actividades en el campo de la asistencia, la promoción y el desarrollo social, dentro de un concepto netamente filantrópico, y todas ellas se caracterizan por ser no lucrativas y buscar de manera desinteresada el mejoramiento económico, social y cultural de la sociedad en su conjunto. Las organizaciones de la sociedad civil han superado los esquemas tradicionales de la beneficencia privada y despliegan sus actividades ahora en áreas como: arte, ciencia, cultura, deporte, ecología, empleo, producción, vivienda, promoción comunitaria, recreación y salud.

<sup>4</sup> La reunión fue convocada por el Centro Mexicano de Instituciones Filantrópicas, que después cambió su nombre por el de Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI); la memoria fue publicada por la Fundación Alondra

<sup>5</sup> Molina Ortiz Monasterio, Valdés Castellanos, Albarán Oscós, Torres Nafarate, "La filantropía mexicana: diagnósticos y propuestas", CEMEFI 1991, Documento mimeografiado

De esta manera se puede identificar a la filantropía como la manera en que la sociedad civil, por medio de sus organizaciones, grupos e individuos, es capaz de reconocer la existencia de necesidades, deseos y problemas; de concebirse como competente e interesada en atenderlos y resolverlos, es decir de desarrollar y dotarse de los medios adecuados para encauzarlos eficientemente.

### 2) Marco de referencia

En México, el marco legal de las instituciones filantrópicas se fundamenta en el artículo 5o. constitucional, que precisa la libre asociación de ciudadanos para fines lícitos. Por una parte, así se establece la figura de asociación civil, regulada por el Código Civil. De esta manera, la asociación se constituye ante notario público, acredita sus estatutos y composición, y recibe la autorización de la Secretaría de Relaciones Exteriores para su nombre; por su parte, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público la puede autorizar a emitir recibos deducibles de impuestos. Por otra parte, está la figura de institución de asistencia privada, regulada por la Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el D.F., que es un órgano administrativo desconcentrado del Departamento del D.F. Para constituirse se presenta un escrito a la Junta de Asistencia Privada y ésta se encarga de que las Instituciones de Asistencia Privada obtengan la deducibilidad ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Como se ha señalado anteriormente, no hay una definición clara de lo que es el campo de actuación de la filantropía en México. Entendida ésta como el impulso generoso del hombre para buscar mejores formas de convivencia y realización, se estructura en instituciones con los más variados objetos sociales, donde se materializan el talento y la acción de los ciudadanos: fundaciones, instituciones de asistencia, de promoción y de desarrollo comunitario, identificadas, por algunos autores, como organizaciones no gubernamentales, por contraposición con los organismos del gobierno.<sup>8</sup> Por ello mismo, dada la organización del gobierno en secretarías de Estado, que atienden cuestiones específicas y diferenciadas, no hay un tratamiento homogéneo de las instituciones no lucrativas, filantrópicas u organizaciones de la sociedad civil.

Se ha señalado la ausencia de un marco jurídico y fiscal integral que promueve y estimule la acción filantrópica. La actual legislación reconoce la existencia de este sector, pero de una manera dispersa, ambigua, poco clara y con más énfasis en la vigilancia y control de las instituciones que en su promoción y desarrollo.

### 3) Asistencia Social

La asistencia social fue incorporada por la Ley General de Salud como uno de los servicios de salud.<sup>9</sup> La filosofía de la asistencia social se sustenta en 3 principios: 1) la organización y participación de la comunidad; 2) el compromiso de corresponsabilidad entre los sectores público, social y privado; y 3) la reorientación de la asistencia social, de un enfoque

<sup>8</sup> Villalobos, Jorge, "Una nueva legislación para el tercer sector", ponencia presentada en la reunión "El Poder del Ciudadano y la Fuerza de la Sociedad Civil. Un Nuevo Equilibrio en la Vida de la República". México D.F., 10 de marzo de 1994

<sup>9</sup> G. Soberón, J. Kumate, J. Laguna, "La salud en México: testimonios 1988", Tomo III, Vol. 2, pp. 140-148

proteccionista a otro basado en la prevención, la rehabilitación y la promoción, para que se favorezca el desarrollo y se eleve el nivel de vida de las clases desprotegidas.

La asistencia social se puede definir como las acciones dirigidas a lograr que las personas superen las condiciones que impiden su desarrollo integral, así como a proteger física, mental y socialmente a las personas con necesidades, desprotegidos o en desventaja física y mental; hasta lograr su incorporación a una vida plena y productiva. Las actividades asistenciales están encaminadas a impulsar el desarrollo integral de la familia y a apoyar, en su formación y subsistencia, a individuos con carencias familiares esenciales no superables en forma autónoma.

La asistencia social en México considera tanto a la asistencia pública como a la asistencia privada. La primera se proporciona a través del subsector de asistencia social, que es parte del sector salud; la segunda es la patrocinada por los particulares, como personas físicas o morales, los cuales realizan actos humanitarios sin propósito de lucro. El mismo Estado les reconoce personalidad jurídica propia, pues es apoyado por esas instituciones en la solución de graves problemas asistenciales.

La Ley General de Salud y la Ley del Sistema Nacional de Salud precisan que el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF) es el órgano responsable de la operación del subsector de asistencia social, que incluye a los Centros de Integración Juvenil y al Instituto Nacional de la Senectud.

La Junta de Asistencia Privada es el medio por el cual el sector público ejerce el cuidado, la vigilancia y la asesoría a las instituciones de asistencia privada. Tiene el propósito de vigilar el cumplimiento fiel de los objetivos para las cuales fueron creadas, la idónea utilización y administración de sus recursos patrimoniales y la prestación digna de los servicios proporcionados a la población.<sup>10</sup> Un cambio importante en el tratamiento de las instituciones de asistencia privada fue la transferencia de jurisdicción de la Junta, al pasar de la tutela de la Secretaría de Salud al Departamento del Distrito Federal, pues de acuerdo con el Código Civil, esta materia es de responsabilidad local.

Por lo que toca a las instituciones de asistencia privada, el artículo 7o. de la Ley de Instituciones de Asistencia Privada en el Distrito Federal considera a estas instituciones como de utilidad pública y, por lo tanto, están exentas del pago de impuestos, derechos y aprovechamientos que establezcan las leyes de esa entidad federativa; también de los impuestos que correspondan por los productos fabricados por ellas, así como de los impuestos federales cuando las leyes de aplicación lo determinen, como es el caso de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Este tipo de asistencia se realiza por medio de instituciones que se denominan fundaciones, asociaciones, beneficencias, juntas de socorro o asistencia. Las fundaciones son personas morales constituidas mediante la afectación de bienes de propiedad privada, destinados a la realización de actos de asistencia. Las asociaciones son personas morales que se constituyen por voluntad de los particulares en los términos de la Ley de Asistencia Privada, y cuyos miembros aportan cuotas periódicas para el sostenimiento de la institución; no

<sup>10</sup> El título tercero de la Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el Distrito Federal precisa las atribuciones e integración de la Junta, en la Ley General de Salud, México, Porrúa

obstante, los asociados pueden contribuir con servicios personales. Las juntas de socorro o de asistencia se organizan para satisfacer necesidades surgidas de epidemias, guerra, terremotos, inundaciones o causas económicas.

Por otro lado, además de las instituciones incluidas en la Junta de Asistencia Privada, existen otras agrupaciones de voluntarios, asociaciones civiles, asociaciones religiosas y fideicomisos, que llevan a cabo labores asistenciales y que no están sujetas a esa Ley, pero que pueden gozar de los beneficios fiscales, derechos y aprovechamientos, y que además no están bajo la supervisión de la Junta.

La Ley de Asistencia Social establece grupos de población sujetos de la asistencia social, entre los que se encuentran menores en estado de abandono, desamparo, desnutrición, o sujetos de maltrato; menores infractores; alcohólicos, farmacodependientes o individuos en condiciones de vagancia; mujeres en período de gestación o lactancia; ancianos en desamparo, incapacidad, marginación o sujetos de maltrato; inválidos por causa de ceguera, debilidad visual, sordera, mudéz, alteraciones del sistema musculoesquelético, deficiencias mentales, problemas del lenguaje u otras deficiencias; indigentes; personas que por su extrema ignorancia requieran servicios asistenciales; víctimas de la comisión de delitos en estado de abandono; familiares que dependen económicamente de quienes se encuentran detenidos por causas penales y que quedan desamparados; habitantes marginados del medio rural o del urbano que carezcan de lo indispensable para subsistir; así como personas afectadas por desastres.

#### 4) Régimen fiscal

Como se ha mencionado, el actual marco fiscal se distingue por tener un carácter restrictivo y discrecional al estímulo de la donación; pues al parecer hay demasiadas sospechas, por parte de la autoridad fiscal, sobre las instituciones que reciben donativos y el destino de los mismos. No obstante ello, se hace necesario contar con el incentivo de diversas exenciones de impuestos, además de precisar políticas apropiadas y claramente diferenciadas a los distintos tipos de instituciones, con el fin de acrecentar el flujo de recursos para acciones filantrópicas. De esta manera, la Ley del Impuesto sobre la Renta define a las personas morales no contribuyentes, a saber: 1) sindicatos obreros; 2) asociaciones patronales; 3) cámaras de comercio e industria, agrupaciones agrícolas ganaderas o pesqueras; 4) colegios profesionales; 5) asociaciones civiles y sociedades de responsabilidad limitada que administren distritos o unidades de riego; 6) instituciones de asistencia o beneficencia, así como sociedades o asociaciones civiles que llevan a cabo actividades similares autorizadas para recibir donativos deducibles; 7) sociedades cooperativas de consumo; 8) organismos que agrupen a sociedades cooperativas de productores o de consumidores; 9) sociedades mutualistas que no operen con terceros; 10) sociedades o asociaciones de carácter civil que se dediquen a la enseñanza; 11) sociedades o asociaciones organizadas con fines culturales, científicos o tecnológicos; 12) instituciones o sociedades civiles constituidas únicamente con objeto de administrar fondos o cajas de ahorro; 13) asociaciones de padres de familia; 14) sociedades de autores de interés público; 15) asociaciones o sociedades civiles organizadas con fines políticos, deportivos o religiosos.<sup>11</sup> Una referencia importante, en el tratamiento fiscal de los

<sup>11</sup> Artículo 70, Ley del Impuesto sobre la Renta, Diario Oficial de la Federación, 30 de diciembre de 1980

donativos, se desprenden del acuerdo de doble tributación, firmado en 1993, entre México y Estados Unidos. El Cemeff, el Council on Foundations en Estados Unidos y el Canadian Center of Philanthropy, han discutido conjuntamente esta cuestión y se ha logrado que los particulares y las empresas puedan deducir las contribuciones realizadas a instituciones filantrópicas extranjeras, en su país de origen, si bien no se ha aplicado todavía esta disposición. Tal situación afecta a la Ley del Impuesto sobre la Renta, en especial al artículo 70, referido anteriormente.<sup>12</sup>

La Ley de Coordinación de la Educación Superior<sup>13</sup> establece la existencia del Registro Nacional de Instituciones Científicas y Tecnológicas, a cargo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt). Este registro incluye a las instituciones que llevan a cabo investigación teórica y experimental, así como la obtención sistemática de datos para generar nuevos conocimientos, la experimentación que tenga por objeto la innovación, el diseño y fabricación de prototipos, la operación de plantas piloto y la formación y capacitación de especialistas en ciencia y tecnología.

La inscripción al registro permite recibir beneficios o estímulos fiscales y de cualquier otro tipo que establezca el Gobierno Federal, a instituciones, organismos y empresas de los sectores social y privado. La última lista publicada por la Secretaría de Hacienda incluye a 136 instituciones: de ellas se identifican academias, asociaciones profesionales, centros de estudio o investigación, fundaciones, institutos de investigación, sociedades científicas.

##### 5) Magnitud del esfuerzo

Un problema crucial de la filantropía mexicana es el desconocimiento del tamaño y magnitud del esfuerzo real de la filantropía. Dos aproximaciones al tema son el Directorio de instituciones filantrópicas y el listado que publica cada año la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en relación con las instituciones, asociaciones o sociedades civiles, entre otras organizaciones, para recibir donativos, los cuales son deducibles, para sus donantes, del impuesto sobre la renta.

El desarrollo de las instituciones filantrópicas es un fenómeno novedoso y creciente en México: es a partir de la década de 1940 cuando se han venido creando instituciones de diverso género.

Un estudio del Cemeff<sup>14</sup> muestra que pareciera haber una buena disposición de las empresas para dar aportaciones económicas en favor de las instituciones de ayuda social (88.2% de 144 empresas encuestadas), fundamentalmente en forma regular o periódica, principalmente en el aspecto asistencia, por razones de responsabilidad cívica. Sin embargo, la situación económica actual determina una retracción de las contribuciones o aportaciones de las empresas a las instituciones filantrópicas.

<sup>12</sup> CEMEFP, "Taller de legislación e instituciones del sector no lucrativo entre Canadá, Estados Unidos de Norteamérica y México", México, D.F., a 9 de junio de 1994

<sup>13</sup> Ley de Coordinación de la Educación, en Diario Oficial de la Federación, 21 de enero de 1985, pp. 16-17

<sup>14</sup> "Investigación sobre las empresas y las instituciones filantrópicas en México", documento mimeografiado, s/f

#### 6) Fortalezas y debilidades

Al parecer existe la opinión de que: 1) el conjunto de instituciones filantrópicas ha alcanzado un nivel de significación ante la sociedad, pues cumplen una función social reconocida como indispensable para resolver cierto tipo de problemas; 2) las instituciones que realizan este quehacer se van diversificando en un espectro más amplio de temas y poblaciones; 3) la especialización permite diferenciar el quehacer y generar formas efectivas de solución a los problemas; 4) hay un proceso de institucionalización en el que la labor voluntaria se transforma en una profesionalización de las tareas y en la conformación de organizaciones reconocidas y apoyadas por la propia sociedad; y 5) se reconoce el papel de las fundaciones y otras organizaciones filantrópicas como catalizadoras del proceso formal de organización de la filantropía.

También es necesario señalar que las organizaciones de la sociedad civil enfrentan, en general, diversos obstáculos: 1) falta de una legislación consistente y clara; 2) diversidad institucional en este ámbito de actividades; 3) fragmentación y dificultad de intercambio de experiencias; 4) escasez de recursos y dificultad para realizar trámites y gestiones ante dependencias gubernamentales; 5) por parte de la sociedad existe un desconocimiento hacia las instituciones privadas; 6) falta de personal profesional; 7) dificultades en el manejo de fondos y en la asignación de los recursos; 8) desarrollo y aplicación de metodologías para el seguimiento de proyectos.

Frente a las demandas y problemas sociales que hay que resolver, es necesario alentar el desarrollo de la filantropía y el altruismo, y el ulterior surgimiento de nuevas organizaciones privadas dedicadas a fines asistenciales. Para ello hay cuatro principios: 1) motivación, 2) confianza o seguridad de que los recursos se aplicarán a lo señalado por la voluntad del donante, 3) seguridad jurídica y 4) estímulo fiscal.

Algunos de los problemas a superar y retos para el futuro son: trascender la escala de lo microsocio; descubrir temas a proponer y establecer mecanismos de trabajo conjunto; acrecentar la eficacia y eficiencia de su acción; sintetizar, difundir y divulgar el quehacer de las organizaciones no lucrativas; y eliminar los obstáculos de naturaleza financiera.

Con objeto de avanzar en la consolidación de las instituciones filantrópicas en México, parece ser necesario destacar y potenciar las formas de actuación de las organizaciones de la sociedad civil:

1. Su capacidad para actuar con base en cuestiones concretas, lo que les permite resolver problemas con recursos asequibles;
2. Su facilidad para fomentar la participación comunitaria con el fin de lograr respuestas a problemas, tomando como referencia la evaluación de situaciones específicas y no sólo enfoques técnicos para su solución;
3. Su capacidad para vincular esfuerzos, toda vez que estas organizaciones se rigen por principios de asociación voluntaria entre sus miembros;
4. Su definición de compromisos entre sus miembros como método de trabajo: respetan responsabilidades y compromisos adquiridos, reconocen el rendimiento, tienen sentido de misión;

5. Su facilidad para superar problemas de centralismo, pues son organizaciones para ofrecer, sobre todo, soluciones de carácter, alcance y recursos locales;
6. Su liderazgo social que les otorga confianza, buena fe, compromiso y trascendencia;
7. Su eficiencia, pues hacen un buen empleo de los recursos, sin derroche ni duplicación;
8. Su autonomía, que hace posible definir su cometido y llevar a cabo sus actividades, sin intervención de organismos públicos o privados.

### 7) Perspectiva futura

La filantropía es una actitud de respeto, interés y entrega al desarrollo del ser humano, de la naturaleza y de la vida. Se manifiesta en todas las culturas por medio de actitudes, actividades e instituciones que, de manera desinteresada, buscan una mejor calidad de vida para todos los miembros de la comunidad.

Una tendencia previsible para los próximos años en México es una mayor presencia en el papel complementario entre el gobierno y la sociedad civil; en una sociedad cada vez más compleja, plural, diversificada, moderna y necesitada, la acción de los particulares tiende a ser más notoria y más efectiva. En consecuencia, no pareciera agotarse el espectro de posibilidades de actuación de las instituciones de la sociedad civil en las diversas facetas de la vida nacional.

Las organizaciones de la sociedad civil tienen significado en dos dimensiones: 1) representan el resurgir de la organización social; 2) el cambio del nuevo papel que tiene el Estado: de benefactor de la sociedad civil a conductor de la sociedad. Las organizaciones recogen el modelo de la empresa moderna: hacen mucho con poco, son pequeñas y flexibles, integran sectores, establecen relaciones entre causas y consejos (tomadores de decisiones), tienen fuerza moral por su base ética, y tienen presencia en la sociedad a la que hacen más sensible de los problemas sociales.

Existe una opinión generalizada acerca de que se requiere una nueva legislación basada en tres principios: 1) preservación de la autonomía e independencia de las instituciones en la definición de sus objetivos sociales; 2) disposición del estímulo fiscal y el apoyo de políticas adecuadas para la movilización de fondos y, en consecuencia, para incrementar el aporte de la sociedad; 3) establecimiento de leyes y resoluciones más estimulantes que faciliten la dedicación de tiempo, talento y dinero de las personas.

Así pues, para favorecer el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil parece necesario avanzar en las siguientes direcciones:

1. Marco jurídico. Se requiere actualizar la legislación vigente para precisar los ámbitos de su acción, establecer modalidades para impulsirlas, definir fórmulas para estimularlas y no exclusivamente controlarlas.
2. Apoyo económico. Se requiere buscar esquemas mediante los cuales el gobierno y el sector privado sean procuradores de fondos de inversión y operación de la filantropía; es preciso manejar adecuadamente los impuestos, no como subsidios, sino para favorecer una cultura de estímulos, con reglas claras y transparentes basadas en la confianza moral de las instituciones.

3. Información. Es menester favorecer los medios para difundir el quehacer de la filantropía y, en especial, brindar acceso a los medios de comunicación con el fin de facilitar el desarrollo de una cultura solidaria y filantrópica en la sociedad.
4. Vinculación. Se hace necesario definir nuevas bases para crear nuevos puentes de vinculación entre gobierno y sociedad. La reforma del poder deberá basarse en la iniciativa social.

Las instituciones no gubernamentales, las filantrópicas, las de base comunitarias, las de asistencia privada, las de grupos voluntarios, las científicas y tecnológicas, todas la que se pueden identificar en el rumbo de lo no lucrativo o filantrópico pueden representar en México formas alternativas de acción social, y con el compromiso de participación de la sociedad civil.

Elas pueden dar origen a nuevas formas de relación entre la sociedad y el Estado; asimismo, ser punta de lanza de una sociedad que se organiza libremente para atender por ella misma sus problemas, en complemento al quehacer gubernamental, actuando bajo principios fundamentalmente morales.<sup>15</sup>

México está en camino de incorporarse con mayor vigor y presencia a un nuevo mundo caracterizado por la globalización de las economías y por la mayor interacción de las naciones. Por ello, el país requiere revisar los elementos que hagan viable una modernización efectiva en los diversos aspectos de la vida nacional, cuestiones que no sólo conciernen al desarrollo económico sino que inciden, principalmente en el mejoramiento de las condiciones sociales que harán posible el desenvolvimiento pleno de la sociedad.

---

<sup>15</sup> Aguilar, Luis, "Cuidemos a las ONGs", *Excelsior*, 13 de junio de 1994, Secc. A, pp. 1, 10

## CAPÍTULO 4 ENTORNO DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

### I. EL MERCADO DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

En el intento de identificar al mercado de las Organizaciones No Lucrativas, se deben usar 4 puntos que los promotores conocerán:

#### 1) "El cliente pasado será el cliente futuro"

Hay que tratar bien a las personas que hacen una aportación, y para ello se puede:

- Agradecer la aportación mediante una carta personal, ya sea del Presidente de la Junta Directiva, o de algún miembro del Consejo que tuviera contacto con los donantes. Aunque se esté convencido de que el donante se ha beneficiado con la aportación, hace falta tener ese detalle de buena educación.
- Reconocer públicamente a los donantes importantes, con algún premio en especial. Hay algunas organizaciones cuya política interna prohíbe estas manifestaciones, porque se espera que la aportación sea fruto de la caridad desinteresada. En este caso, quizá cabe la posibilidad de invitar al donante a una comida especial, o dar una conferencia en la sede de la Organización No Lucrativa, o asistir a una misa especial, etc.
- No despreciar donativos pequeños. Muchas Organizaciones No Lucrativas tienen la estrategia de depender no de unos cuantos donativos grandes, sino de una gran cantidad de aportaciones pequeñas. Otras Organizaciones No Lucrativas, se concentran en los donativos fuertes, y consideran que lo demás es perder el tiempo. Sin embargo, inclusive para ellas tiene mucho sentido cultivar al pequeño donante siempre y cuando la Organización No Lucrativa tenga un programa organizado que se siga año con año, y pida cantidades mayores que el año anterior.
- Crear una Asociación de Amigos de la Organización No Lucrativa que incluya a los pequeños donantes. Por ejemplo, American Express tiene un slogan de publicidad: "La membresía tiene sus beneficios". Esta Asociación tiene que ofrecer algún beneficio que esté fuera del alcance del público en general: un descuento a eventos públicos, eventos especiales exclusivos para miembros, un boletín con noticias de la labor de la Organización No Lucrativa, etc.

#### 2) "El beneficiado pasado será el donante futuro"

Se recomienda:

- Crear una Asociación de algo semejante a una asociación de "ex-alumnos" (para los casos de Organizaciones No Lucrativas no académicas) y una asociación de ex-alumnos para el caso de las académicas. Se trataría de un grupo análogo a la Asociación de Amigos: ofrecer a los exparticipantes un servicio especial para mantener así contacto

con ellos y luego poder pedirles tiempo y dinero, entre otros fines. La gente en México es muy sociable, y los exalumnos buscarán la manera de participar en una asociación bien conducida. Los eventos por ofrecer pueden ser de cualquier índole, pues a los exalumnos les gusta tener noticias de su antigua institución, personajes famosos que den prestigio a un evento y la descripción de un nuevo proyecto por parte de los profesores, así como la descripción de características de los nuevos alumnos.

### 3) Los amigos, parientes y conocidos

Un amigo, pariente o conocido te da, de su propio bolsillo o a través de su empresa, porque te estima y confía en ti, y no necesita de muchas explicaciones. Es fácil venderle el producto.

Se espera que, pensando en los beneficiados de la Organización No Lucrativa, el que ya es amigo, que dé su donativo en años futuros no sólo por amistad, sino también porque está convencido del valor del proyecto. Esto asegura la continuidad de su apoyo si pierde el contacto con el promotor. Además, un donante que aporta no sólo por consideración a la otra persona, sino también por convicción personal, está en condiciones de pedir donativos otras personas. La amistad es un punto de partida, y es sumamente importante, pero a la amistad personal hay que intentar sumarle una amistad con el proyecto. En ventas es lo que se llamaría "lealtad a la marca". Naturalmente, para fomentar el interés y la lealtad para con la labor de la Organización No Lucrativa, conviene que un posible donante atestigüe personalmente sus operaciones y conozca a sus beneficiados. También es recomendable presentarlo al personal de la Organización No Lucrativa y voluntarios. Quizá esta persona, por cualquier razón, nunca pasará de ser un mero conocido para el promotor, pero con otra persona podría estrechar lazos de verdadera amistad.

### 4) Conocer a los no conocidos

Completando el mercado de las personas que más se interesarán por la Organización No Lucrativa, se encuentran los no conocidos, quienes evidentemente constituyen la parte más dura del mercado. También evidentemente, es lógico empezar por las personas y las instituciones nacionales e internacionales que, sin conocer su Organización No Lucrativa, comparten ideales u objetivos. De otro modo, uno estaría tanteando en la oscuridad.

Para encontrar estas personas se puede acudir a:

- Informes anuales de otras Organizaciones No Lucrativas, donde figuren donantes. Aquí hay que poner especial atención a la información más reciente relacionada con cada uno de los intereses de cada Organización. Las publicaciones de los donantes suelen dar respuesta a las preguntas básicas:
  - ¿Cuáles son las formas de sus donativos?
  - ¿Cuál es la cantidad promedio de sus donativos?
  - ¿Cuál es el procedimiento para presentar la solicitud?
  - ¿Cuáles son las fechas límites para la presentación de una propuesta? Para estas fuentes, la puntualidad es de suma importancia

- ¿Cada cuánto tiempo se otorgan las concesiones?
- ¿Se estilán las entrevistas personales previas a la presentación de la propuesta?

Para conseguir más información, se puede escribir a las fuentes donantes usando papel con el membrete de cada organización; las grandes empresas suelen contestar.

- Los periódicos: por ejemplo, la noticia de que una mujer ha sido nombrada para ocupar un alto puesto de una empresa tecnológica debe interesarte a un centro de enseñanza dedicado a mujeres jóvenes. Esa mujer, ¿no querrá que otras tengan la misma oportunidad que ella?
- Las empresas: pero hay que tener en cuenta que la empresa actúa por motivos interesados. Lo más común es que quiera hacerse publicidad, y que por eso reparta infimos donativos por todas partes. A veces intentará crear un mercado, es el caso de la Apple Computer, que en Estados Unidos ha donado miles de computadoras a escuelas primarias. Su táctica es acostumbrar a la gente desde la infancia a usar el sistema Apple en vez del de IBM. Las Organizaciones No Lucrativas deberán, entonces, pensar en las empresas que deben apoyar la labor de su Organización No Lucrativa y para que las convenza de su mutuo interés.
- Las fundaciones y Bancos de desarrollo: cuya finalidad es solucionar uno o más problemas sociales, económicos, culturales o de otro tipo. El reto es interesar a una institución que ya tiene sus propias metas en el área en la posibilidad de ser su socio en la solución de un problema. Entonces se tendrá que investigar la institución para ver dónde pueden coincidir los intereses de los dos.

## II. RÉGIMEN JURÍDICO

Los donantes tienen derecho a exigir que todos los documentos estén en orden. La organización que aspira a recibir aportaciones debe conformarse según las leyes

### **Constitución de una Institución de Asistencia Privada o de una Asociación Civil.**

En México son dos las figuras jurídicas por medio de las cuales los particulares pueden crear personas morales con fines asistenciales o culturales que no tienen el carácter preponderantemente económico, por lo que sus actividades son consideradas como no lucrativas. Estas dos figuras son: las Instituciones de Asistencia Privada (I.A.P.) y las Asociaciones Civiles (A.C.).

A continuación realizaré un análisis de ambas figuras y sus diferentes características:

#### **1) Instituciones de Asistencia Privada:**

Las Instituciones de Asistencia Privada son entidades jurídicas que con bienes de propiedad particular ejecutan actos con fines humanitarios de asistencia, sin propósito de lucro y sin designar individualmente a los beneficiarios. También se incluyen a las instituciones cuyo objeto sea ejecutar actos de solidaridad que tiendan al desarrollo social.

Estas Instituciones de Asistencia Privada, se encuentran reguladas en la Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el Distrito Federal (LIAP) y las mismas se encuentran asesoradas, representadas y vigiladas por la Junta de Asistencia Privada para el Distrito Federal que es un órgano administrativo desconcentrado por función jerárquicamente subordinado al Departamento del Distrito Federal y encargada de dar cumplimiento a la LIAP que la regula.

Las Instituciones de Asistencia Privada pueden ser transitorias, o bien, permanentes y pueden revestir dos formas:

a) **FUNDACIÓN:** Que son personas morales que se constituyen mediante la afectación de bienes de propiedad privada destinados a la realización de su objeto y al sostenimiento de la institución.. Son establecidas típicamente por un individuo de fortuna considerable y proporciona ayuda a través de sus programas a ciertas Organizaciones No Lucrativas.

Se conocen 3 formas principales:

1. Las nacionales, que mantienen programas que tienen un impacto particular en un problema extenso concerniente a la misma fundación; la solución puede ser aplicada a otras partes del país o del mundo.
2. Las regionales que mantienen programas que tienen un impacto particular en la zona, típicamente aquél que es identificado por el mismo donante.
3. Las fundaciones comunitarias que buscan ayudar socialmente a una ciudad en particular o a un área metropolitana.

b) **ASOCIACIONES:** Que son personas morales que por voluntad de los particulares se constituyen en los términos establecidos en la Ley de Instituciones de Asistencia Privada y cuyos miembros aportan cuotas periódicas para la realización de su objeto y para el sostenimiento de la institución sin perjuicio de que pueda pactarse que los asociados contribuyan además con servicios personales.

Para constituir una Institución de Asistencia Privada en vida de los fundadores, se debe presentar un escrito a la Junta de Asistencia Privada en donde se indiquen el nombre, domicilio y demás generales de los fundadores, así como las características de la Institución, esto es, si será de carácter permanente o no, las personas que integrarán el Patronato de la Institución, el objeto asistencial, las bases generales de administración, así como el patrimonio que se dedique a crear y sostener la Institución, que de conformidad con el criterio sostenido por la Junta de Asistencia Privada es de cincuenta mil pesos para el caso de Asociación, y de cien mil pesos si se trata de una Fundación.

Asimismo, se debe acompañar un proyecto de estatutos que regulen la existencia de la Institución para que sean aprobados por la Junta de Asistencia Privada.

Otra forma como se puede constituir una Institución de Asistencia privada es por testamento.

En este caso, cuando una persona afecta sus bienes por testamento, para crear una Fundación de Asistencia Privada la Junta de Asistencia Privada designa a un representante

para que denuncie la sucesión y vigile que se lleve a buen término la voluntad del testador, para lo cual, el albacea de la sucesión tiene la obligación de enviar una copia del testamento a la Junta de Asistencia Privada para que ésta por medio de su representante constituya la Fundación supliendo las faltas de forma que sean necesarias para crear la Institución.

En ningún caso el albacea o ejecutor podrá gravar ni enajenar los bienes de la testamentaria en la que tengan interés las Instituciones de Asistencia Privada, sin previa autorización de la Junta de Asistencia Privada.

Al concluir el juicio sucesorio, la Junta de Asistencia Privada señalará la institución a la que el albacea deberá entregar los bienes afectados, si el testador no indicó la creación de una nueva institución.

Las Instituciones de Asistencia Privada desde su constitución asumen una serie de obligaciones y compromisos ante la Junta de Asistencia Privada, principalmente, en forma enunciativa y no limitativa, las siguientes:

- i) Pago mensual de una cuota del seis al millar sobre ingresos brutos, a excepción de aquellos ingresos que consistan en comida y ropa, destinados a cubrir los gastos de operación de la Junta de Asistencia Privada.
- ii) Remitir anualmente el Programa de Trabajo y los Presupuestos de ingresos y gastos.
- iii) Poner a disposición de la Junta de Asistencia Privada los Libros de Contabilidad cuando ésta lo requiera.
- iv) Llevar un Libro de Actas.
- v) Solicitar autorización a la Junta de Asistencia Privada para recibir donaciones cuando éstas sean onerosas o condicionales.

Por otra parte, las instituciones de asistencia privada se consideran de utilidad pública y, por lo tanto, están exceptuadas del pago de los impuestos, derechos y aprovechamientos que establecen las leyes del Distrito Federal.

## **2) Asociaciones Cíviles:**

Una Asociación Civil surge cuando varios individuos, denominados asociados, convienen en reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga el carácter preponderantemente económico.

Las asociaciones cíviles se encuentran reguladas en el Código Civil para el Distrito Federal, en materia común, y para toda la República en materia Federal (CC).

Para constituir una asociación civil se requiere el nombre, dirección y demás generales de cada uno de los asociados, así como la elaboración de los estatutos que regirán la vida de

la asociación civil, mismos que deberán contemplar entre otros puntos el objeto social al que se dedicará la asociación, la determinación de la forma de operación y administración de la misma, así como las facultades de la Asamblea de Asociados que es el órgano supremo de las asociaciones civiles la cual se integra por todos los asociados y en donde se acuerdan diversas resoluciones que de forma enunciativa y no limitativa incluyen:

- i) Admisión y exclusión de los asociados
- ii) Disolución anticipada de la asociación civil
- iii) Nombramiento del director o directores
- iv) Revocación de nombramientos

Finalmente, es importante destacar que de acuerdo a lo que establece el CC en su artículo 2687 "Las asociaciones de beneficencia se regirán por las leyes especiales correspondientes", esto es, que a las asociaciones civiles no les corresponde la realización de actividades de asistencia ya que las mismas están reservadas a las Instituciones de Asistencia Privada, dado que la ley especial para la beneficencia es la LIAP.

### **3) Donativos:**

Las Instituciones de Asistencia Privada pueden al igual que las asociaciones civiles recibir donativos que sean deducibles en términos de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

En el caso de las instituciones de asistencia privada, la Junta de Asistencia Privada es la encargada de realizar el trámite para que las instituciones obtengan la deducibilidad ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

En el caso de las Asociaciones Civiles cada asociación debe realizar el trámite directamente ante la Administración Fiscal que le corresponda en razón a su domicilio social.

En México las disposiciones fiscales cambian para cada ejercicio fiscal, por lo que los requisitos que solicita la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para autorizar a las instituciones y asociaciones civiles el carácter deducible de sus donativos suele modificarse.

Sin embargo, a continuación expongo los casos en que la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) considera que una persona moral es no contribuyente y por ende puede estar en la posibilidad de ser autorizada para recibir donativos deducibles en términos de la LISR:

De conformidad con el artículo 24 y 70 de la LISR son personas morales no contribuyentes entre otras las previstas en las siguientes fracciones:

VI. Las instituciones de asistencia o beneficencia autorizadas por las leyes de la materia, así como las sociedades o asociaciones civiles autorizadas para recibir donativos en los

términos de ésta Ley, que sin designar individualmente a los beneficiarios tengan como actividades las siguientes:

- a) La atención a personas que, por sus carencias socioeconómicas o por problemas de invalidez, se vean impedidas para satisfacer sus requerimientos básicos de subsistencia y desarrollo;
- b) La atención en establecimientos especializados a menores y ancianos en estado de abandono o desamparo e inválidos de escasos recursos;
- c) La prestación de asistencia médica o jurídica, de orientación social, de servicios funerarios a personas de escasos recursos, especialmente a menores, ancianos e inválidos;
- d) La readaptación social de personas que han llevado a cabo conductas ilícitas; o
- e) La rehabilitación de farmacodependientes de escasos recursos.

X. Sociedades o asociaciones de carácter civil que se dediquen a la enseñanza, con autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios en los términos de la Ley General de Educación.

XI. Asociaciones o sociedades civiles organizadas con fines culturales, las dedicadas a la investigación científica o tecnológica que se encuentren inscritas en el Registro Nacional de Instituciones Científicas y Tecnológicas, así como bibliotecas y museos abiertos al público.

XV. Asociaciones o sociedades civiles organizadas con fines políticos, deportivos o religiosos.

Las personas morales no contribuyentes anteriormente señaladas, salvo la última contenida en la fracción XV del artículo 70 de la LISR pueden ser autorizadas para recibir donativos deducibles en los términos de la LISR, siempre y cuando cumplan con los siguientes requisitos que señala el artículo 70-B de la LISR y que son los siguientes:

- i) Que se dediquen a cualquiera de los fines señalados en las fracciones VI, X y XI del artículo 70 de la LISR que arriba señalo
- ii) Que las actividades que desarrollen tengan como finalidad primordial el cumplimiento de su objeto social, sin que puedan intervenir en campañas políticas o se involucren en actividades de propaganda o destinadas a influir en la legislación.
- iii) Que destinen la totalidad de sus activos exclusivamente a los fines propios de su objeto social, no pudiendo otorgar beneficios sobre el remanente distribuíble a persona física alguna o a sus integrantes personas físicas o morales, salvo que se trate, en este último caso, de alguna de las personas morales autorizadas para recibir donativos deducibles del impuesto sobre la renta, o se trate de la remuneración de servicios efectivamente recibidos.
- iv) Que al momento de su liquidación y con motivo de la misma, destinen la totalidad de su patrimonio a entidades autorizadas para recibir donativos deducibles de conformidad con la LISR.

v) Mantener a disposición del público en general la información relativa a la autorización para recibir donativos, así como al cumplimiento de sus obligaciones fiscales por el plazo y en los términos que mediante reglas de carácter general fije la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Precisamente es por medio de esas reglas de carácter general que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público establece otros requisitos para que una institución o asociación pueda obtener la deducibilidad de impuestos. Así en la Resolución publicada el 28 de marzo de 1994, se dispuso que las personas morales no contribuyentes que hubieren sido autorizadas para recibir donativos deducibles en términos de la LISR con anterioridad a la publicación de esta Resolución, así como las nuevas personas morales que se constituyan deberán agregar en sus estatutos a las cláusulas que señalen lo previsto en los puntos iii) y iv) del artículo 70-B de la LISR el carácter de irrevocables para que se otorgue y se mantenga la deducibilidad.

Asimismo, se estableció que para el caso de las asociaciones o sociedades civiles organizadas con fines culturales señaladas en la fracción XI del artículo 70 de la LISR únicamente podrán ser autorizadas para recibir donativos deducibles en términos de la LISR si su actividad consiste en la promoción de las bellas artes.

Estas son las disposiciones de carácter fiscal que en la actualidad regulan la figura de la deducibilidad de donativos pero, como indiqué al principio de este apartado, estas disposiciones pueden ser modificadas y por tanto los requisitos pueden cambiar.

### **III. CÓMO SE ORGANIZA UNA ORGANIZACIÓN NO LUCRATIVA**

A continuación se ofrece un breve esbozo de un posible esquema organizador. No digo que haya que organizarse de esta manera: tan sólo es un modelo comparativo a un modelo estadounidense.

#### ***La Junta Directiva o Consejo Directivo/Board of Directors o Board of Trustees.***

Es la entidad legal responsable de la operación de las Organizaciones No Lucrativas. Recibe las aportaciones y vigila su gasto. Toma las decisiones de mayor envergadura. Contrata al director ejecutivo y, en última instancia, a toda la plantilla, quienes se encargan de los detalles diarios del funcionamiento de la Organización No Lucrativa. La mayoría de los miembros de la Junta, si no es que todos, son voluntarios (los llamados directores).

Del número total de los miembros de la junta debe haber:

- Un tercio de talento; es decir, que más o menos una tercera parte de las personas tenga experiencia ya sea en la especialidad profesional de esta Organización No Lucrativa o en el funcionamiento de una Organización No Lucrativa en general. Estas personas dan orientaciones profesionales a la Organización No Lucrativa y facilitan el contacto con otras Organizaciones No Lucrativas para intercambiar experiencias o trabajar en conjunto

- Un tercio de trabajo; es decir, personas que disponen del tiempo y de la energía necesarios para facilitar la labor de la Junta
- Un tercio de tesoro; es decir, individuos que tienen dinero y están dispuestos a dar aportaciones notables a la Organización No Lucrativa, los que además la ponen en contacto con otras personas que tienen medios económicos.

No obstante esta división -que es, en todo caso, esquemática-, es importante que todos los miembros de la Junta aporten dinero a la Organización personalmente, así se trate de una cantidad modesta, para que sientan que el proyecto es suyo y estén en condiciones de dirigirse con cierta autoridad al posible donante.

#### **Una Junta de Asesores/Board of Advisors**

Puede formarse para ofrecer consejo a la Junta Directiva. Sus miembros no toman decisiones; son voluntarios, expertos en un tema que tenga que ver con el buen funcionamiento de la Organización No Lucrativa: abogados, profesores, enfermeras especializadas en la salud pública, etc. Con el paso del tiempo, los directores escogerán a algunos de los miembros de esa Junta que realmente meten el hombro como nuevos miembros de la Junta Directiva. Su trabajo profesional, que proporcionan gratuitamente a la Junta, supone una valiosa ayuda financiera.

#### **El Comité Financiero/Finance Committee**

La Junta Directiva debería dividirse en algunos comités para distribuir sus diversas tareas. Este es el que más nos interesa, que se ocupa directamente de la obtención de fondos. Como cualquier comité de la Junta Directiva, éste puede ejercer poderes delegados, pero debe trabajar estrechamente con el pleno de la Junta, que a su vez debe seguir esta función vital con sumo interés.

Esto no quita que el Comité Financiero pueda y deba funcionar con la ayuda de asesores y otros voluntarios reunidos en un comité de trabajo. Cuanto mayor sea el número, mejor: se ha comprobado que la cantidad obtenida aumenta en proporción al número de solicitantes. Pero los directores tienen que ejercer sus derechos y deberes como miembros de la Junta Directiva.

Conviene que el Comité Financiero sea en esencia un comité de directores, por dos razones fundamentales:

- La eficiencia exige que se tomen decisiones que son propias de los directores
- La plena responsabilidad de encontrar los fondos la sienten quienes comparten la responsabilidad ante la ley y la sociedad de sacar adelante la organización. La otra cara de la moneda es que las personas de cuyas decisiones y acciones dependen las finanzas de una organización quieren compartir la responsabilidad de dirigir el rumbo de esa organización. Dicho de otro modo, "Si los donantes siguen dándome que no, quiero compartir el poder de cambiar la organización".

En México (y en algunos otros países), la función del Comité Financiero la desempeña un Patronato.

Todos los miembros del Comité Financiero tienen que aportar dinero a la Organización No Lucrativa y buscar otros fondos. Sin embargo, el talento y las posibilidades de cada quién son distintos. Algunos se dedican por completo a la obtención de fondos; otros, en cambio, dedican parte de su tiempo a la administración del Comité Financiero, y parte a la obtención de fondos.

#### Formación del patronato

Los integrantes del patronato de una institución deben contar con tres cualidades muy importantes para formar parte de éste, en los Estados Unidos de Norteamérica le llaman las tres "w", wealth, work and wisdom:

- Bienestar económico
- Trabajo
- Sabiduría

Emilio Alonso Mendoza, director nacional de la National Parkinson Foundation, Inc., con sede en Miami, Florida, dijo en la conferencia que impartió en la 1994 International Conference on Fund Raising en Boston, que un patronato al seleccionar a sus directores debe encontrar lo siguiente en ellos:

- a) Las tres P's (plata, poder, posición)
- b) Las tres I's (Iniciativa, inteligencia, ingresos)
- c) Las tres D's (dar, dime dónde, despídete)

Un buen patronato debe asumir la responsabilidad económica de los proyectos de una institución, y evitar las deudas. Dentro de sus responsabilidades se encuentra la de asegurar la salud financiera de la institución, debe propiciar el autofinanciamiento de la misma de tal manera que el patronato destine los recursos obtenidos en una campaña a nuevos proyectos de la institución.

Los miembros de un patronato deben estar dispuestos a dar su tiempo, dinero y esfuerzo a la causa, obtener los recursos necesarios y tomar las decisiones vitales para el buen funcionamiento del mismo, así como asumir la responsabilidad de designar las comisiones que se requieran y de contratar o despedir tanto al personal de la institución como a los integrantes del patronato en caso de que no cumplan con sus responsabilidades.

El patronato debe adelantarse a los hechos y descubrir las alternativas existentes para lograr la salud y buen funcionamiento de la institución, debe enfrentarse a los problemas con decisión y confianza, debe hacer frente junto con la institución a los cambios que presente el mundo actual, innovar y adelantarse a los acontecimientos antes de darse por vencido. También requiere actuar con total independencia, no debe permitir que los directivos de la institución intervengan en su trabajo, del mismo modo no intervendrá en los asuntos que incumban sólo a la institución. Debe adquirir el compromiso de cumplir con las necesidades de la institución mostrando absoluta respeto a la misión de la misma.

La estructura del patronato debe estar formada por un presidente, uno o dos vicepresidentes, un tesorero, un secretario y cuatro o cinco vocales. Si es posible, será conveniente contar con una oficina que respalde al patronato.

Marcela Arregui, directora de la campaña financiera de la Universidad Iberoamericana y directora de relaciones públicas de la presidencia de Banamex, dijo en un seminario sobre obtención de fondos:

"El presidente del patronato debe ser un líder de nacimiento, tener sentido común, tener fe en la institución, tener el éxito en su mano como hombre de negocios o como persona destacada dentro de la comunidad, comprometerse con la causa, tener el sentido de la organización, tener gran personalidad y carisma de tal forma que pueda entusiasmar y comprometer a su equipo de trabajo, que sea capaz de ocuparse de varios asuntos a la vez en lugar de preocuparse de ellos, es absolutamente necesario que sea una persona capaz de delegar y asignar tareas para realizar un verdadero trabajo en equipo, convocar a los miembros del patronato a las reuniones, saber conciliar en caso de desacuerdos y tener capacidad de decisión, en pocas palabras: saber dirigir."

Esta descripción de las cualidades con las que debe contar un líder, nos indican muy claramente la importancia de la selección del presidente de un patronato, ya que una institución sólo tiene éxito en todo lo que emprende si quien la encabeza sabe llevarla siempre a la vanguardia.

Los cinco puntos básicos de un patronato son:

- a) El patronato es el único responsable de reunir los recursos para asegurar la viabilidad financiera de la institución y de sus programas.
- b) El patronato no debe ver el pedir y dar dinero, que son procesos naturales, como algo que se puede eludir.
- c) Los miembros del patronato deben ayudar a preparar "el caso", ya que es el documento que apoya la labor de la organización, y también deben saber explicarlo de forma persuasiva a los donantes.
- d) Cada miembro del patronato puede hacer algo útil para apoyar la labor y el esfuerzo de obtención de fondos, aplicando sus habilidades e intereses.
- e) La motivación de los miembros del patronato es la tarea más crítica y difícil de todas, por lo que cada uno debe apoyar para que se mantenga en alto el estado de ánimo de todos sus integrantes.

#### **La Oficina de Desarrollo Institucional/Development Office**

Ésta, está integrada por personas que:

- conocen la teoría de la obtención de fondos;
- organizan a los voluntarios y los entrenan;
- escriben los documentos;
- dirigen los eventos especiales;
- llevan un archivo central con los datos de cada posible donante y con los resultados. Esto asegura el seguimiento durante la campaña, y la continuidad después.

### **Asesores en la Obtención de Fondos/Fund Raising Consultants**

Esto se sigue en algunos países. Son buenos profesionistas a los que la Organización No Lucrativa puede contratar eventualmente.

La Organización No Lucrativa que los utiliza una sola vez puede aprender de ellos técnicas que le sirvan durante muchos años.

Naturalmente, antes de contratar a un asesor, el Comité Financiero se cerciorará de su curriculum y seriedad profesional. En los Estados Unidos de Norteamérica se considera que no es ético cobrar un porcentaje de los fondos que se obtienen, porque hasta que esa persona no haya cobrado nada, la Organización No Lucrativa se encuentra inerte para exigir que trabaje bien. Por su parte quien cobra un porcentaje puede perder interés y no esforzarse si las cosas no van tal como se pensaba en el inicio.

### **1. Desempeño y Liderazgo del Consejo**

El Consejo es el responsable de no sólo no perder de vista, sino alimentar la misión por la que fue creada la organización, proteger sus activos, y asegurarse de que opera de acuerdo con las leyes que la afectan.

Responsabilidades:

1. **Determinar el propósito y la misión de la organización.**- Es una de sus más importantes responsabilidades. Un claro sentido de la misión -por qué la organización existe y qué es lo que busca para lograrlo- es parte integral de cualquier establecimiento de una organización. Todos los miembros del Consejo necesitan estar familiarizados con la misión establecida para poder tomar decisiones importantes. El Consejo deberá monitorear continuamente cuando sus políticas, decisiones, programas y servicios reflejan esta misión.

El establecimiento de la misión no es un documento estático; el Consejo deberá revisar la misión periódicamente, en dónde necesita ser actualizada, revisada y reafirmada.

Los cambios sociales, demográficos y de condiciones ambientales, pueden alterar las razones de existencia originales de una organización. Si son necesarios ajustes, el Consejo necesita comprometerse a hacer un segundo borrador y aprobar un nuevo establecimiento de una misión que refleje estos cambios.

2. **Seleccionar y mantener al Presidente.**- La calidad del liderazgo que la organización debe ser capaz de atraer y retener en su Presidente, también va a contribuir en qué tan bien va a cumplir con su misión. Mientras mucha gente puede ser invitada a asesorar o a participar en la selección del nuevo ejecutivo, es tarea del Consejo tomar la última decisión.

La búsqueda de un ejecutivo incompetente o poco profesional se refleja en la imagen de la organización. Peor aún, le puede costar al Consejo, la pérdida de buenos candidatos.

La búsqueda de la mejor persona para trabajar como Presidente será una función de diversos factores, incluyendo que el Consejo entienda las fuerzas de la organización, necesidades y las oportunidades para el futuro; una descripción clara de las obligaciones del Presidente; y una búsqueda sistemática que arroje una amplia red de los candidatos más calificados.

La búsqueda del ejecutivo toma un tiempo considerable, y un cambio en esta posición puede ser costosa y destructora para toda la organización. No se puede esperar que los ejecutivos estén por siempre, pero entre más confianza tenga el Consejo en el ejecutivo, éste tiene la obligación de hacer todo lo que esté a su alcance y aplicar su liderazgo. Es necesario un clima de confianza y cooperación que puede desempeñarse cuando el Consejo trace sus esperanzas en el Presidente, el Consejo tiene una gran responsabilidad, pero está en él que la organización desempeñe su actividad profesionalmente.

3. *Revisar el desempeño del Presidente.*- Cuando el Consejo selecciona un ejecutivo, tiene la obligación después de revisar el desempeño de la persona de manera regular, así como de proporcionar retroalimentación constructiva tanto en fuerzas como en debilidades. John Nason en su libro "La imposición del Presidente por parte del Consejo: una responsabilidad esencial para un buen gobierno" dice, "Una de las responsabilidades más importantes del Consejo es determinar el progreso y la salud de la organización, que requiere una evaluación del desempeño de ambos, el Presidente y el Consejo mismo" (p. 2, 1990).

La forma precisa de evaluación del ejecutivo puede variar, y mientras que Nason ofrece métodos y criterios de desempeño, él mismo advierte que no hay una fórmula perfecta, ningún instrumento de evaluación, sólo hay que hacerlo de una manera humana y constructiva tanto para el Presidente, como para el Consejo y también para la Organización.

Esto produce beneficios adicionales. Como la efectividad del ejecutivo tiende a estar interrelacionada con la efectividad del Consejo, la división en la labor entre los dos no es siempre del todo clara. Con la evaluación del ejecutivo se puede proporcionar la oportunidad de visualizar más claramente el rol que desempeña el Presidente separado al que realiza el Consejo.

Un segundo punto es que se reduce la probabilidad de que existan evaluaciones sólo cuando existen problemas o hay crisis. Se va a evaluar el desempeño en todo momento, y se van a notar las fuerzas del Presidente. El mejor momento para establecer procedimientos de evaluación es cuando el nuevo ejecutivo es contratado.

4. *Planear el futuro.*- El Consejo que dedica todo su tiempo en lo administrativo y los flujos de operación, no puede dar la atención adecuada a los puntos estratégicos que afectan profundamente al crecimiento y desempeño organizacional. Para poder tomar decisiones afinadas en las políticas para el futuro, el Consejo debe tomar el tiempo suficiente para considerar hacia dónde va la organización y cómo va a hacer para llegar hasta ahí.

Una de las responsabilidades del Consejo es el de asegurarse de que la Organización se comprometa a un proceso de planeación año con año. Un buen proceso de planeación

va a considerar puntos como una adecuada posición en la misión, los cambios del medio ambiente externo que pudieran afectar a la organización, y las formas en que la organización puede conocer nuevos retos y oportunidades. Los miembros del staff, algunos voluntarios y consultores pueden enlistarse para ayudar al proceso de planeación estratégica, pero es la responsabilidad del Consejo asegurarse de que se llevará a cabo, de aprobarlo y de adoptar el plan final.

5. *Aprobar y analizar los programas y servicios que ofrece la Organización.*- Mientras el Consejo debe delegar al staff la responsabilidad de administrar los programas, no puede renunciar a la responsabilidad de asegurarse de que dichos programas sigan promoviendo la misión de la organización y sean conducidos eficientemente.

Para tomar las decisiones acerca de la asignación de recursos, el Consejo debe aprender a preguntarse lo que hace mejor la organización. Las respuestas a estas preguntas ayudarán al Consejo a considerar las fuerzas y debilidades de los programas existentes, cuáles programas deberán ser modificados y qué nuevos programas deberán adoptarse.

6. *Proveer un manejo financiero firme.*- Una de las formas en que el Consejo de una Organización No Lucrativa alcanza la credibilidad de la gente es demostrar que los ingresos se están manejando adecuadamente y que los recursos financieros sustentan a la organización. Esto no se puede efectuar a menos de que el Consejo reciba oportunamente, reportes financieros exactos y claros que muestren la condición de la organización.

Se espera que todos los miembros del Consejo participen en las decisiones financieras. John Paul Dalsimer en su libro: "Entendiendo estados financieros de las No-Lucrativas", dice: "Aunque uno de los miembros del Consejo es designado como tesorero, y muchos Consejos tienen un Comité financiero especial, cada miembro del Consejo debe recibir estados financieros, revisarlos y preguntar cualquier cosa que no le quede clara, pues revisar estados financieros es parte integral en el cumplimiento de responsabilidades del Consejo" (p. 2, 1991).

Una de las formas en que el Consejo ejerce esta responsabilidad de cuidar las finanzas es desarrollando y aprobando el presupuesto de operación anual. Los reportes financieros deberán ayudar al Consejo a analizar la implementación del presupuesto y rastrear los gastos y los ingresos. Los Consejos también deberán cumplir sus responsabilidades financieras implementando controles financieros firmes y contratando auditorías anuales por contadores externos.

7. *Enlistar los recursos financieros.*- El Consejo deberá también asegurarse de que la organización tenga recursos financieros adecuados para llevar a cabo su misión. Los miembros del Consejo se espera que tengan también actividades de procuración de fondos de aquellas Organizaciones No Lucrativas que dependan de contribuciones privadas de individuos, fundaciones y corporaciones. No sólo se debe tomar en cuenta el tiempo que el Presidente gasta en la procuración de fondos, los miembros del Consejo individualmente pueden ayudarle a obtener fondos de diferentes formas, pues cada miembro del Consejo puede hacer algo útil para apoyar el esfuerzo en la procuración de fondos, empleando sus propios intereses y habilidades.

Adicionalmente a las contribuciones que han ellos mismos, pueden proporcionar nombres de prospectos clave para ser donantes y/o acompañar a algún miembro del staff cuando soliciten un donativo a una corporación o a una fundación.

**8. Promover la imagen pública de la Organización.-** Desde que los Consejos de las Organizaciones No Lucrativas usualmente están compuestos de individuos de la comunidad a la cual sirven, sus miembros están en la mejor posición de ofrecer perspectivas a la organización y comunicar a otros por qué la organización existe y cómo ayuda a la comunidad. Como el puente entre la organización y su medio ambiente externo, cada miembro del Consejo está en una posición ideal para oír lo que la comunidad dice acerca del rol y efectividad de la organización.

Los miembros del Consejo pueden situar el trabajo de la organización en contexto con otros negocios del giro político, demográfico y social. Deben iniciar alianzas estratégicas con otras organizaciones y no luchar aisladamente. Deben ser los vínculos de miembros, clientes y donantes para ayudar a que sus organizaciones sean realmente guiadas hacia los beneficiarios.

El Consejo debe asegurarse que una estrategia de relaciones públicas está situada para comunicar los propósitos y logros de la organización, así como ayudarla a enlistar sus actividades. Así como también necesita tener una política para afrontar crisis que pudieran poner en peligro su integridad.

**9. Fortalecer su propia eficacia como Consejo.-** Adicionalmente a sus responsabilidades en evaluar la actuación del Presidente, el Consejo necesita fomentar la capacidad de calificar periódicamente su propia actuación como la cabeza de la organización.

Asimismo debe fortalecer su eficacia estableciendo un proceso sistemático de selección para introducir individuos calificados como "socios", y un programa de orientación para educar a estos nuevos miembros. Después de este programa de orientación el aprendizaje nunca deberá acabar, porque en el mundo de las Organizaciones No Lucrativas muchas cosas continuamente cambian. El Consejo entonces, necesita establecer un programa de capacitación continua en el desempeño del Consejo que mantenga a los miembros del Consejo informados del trabajo de la organización, cambios en el campo en que la organización está operando y el rol evolucionante del Consejo.

## **2. Usando el desempeño del Consejo para aplicar teoría a la práctica**

Los miembros de la Organización cada vez piden más información acerca de las Organizaciones No Lucrativas y tratan de aplicar estas teorías en sus actuaciones.

Mientras muchas Organizaciones No Lucrativas se manejan únicamente por voluntarios, un gran número son manejadas por un staff al que se le paga. Estos miembros del staff tienen expectativas -realistas y no realistas- de cómo los miembros del Consejo pueden ayudar a sus organizaciones; pero hoy en día muchos individuos que asesoran a Consejos no reciben ninguna preparación formal para su trabajo. Mientras los miembros de el staff ejecutivo de

una Organización No Lucrativa son reconocidos como participantes líderes en el entrenamiento administrativo, los miembros del Consejo raramente los proveen de oportunidades para desempeñar o afilar los temas que manejan.

La contribución en calidad y potencial de candidatos a servir a un Consejo de Organizaciones No Lucrativas no va a crear automáticamente un Consejo efectivo, recursos adecuados deberán ser encauzados en el reclutamiento, educación y seguimiento en la organización de los miembros del Consejo. Este proceso llamado "desempeño del Consejo", deberá tener una capacitación que consista en una serie de actividades dirigidas a los miembros del Consejo individualmente y también de manera de grupo, así como al staff que trabaja junto con el Consejo, que están diseñadas a ayudarlos a llevar a cabo su trabajo.

Las siguientes, son algunas características de un programa de desempeño significativo para el Consejo:

1) *Es un proceso continuo en vez de un evento único.*- Cada vez más Consejos están participando en talleres especiales que revisan y clarifican sus responsabilidades y roles colectivos. En cambio un programa único es difícil que proporcione una capacitación continua que mantenga informado al Consejo de temas y tendencias que puedan afectar la misión, dirección y los sistemas de distribución de la organización. El desempeño del Consejo es más exitoso cuando está más cerca de ayudar a los miembros del Consejo a revisar periódicamente su actuación, aprender de sus errores y atender a su capacitación continua.

2) *El Presidente del Consejo está capacitado para hacerlo.*- Mientras el Presidente necesita dedicar tiempo a capacitar y reclutar miembros del Consejo, el Consejo no puede renunciar a su propia responsabilidad de manejarlo. Algunos Consejos de Organizaciones No Lucrativas han reafirmado este principio designando un comité permanente de Consejo con la responsabilidad de seleccionar, orientar, capacitar periódicamente y evaluar a los miembros del Consejo.

3) *El Consejo debe estar disponible y gustoso de invertir en su propio desempeño.*- Como un aprendizaje directo de ellos mismos, los Consejos fuertes crean oportunidades reales de capacitación. Regularmente buscan retroalimentación en la actuación del Consejo mismo y reflexionan periódicamente ciertas conductas especialmente los errores cometidos.

Conferencias, seminarios, talleres y otras oportunidades de capacitación frecuentemente requieren tiempo y dinero. Un Consejo que no esté disponible a invertir recursos en la actuación del Consejo es difícil que practique un buen desempeño.

Las siguientes actividades en el desempeño del Consejo serán de ayuda para sus miembros:

1. *Orientación a los nuevos miembros del Consejo.* Esto empieza desde el momento en que son invitados a servir en el Consejo. Aquí es cuando se describen los logros de la organización, el rol del Consejo y lo más importante, las expectativas de los miembros individualmente. Una vez que ha aceptado a ayudar a la organización se autoriza a

- darle una capacitación más detallada de la naturaleza de la organización, consecuentemente podrá entender el valor de la labor que se lleva a cabo más profundamente que las primeras veces. Posteriormente, como todos los miembros de la organización, deberán conocer las fuerzas y debilidades de su organización, cómo pueden contribuir y trabajar para su beneficio y aprender lo que la organización espera de ellos.
2. *Conferencias, seminarios y talleres.* El desenvolvimiento profesional de los miembros del Consejo puede ser guiado por eventos especiales como conferencias, seminarios, talleres, etc., o cualquier sesión en la que conozcan temas relacionados con la ONL, expuestos por expertos. Así también pueden conocer prácticas adoptadas por otras organizaciones.
  3. *Mantener al corriente las descripciones del trabajo.* Lo que el Consejo dice es que encuentra en muchos estatutos tendencias a ser breves y poco definidos. El Consejo debe tener un estatuto separado que defina su rol y responsabilidades. Esta manifestación más explícita de las responsabilidades del Consejo puede ser una excelente herramienta de orientación para nuevos miembros del Consejo. Esta descripción debe reflejar los cambios que ocurran en la organización y sus mejoras cuando vaya pasando el tiempo. Si está cuidadosamente revisada por el Consejo será también una útil herramienta para que el Consejo periódicamente revise y clarifique su actuación.
  4. *Desarrollar un proceso de selección sistemático para nuevos miembros del Consejo.* Aunque un pensado proceso sistemático de identificación y selección de miembros de Consejo calificados es indudablemente una palanca para construir un buen Consejo, esto continúa siendo un proceso lejano para muchas organizaciones. No todos los Consejos tienen un comité estructurado. Para aquellas que lo tienen, haber nombrado un comité representa uno de sus más importantes vehículos de efectividad en el Consejo. Un buen nombramiento del comité puede asesorar en fuerzas y debilidades que posea el Consejo, identificar las características deseables de los candidatos, calcular una amplia red para nóminas y llevar a cabo un plan agresivo para reclutar a los mejores candidatos. Los Consejos que no tienen la autoridad para llenar sus propias vacantes, tienen que tener un poco más de recursos en capacitación en aquellos a quienes decidan invitar a pertenecer al Consejo.
  5. *Mantener un sistema de información.* Los miembros del Consejo generalmente reciben grandes cantidades de información para clasificarla y darla primeramente al Consejo y a las juntas del comité. Frecuentemente, mucho del material relacionado con el programa de estas juntas no está hecho a la medida al negocio del Consejo, y además los datos administrativos que muchos Consejos reciben pueden estar no relacionados con información para ellos que necesitan como tomadores de decisiones. Los miembros del Consejo, el Presidente y el Staff que trabaja con el Consejo, tienen una responsabilidad conjunta para diseñar un sistema de información que conozca las necesidades del Consejo.
  6. *Conducir asesorías personales periódicas.* Mientras los miembros del Consejo frecuentemente comentan de su trabajo anterior, el presente, o de juntas de comité próximas, sus observaciones, objeciones, aclamaciones, o sugerencias son difícilmente tomadas en cuenta. Una de las formas que el Consejo puede fortalecer su actuación como cuerpo gobernante, es asesorando periódicamente su propia actuación. Este proceso es más constructivo si es el tema de una junta separada y bien preparada para el único propósito de ayudar a conocer fuerzas y necesidades de la organización.

7. Proveer oportunidades al Consejo para observar y participar directamente en los servicios que ofrece la organización. Otra forma de proveer capacitación continua al Consejo es dándole oportunidades de interactuar los miembros del Consejo y miembros del staff con la comunidad a la cual sirven. Esto puede ser cumplido invitando a los miembros del Consejo a participar en eventos clave, midiendo actividades sociales en conjunto con las juntas de Consejo y dando la oportunidad a los miembros del Consejo de observar el trabajo de la organización. Esta interacción puede ayudar también a capacitar a otros miembros de la organización en la composición y rol que juega el Consejo.

#### **IV. FINANCIAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS**

Presentar un panorama de la situación financiera de las instituciones mexicanas de ayuda social no es cosa fácil debido a que los datos sobre los montos, las fuentes y el destino del financiamiento que se maneja no son, en muchos casos, accesibles y, en otros, los mismos responsables de las instituciones no cuentan con esa información en forma organizada y presentable; tampoco hay la conciencia sobre la utilidad de que esta información sea pública; más bien, se tiende a manejarla con una absoluta discreción.

En términos generales se podría afirmar que si algo caracteriza a la filantropía mexicana es su enorme carencia de recursos económicos. Hay muy pocas instituciones que hayan resuelto, en forma permanente, su problema financiero, el resto enfrenta cotidianamente la escasez. Por otro lado, entre más pequeña es una institución, mayor su desconocimiento de las alternativas nacionales e internacionales de acceso a fondos. No existen organismos especializados en la captación de dinero de las distintas fuentes -empresas, gobierno, agencias internacionales, iglesia, público en general-, y que luego lo distribuyan entre los miles de grupos de ayuda social, por lo que esta función ha sido desempeñada por cada una de las instituciones en forma aislada, careciendo, a la vez de los recursos adecuados y suficientes para realizarla. De igual manera, hay poca transparencia en la reglamentación que autoriza la constitución de instancias financiadoras de la filantropía y poco conocimiento de ella.

##### **1. Fuentes de financiamiento**

Las instituciones de ayuda social suelen recurrir a 7 diferentes fuentes de financiamiento para otorgar fondos, ya sea en dinero o en especie:

a) *Donativos de empresas o empresarios.*- A este recurren fundamentalmente las instituciones de tipo filantrópico-asistencial y en menor grado las dedicadas a la promoción y el desarrollo. Estos donativos se obtienen, en la mayoría de los casos, a cambio de la expedición de un recibo deducible de impuestos, requisito que pocas instituciones pueden cubrir, sobre todo a raíz de las últimas modificaciones fiscales, por lo que quedan marginadas de esta fuente de recursos. Ante esta situación, las relaciones y la capacidad de negociación del representante de las organizaciones es determinante para obtener un fallo positivo.

La problemática de la deducibilidad ha podido superarse cuando las instituciones cuentan con una instancia central que se encarga de la tramitación. Tal ha sido el caso de la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural (FMDR), la cual ha conseguido la autorización de la deducibilidad para todas sus afiliadas. Otro sería el caso de las Instituciones de Asistencia Privada (I.A.P.) que por el hecho de tener esa figura jurídica y por pertenecer a la Junta de Asistencia Privada, ésta le extiende en forma automática la autorización de otorgar recibos deducibles de impuestos a sus donantes.

La obtención de los donativos empresariales depende de otro factor determinante: las instituciones de ayuda social deben convencer a los donantes acerca de las bondades de la obra emprendida y sobre la estabilidad y honorabilidad de la organización. En este proceso de negociación influyen las relaciones previas que se hayan tenido con el donante y las diferentes recomendaciones que pueda presentar.

El peso financiero de la fuente empresarial en el presupuesto de cada organización es muy variable. Por ejemplo, para la FMDR es su principal fuente de recursos a nivel central, aunque este no es el caso para muchas de sus filiales <sup>1</sup>; mientras que el Movimiento Ecológico Mexicano (MEM) obtiene por esta vía apenas el 10% de sus gastos totales anuales que ascienden a 4 mil millones de pesos <sup>2</sup>. Muchos de los donativos empresariales son otorgados en especie, ya sea en equipo de operación, diseño de la publicidad, acceso a los medios de comunicación como radio y televisión, impresión de las revistas de las organizaciones, etc.

Conviene destacar que muchos de los grupos de ayuda, a pesar de la situación de escasez de recursos que padecen, llegan a imponer condiciones a los donantes. Ello refleja el grado de convicción que poseen en su obra, lo que les ayuda a no cambiar los medios por los fines. En este aspecto es ilustrativo el caso del MEM, que no obstante sus grandes necesidades, hasta la fecha no ha aceptado apoyos económicos de empresas que deterioren el ambiente.

b) Las fundaciones nacionales.- El nivel de desarrollo de esta fuente financiera es apenas incipiente. Dos son las causas de esto, una de carácter cultural y la otra de tipo legal. Respecto a la primera, según opinión de don Rubén Aguilar, expresidente de la Junta de Asistencia Privada <sup>3</sup>, esto obedece a que los empresarios nacionales aún no participan, de manera significativa, de la idea de destinar sus capitales personales a la constitución de fundaciones que beneficien a terceros. Tal pareciera que lo que buscan, en un primer momento, es dejar su patrimonio a la familia, de forma que su bienestar quede garantizado por varias generaciones. Se puede decir entonces que en México se carece de una cultura empresarial orientada a buscar profesionalizar la obtención de fondos mediante la

<sup>1</sup> "La Filantropía Mexicana Diagnóstico y Propuestas", revista Universidad Iberoamericana, 1995, entrevista realizada a Lorenzo Servilje, fundador de la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, A.C., p. 47

<sup>2</sup> "La Filantropía Mexicana Diagnóstico y Propuestas", revista Universidad Iberoamericana, 1995, entrevista realizada a Alfonso Ciprés, fundador y Presidente del Movimiento Ecológico Mexicano, A.C., p. 47

<sup>3</sup> "La Filantropía Mexicana Diagnóstico y Propuestas", revista Universidad Iberoamericana, 1995, p.

constitución de fundaciones. En cuanto al aspecto legal, la existencia de una legislación tan regulatoria de la constitución y operación de estos organismos inhibe su creación.

Las fundaciones de este tipo operan bajo dos esquemas bien diferenciados: las que cuentan con sus propios grupos operativos a los que canalizan sus recursos, como es el caso de la FMDR y la Fundación Rafael Dondé, y que por tanto no constituyen fuentes financieras para las demás instituciones de ayuda social; y las que sí ofrecen sus fondos al público en general, dentro de las cuales podríamos mencionar la Fundación de Apoyo a la Comunidad, la Fundación Mary Street Jenkins y la Fundación Mexicana para la Salud.

Dentro de las fundaciones que sí ofrecen financiamiento al público muchas de ellas presentan el problema de que sus montos asignados por proyecto son orientados hacia áreas muy específicas, en donde la investigación y no tanto la operación son mayormente apoyados. Por otra parte, en algunos casos se da el respaldo preferencial a proyectos que tengan una clara identificación ideológica. Estas dos características dificultan aún más el acceso a este tipo de recursos y por ello mismo han constituido hasta la fecha una fuente consistente y significativa de ayuda.

Sin embargo, cabría destacar el importante papel que ha comenzado a desempeñar la Fundación de Apoyo a la Comunidad (FAC), fundación creada por los obispos mexicanos después del terremoto de 1985 para canalizar los recursos dados por grupos de católicos de distintas partes del mundo, y que se ha distinguido por la búsqueda exitosa de allegarse nuevos fondos del exterior. Por ejemplo, fue la primera institución filantrópica mexicana que tuvo acceso a los swaps -mecanismo de compra bonos de deuda externa del gobierno mexicano, a precios del mercado secundario, y que luego son comprados por el gobierno, en pesos, a su valor original-, con lo cual ha podido financiar importantes proyectos de vivienda popular y de creación de cooperativas y a muchas instituciones dedicadas a la protección y ayuda de niños y jóvenes con problemas.

c) Los donativos de fundaciones internacionales.- Esta alternativa de financiamiento se ha convertido en determinante para muchas instituciones de ayuda social, sobre todo para las dedicadas a la promoción y desarrollo, debido a que los proyectos que emprenden persiguen objetivos muchas veces contestatarios al gobierno o en clara oposición a grupos empresariales, lo que les impide el acceso a las ayudas de estos sectores sociales. Las fundaciones internacionales han demostrado un menor rechazo a este tipo de planteamientos, siempre y cuando propongan explícitamente un cambio gradual de la situación imperante.

El peso de este tipo de donativos en las organizaciones es muy variable, así como la diversidad de instituciones de los que provienen.

La tramitación de los fondos internacionales es muy largo, requiere de la inversión de muchas horas hombre para el diseño de la propuesta, conocimiento de cuando menos el idioma inglés para poder sostener la comunicación y en ocasiones la realización de viajes para concretar las operaciones. Todo ello implica un costo elevado para las organizaciones, razón por la cual muchos de los pequeños grupos se ven imposibilitados de acceder a estos donativos. Aunque también existe un gran desconocimiento del universo

de las fundaciones internacionales, y en no pocas ocasiones, esta es la causa de que no acudan a ellas.

Las fundaciones internacionales someten a una serie de controles contables y administrativos a sus beneficiarios. Como ejemplo están las fundaciones norteamericanas que exigen la presentación de los estados contables de los últimos 5 años; la demostración de estar exentas del ISR -situación que se ha complicado a raíz de la miscelánea fiscal de 1990-; asimismo solicitan que el donativo se maneje en cuentas separadas y se otorgan el derecho de realizar auditorías anuales durante el tiempo que dure el proyecto. Todo ello significa un fuerte costo financiero para las organizaciones.

d) *Las campañas de donativos entre la sociedad en general.*- Este mecanismo de solicitud de fondos es utilizado con frecuencia por la mayoría de las instituciones de ayuda social, en particular por las de tipo filantrópico asistencial. Incluye el envío de solicitudes vía correo, el donativo mediante tarjetas de crédito, la realización de rifas y eventos sociales y culturales.

El éxito de estas campañas depende del grado de convencimiento que se logre en la sociedad sobre las bondades de la obra realizada, así como de los canales de comunicación utilizados y el área geográfica que se pueda abarcar. Un elemento secundario, pero importante para el caso de donativos fuertes, sería el poder otorgar un recibo deducible de impuestos.

Acceder a los recursos provenientes de la sociedad en general a través de campañas públicas se ha vuelto más difícil debido a lo complicado de su instrumentación y a lo sofisticado de la logística necesaria, lo cual tiende a elevar su costo. Las aportaciones vía tarjeta de crédito, por ejemplo, implican la colaboración de los bancos, gastos en correo y un aparato administrativo especializado en el registro y manejo de los fondos captados. Muy pocas instituciones cuentan con los medios para afrontar esta situación y por ello, no pueden llevarla a cabo y se dedican mejor a utilizar los medios tradicionales, que aunque menos eficientes, son menos costosos.

e) *Los apoyos gubernamentales.*- Esta forma de financiamiento no se ha proporcionado de manera directa sino mediante apoyos indirectos, como serían: la aprobación de la deducibilidad de impuestos; la exención fiscal; la condonación o disminución del pago al IMSS, y la participación en proyectos estatales.

Para el acceso a estos beneficios es determinante la relación que mantenga la institución con el gobierno, en particular, el tipo de relación con los funcionarios responsables. En este terreno la discrecionalidad ha sido evidente en muchas ocasiones. Existen casos en los que por estar una persona determinada al frente de una oficina gubernamental, los trámites no prosperan, sin haber una causa legal que lo justifique.

Por otra parte, esta alternativa financiera tiende a cobrar mayor relevancia, pues el gobierno federal ha comenzado a canalizar recursos propios o de organismos financieros internacionales a instituciones filantrópicas. El caso más ilustrativo de la canalización de recursos propios del gobierno hacia grupos de la sociedad civil dedicados a la ayuda social, específicamente a la promoción del desarrollo, es el Programa Nacional de Solidaridad que para operar necesita apoyarse en organismos de las comunidades. En

estos casos la constante que explica la asignación es que se da una identidad entre los objetivos perseguidos por la institución de ayuda social y el Estado.

f) *Los donativos del personal que labora en las instituciones.*- Esta es una fuente significativa de recursos. En gran medida las instituciones filantrópicas dependen o son apoyadas por el trabajo voluntario. En muchos casos, se trata de personal no capacitado o especializado profesionalmente, que no obstante desempeña eficientemente sus tareas; otros profesionistas -administradores, abogados, contadores, médicos, etc.- también suelen prestar voluntariamente sus servicios, aunque su participación, en general, es menor.

Asimismo, puede considerarse como fuente de recursos gran parte del personal que trabajando jornadas completas y extraordinarias percibe un salario inferior al que obtendrían en el mercado.

g) *El cobro de servicios proporcionados.*- Dentro de las fuentes financieras descritas, ésta es la que goza de una menor importancia. Las cuotas de recuperación de los servicios proporcionados normalmente no se ofrecen a los costos reales y ello genera que no sean autofinanciables. Sin embargo, la posibilidad de esta vía de financiamiento debe considerarse por tres razones fundamentales: el cobro es educativo para la gente que recibe los servicios pues les enseña que toda las cosas cuestan; permite, a los que pagan, exigir calidad en el servicio ofrecido, y proporciona recursos adicionales a las instituciones.

## **2. Posibles tendencias del financiamiento**

La tendencia a la complejidad del mundo de los apoyos financieros ha generado en los directivos de las instituciones de ayuda social la necesidad de contar con personal especializado en la búsqueda de recursos. Esto tendrá cada vez más fuerza porque se canalizarán los fondos a instituciones bien organizadas.

Sin embargo, esta tendencia tendrá como fuerte oposición el temor de las instituciones a que los recursos provenientes de las grandes fundaciones queden concentrados en pocos intermediarios, lo cual podría restarles autonomía y propiciar un proceso de corporativización con fines ajenos a la ayuda social.

Ante esta resistencia al cambio es posible que se asista a una marcada segmentación del mercado de apoyos financieros, en donde las instituciones agrupadas en torno a una red o a una fundación grande accederán a los mayores recursos, mientras que las que se conserven aisladas tendrán mucho menores apoyos. Ello impactará de manera sensible el tipo de trabajo que se pueda realizar y su consecuente impacto social.

Una segunda posible tendencia será la mayor participación del sector empresarial asentado en México -tanto el nacional como el formado por las empresas extranjeras-, que ha comenzado, a concebir de manera más amplia su función social.

## CAPÍTULO 5 MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA CENTRO EL PEÑÓN, A.C.

En el presente capítulo se detalla un plan metodológico con la finalidad de desarrollar una estrategia de alcance que permita a la Asociación dotarla de herramientas para su ejecución exitosa. Asimismo se trata de involucrar coordinadamente en dicho proyecto todos los recursos, personas y actividades para comprometerlos en:

- a) El reconocimiento de lo que se ha logrado en 35 años
- b) Un fin común encaminado a la optimización de recursos y a la mejora de esfuerzos en resultados concretos.

### I. MANUAL DE PLANEACIÓN

#### 1. Introducción dada por el Secretario del Consejo Superior acerca de la importancia de planeación y los principales propósitos de la institución durante el presente ciclo.

Se llevó a cabo una entrevista al Secretario del Consejo Superior, quien funge como Secretario General y además es la persona que está al frente de la oficina corporativa, (como se indica más adelante en el organigrama). Concluyó lo siguiente:

"Los profundos cambios experimentados en el entorno nacional, y especialmente en el terreno educativo y de capacitación, así como los retos inherentes a la dinámica de la propia Institución, han creado la necesidad de reevaluar nuestra operación a través de un ejercicio de planeación que involucre todas las áreas de la organización, hacia la redefinición del rumbo de nuestro trabajo.

Indudablemente, esta planeación requiere el trabajo concertado de todas las personas que trabajamos en la Institución. De esta forma, se partirá de los conceptos que se refieren a la Filosofía Institucional, y que toman su punto inicial en la visión de los miembros del Patronato y del Consejo. En este sentido, el contenido de la Planeación debe reflejar las ideas de los integrantes de la Institución, aunque la metodología sea aportada de manera externa. Lo que trataremos de responder ahora es por qué el Peñón quiere planear hoy, y qué buscamos en un plan en este momento concreto, desde la perspectiva en la que nos encontramos, en primer lugar, dentro de la operación misma.

Normalmente se piensa que un sistema de planeación de tipo formal requiere de tiempo y dinero extras, con los que normalmente no se cuenta, y si bien es cierto, tampoco representa algo fuera del alcance de una empresa pequeña como la nuestra. Para involucramos en un sistema como este, y al momento de evaluar su viabilidad, hemos sido conscientes que un verdadero cambio en la institución -que en última instancia es lo que se quiere lograr- es, realmente, un cambio en las personas que la conforman. De esta forma, hacer un alto en el día a día para realizar un ejercicio de esta naturaleza

sirve sí y sólo sí hay una verdadera modificación de las actitudes de todos y cada uno de los que hacemos la organización. Creemos en la utilidad de evaluar los resultados a la fecha, y a partir de ellos, comprender el momento actual, para planear el rumbo futuro, por así decirlo, "diseñar" el mañana. Todo ello, porque nos interesa ser una institución exitosa, de acuerdo al beneficio social que se proporciona.

Al planear, no pretendemos dejar de cometer errores en el futuro, sino minimizarlos y reducir el costo que estos llevan. Sería utópico pretender que una planeación asegurara todo el éxito futuro, o siquiera que acabara con los problemas, sin embargo, sí es factible esperar que, a partir de ella se cuenten con más medios para hacerles resistencia. Pero el éxito de implementar en nuestra Institución un sistema formal de planeación, está claro, depende en un grado superlativo del estado de disposición y/o resistencia al cambio de nuestros directores, y en general, de nuestro personal, que está directamente ligado con la capacidad de compromiso de cada uno, y por supuesto, del nivel de identificación con la Institución.

Nuestra organización es, por lo menos desde sus aspectos cuantitativos, pequeña, pero estamos convencidos que esto, en lugar de ser una desventaja, significa una oportunidad, debido a que el tamaño pequeño nos permite una gran flexibilidad, que se traduce en la gran capacidad de reacción que normalmente caracteriza a las pequeñas empresas, y en lo que la nuestra no es la excepción. El hecho de ser una empresa pequeña nos puede ofrecer un método muy eficaz de planear, es decir, de anticiparnos al futuro, a través de un sistema de toma de decisiones estratégicas, por medio de la evaluación seria y consistente que nos ofrece un sistema formal de planeación.

Aunque en el pasado hubiésemos tenido mucho éxitos, tenemos que ser conscientes de que el entorno, la realidad donde nos movemos, ha cambiado. Existen cada día nuevas condiciones de mercado, por lo que es necesario instaurar, por así decirlo, una nueva inercia: la del cambio permanente, la de tener capacidad de reconversión de nuestra forma de trabajar, lo que se puede llamar un estado de evolución constante. Sólo así seremos mejores, que es, finalmente, lo que queremos diario al dedicar nuestro tiempo y nuestra capacidad profesional a esta Institución. Nuestra duda, como la de todos los que se encuentran en el inicio de una nueva etapa, no es si la planeación es rentable o no, se da por entendido que sí, sino en qué medida, y bajo qué criterios vamos a evaluar sus frutos. No esperamos de ningún modo ver los resultados a corto plazo, es más, estamos convencidos de que, si el proceso siembra raíces, el tiempo que se requiere para conocer sus ventajas será muy largo. A partir de contar con el soporte teórico del sistema, el camino será largo, especialmente en lo que se requiere al entendimiento y la aceptación del nuevo plan en todas las áreas, y después en la implantación y operación de este. Tan complejo como es lograr que toda la nueva visión se aplique y funcione, así de largo es el tiempo que se requiere para efectuarlo.

Contamos también con que la limitación de recursos es nuestra situación habitual. Lo importante pues, es optimizarlos al máximo, y suplir, o por lo menos, neutralizar esa limitación, que quizá implique nuestra mayor debilidad, con las fortalezas con que sabemos que contamos, especialmente con la disposición y flexibilidad de nuestros recursos humanos, y con la enorme movilidad de nuestros procesos. Esto es, en

resumidas cuentas, lo que esperamos de un plan. Para ello, reconocemos que este tiene que ser tan sencillo y comprensible para los que dirigimos la operación como para los que ejecutan cada uno de los programas.

Queremos nuevas miras, superar el estado habitual de resolución de problemas, que vive cada persona y cada área, así como en el trabajo de equipo. Buscamos, de hecho, en la misma planeación una mayor integración de los recursos humanos, tanto para el diagnóstico de nuestra realidad, como para la fijación de los nuevos objetivos. Sólo si partimos de la realidad común que nuestros empleados conocen y con la que lidian habitualmente, el nuevo plan será completo y funcional.

Esperamos que el plan nos otorgue nuevas dimensiones del pasado, encontrar en los aciertos y errores vividos lo que en el futuro se puede y no se puede hacer, de tal forma que el pasado sustente nuestra acción futura. Y, al mismo tiempo, no quedamos ahí, sino descubrir nuevas cosas, como capacidades ocultas. Por si fuera poco, el plan otorgará rumbo, lo que significa dos cosas: por una parte, orden de toda la operación, es decir, un marco de referencia común e institucional, en el que cada decisión está jerarquizada y enfocada a objetivos claros, precisos y explícitos. Por otro lado, significa también la dotación de un nuevo sentido, que globaliza todas las acciones que en principio parecen disgregadas, y permite, en la realidad cotidiana, distinguir lo verdaderamente importante de lo que es urgente... y actuar en consecuencia.

El hecho de planear nos abre un panorama nuevo de oportunidades, pero también de amenazas que hay que concientizar. Lo que buscamos, en el fondo, es calidad, no como un sobreañadido de nuestro trabajo, sino como la búsqueda de hacer mejor lo que, bien o mal, ya hacemos. Todo esto en mejora de la gente. Nuestro trabajo es para la gente, intentar cubrir necesidades reales, en este caso, de educación, de progreso y de bienestar. En este sentido no queremos un plan postizo, sino realista y ejecutable, es decir, queremos un proceso real de mejora en el hoy, como una cultura para que permanezca mañana."

## 2. Información complementaria

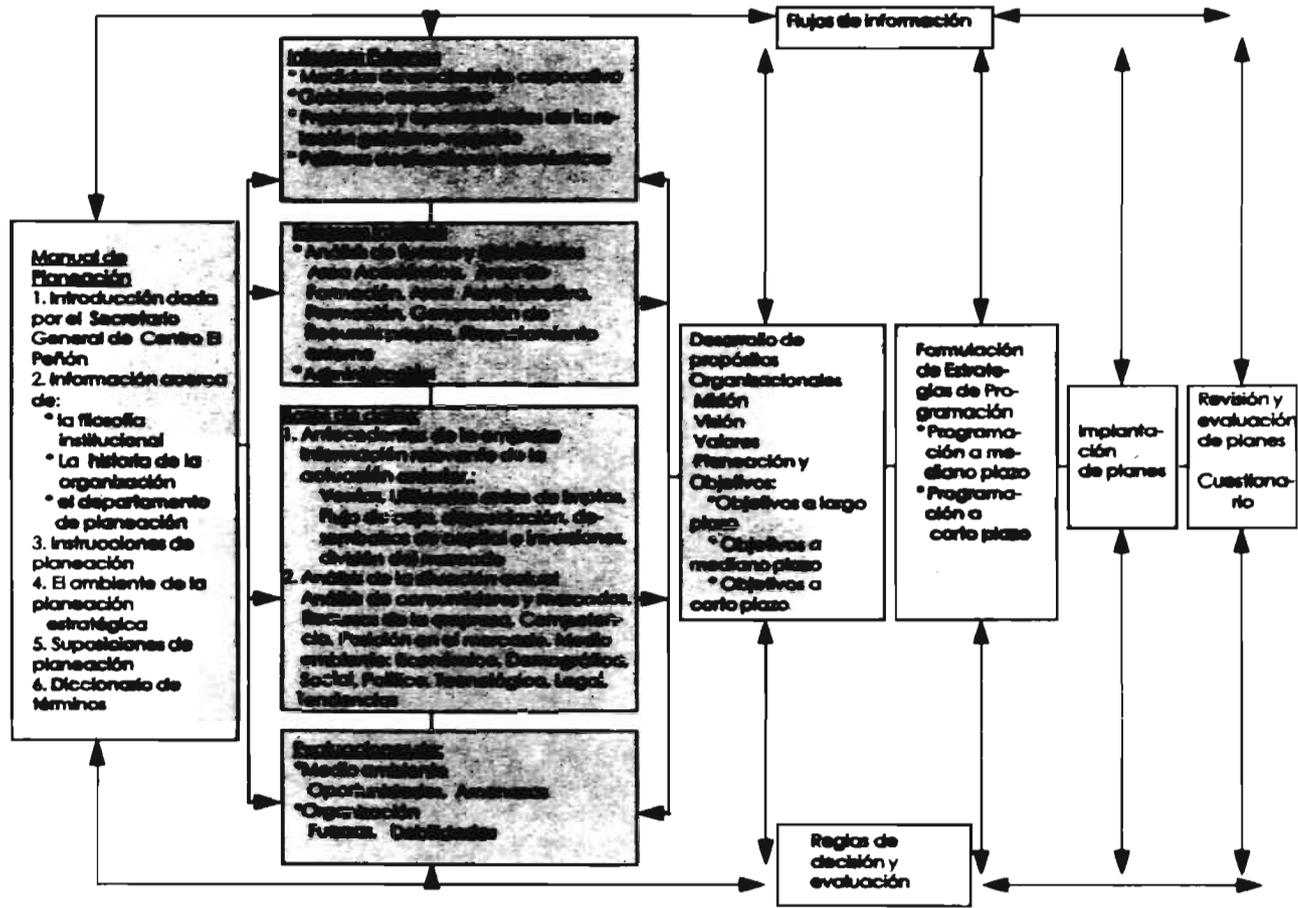
- **La filosofía institucional acerca de planeación estratégica**  
Centro El Peñón, A.C., es una institución que desde hace ya más de 35 años ha dado educación a jóvenes campesinos en el Estado de Morelos; sin embargo, en todo este tiempo de labor social y educativa no se ha llevado a cabo propiamente una planeación estratégica de la misma y por lo tanto, el personal interno de la institución, en su mayoría el profesorado, no ha percibido una filosofía acerca de planeación estratégica como tal. Se tiene como meta en la organización, por tanto, instituir dicha filosofía como una estrategia de planes periódicos que involucre tanto a personal como a beneficiados y beneficiarios en la ejecución de estrategias. La planeación estratégica debe ser una de las herramientas que le den solidez al trabajo que le permitan orientar la promoción hacia áreas que desencadenen un proceso de desarrollo autosostenido.
- **Historia de la planeación estratégica en la organización**  
Año con año desde que el Centro existe, se llevaba a cabo por parte de la Dirección General de la Escuela, el presupuesto de egresos del ciclo escolar que

daría inicio, esto como principio de una planeación únicamente dada en su posición financiera. Asimismo se han llevado a cabo estadísticas y controles en la zona por medio de estudios socioeconómicos de empresas consultoras, mismas que han sido planeadas con anterioridad, sobre todo para saber el impacto posterior al desarrollo de algún programa o sistema. De estas se tienen los siguientes resultados:

- a) Dignificación de la vivienda en un 60% de los exalumnos;
- b) Constitución de familias más integradas, con un 90% de eficacia en el respeto a la mujer (abatimiento del machismo);
- c) Con respecto a la generación anterior, una disminución en el 70% de hábitos de alcoholismo;
- d) En cuanto al mejoramiento del nivel de vida, los exalumnos tienen empleos mejor remunerados que los egresados de otras escuelas, en un 80%.

Sin embargo no se ha podido llevar a cabo una planeación estratégica formal durante todo este tiempo. Es por ello que ahora se pretende llegar a la realización de la misma.

- **Funciones y rol del departamento de planeación**  
De acuerdo a la organización presentada en la Institución, no se tendría un departamento exclusivo de planeación; sin embargo la planeación estratégica se llevaría a cabo como parte de las actividades principales, dentro de un plan detallado de trabajo, de la Oficina Corporativa, cuyas funciones se presentan a continuación, y por supuesto con el apoyo de las demás áreas:
  - Seguir la metodología de la planeación estratégica para que esto sirva como soporte al proceso de planeación
  - Partir de la misión de la Institución sin olvidarla cada vez que se hiciera un diagnóstico de necesidades
  - Elaboración de programas permitiendo concretar los objetivos específicos y metas a alcanzar
  - Designar las actividades y responsables a ejecutar los planes
  - Hacer un seguimiento bimestral de los resultados obtenidos en cada paso de la metodología, evaluando también la eficacia de las acciones emprendidas
  - Fijar parámetros de resultados que sirvan de referencia en la evaluación que se realice
  - Ajustar el plan cuando convenga y con la debida oportunidad
  - Ser consecuentes con los resultados finales obtenidos (Reconocimientos y correcciones)
  - La Oficina Corporativa deberá informar al Consejo Superior del avance y los resultados finales obtenidos
  - El seguimiento implica una actualización o revisión anual de los aspectos generales y particulares
- **Diagrama del proceso de planeación**



### 3. Instrucciones de planeación estratégica a las áreas

- **Cambios desde el año anterior**  
Años anteriores se habían hecho intentos por conseguir un plan metodológico de planeación; sin embargo no se había podido realizar, principalmente por no tener al personal idóneo para la elaboración del diseño de planes estratégicos y por dedicarse, la institución únicamente a llevar a cabo la operación cotidiana, así como la procuración de fondos; es por ello que en años anteriores no existen instrucciones enfocadas a la implementación de objetivos cuyo resultado se enfoque al beneficio de un mayor número de personas por medio de planes consecutivos, y mucho menos hay nada escrito.
- **Suposiciones de planeación**
  - ⇒ Desarrollo y capacitación del personal; lograr una mejor planta docente
  - ⇒ Estructura organizacional más eficiente y flexible
  - ⇒ Necesidad de mayor reconocimiento y apoyo al director de la escuela
  - ⇒ Equilibrio de funciones
  - ⇒ Mayor identificación del personal con la Misión y la Institución misma
  - ⇒ Mayor identificación de los alumnos con el Colegio
  - ⇒ Crear bases para un sistema de comunicación organizacional
  - ⇒ Eficientar la operación directiva
  - ⇒ Reforzar el aspecto técnico
  - ⇒ Involucrar exalumnos
  - ⇒ Mantener la formación en valores y hábitos
- **Estructura de descripciones**
  - **Resumen de plan total**  
El plan que se presenta, analiza la necesidad de involucrar al global de la institución dentro de una metodología que llevará a la organización misma a preveer necesidades tanto económicas como sociales, así como estructurar la mejor forma de alcanzar el óptimo rendimiento institucional en favor de la labor misma, en base a los parámetros pasados, presentes y futuros que delimiten la actuación de Centro El Peñón.
  - **Posición Estratégica**  
Está basada en lo social, en el trabajo por la gente. Cubrir necesidades de educación de poblados rurales y semi-urbanos
  - **Fuerzas y debilidades**  
Se detallan tanto fuerzas como debilidades dentro de las áreas académica, de formación, administrativa, de promoción, así como en la generación de recursos propios y en el financiamiento externo, todo esto con la finalidad de analizar la situación interna de la institución, y tomarlo como herramienta fundamental para la implementación estrategias.
  - **Objetivos principales**  
Los objetivos que se especifican se dividen en corto, mediano y largo plazo; siguiendo el esquema se analizan primeramente los de largo plazo desencadenando metas de bienestar social a modo de autosuficientar la

labor. A mediano plazo se pretende extender los programas dedicados en el corto plazo para llevar a cabo inversiones que pudieran lograr la autosuficiencia en el largo plazo, dando un mayor auge a los proyectos productivos de la zona. Finalmente, en los objetivos a corto plazo se pretende durante 1997 empezar inversiones para iniciar proyectos y capacitación en siembras y permacultura, así como promover las campañas que actualmente están funcionando para la obtención de recursos en la oficina de México.

- **Descripción de estrategias**

Las estrategias a desarrollar estarán encaminadas a extender la calidad de vida de los campesinos, mediante la capacitación técnica y la educación. Para ello se abrirán talleres de artes y oficios, se impartirán cursos y seminarios, se promoverán microempresas, se desarrollarán proyectos y se harán nuevas inversiones con el objetivo de beneficiar a un mayor número de personas necesitadas. Para ello se crearán nuevas campañas de obtención de fondos; asimismo se dará un mayor empuje a las que están operando actualmente. Del mismo modo, se promoverán aspectos muy poco incursionados como eventos culturales organizados en la oficina de México como obras de teatro, exposiciones, conciertos, etc., a través de los cuales se invite a la gente que ya conoce El Peñón, así como convocar al gran público interesado en dichos espectáculos y en la ayuda social. Y por último reforzar relaciones con Fundaciones mediante la presentación de proyectos productivos; dicha relación será tanto a nivel nacional como internacional.

#### **4. El ambiente de la planeación estratégica**

Dicho ambiente va a ser impulsado por el Secretario General de la Institución, ya que como figura directiva es la persona adecuada a comunicar los cambios que se susciten por dicho evento.

De acuerdo al tipo de organización, lo social es lo más importante, y es por ello que la gente es elemento clave. Se invitará a todos los que deseen participar con sugerencias, y de esta manera implantar imaginación, creatividad e innovación, necesarios en todo clima organizacional. Asimismo parte importante es también la retroalimentación que logrará dentro del Consejo Superior ver puntos importantes de operación que de otra manera no podrían percibir.

Durante el presente trabajo se tocan puntos importantes para el tipo de las Organizaciones No Lucrativas de acuerdo a lo económico, demográfico, social, político, tecnológico y legal, que incurrirán no sólo en el medio ambiente externo, sino que tiene repercusiones internas para la institución.

## 5. Suposiciones de planeación estratégica

- ◆ Información con una base de datos actualizada sobre el sector filantrópico
- ◆ Comunicación permanente y de enlace entre todas las áreas de la institución
- ◆ Asistencia técnica y capacitación al personal para el desarrollo y profesionalización de Centro El Peñón, A.C., como institución académica y filantrópica
- ◆ Mecanismos financieros diversos para facilitar la ampliación de la base de donantes y el monto de donativos para Centro El Peñón
- ◆ Programas que promuevan la participación de voluntarios dentro del Centro
- ◆ Programas que renueven recursos para la operación de la escuela
- ◆ Atención a las empresas donadoras y a los donantes individuales, mediante la implementación de programas que informen acerca de la situación actual del Centro en todos los aspectos, principalmente el financiero, así como programas que promuevan un mayor contacto con los alumnos que benefician
- ◆ Atención a las comunidades del Valle de Amilpas haciendo palpables nuevas necesidades

## 6. Diccionario de términos

**Altruismo.**- Neologismo formado por A. Comte de la voz italiana "altrui", del lat. "alterus", "de otro", e introducido por él en la moral positivista, para significar la parte afectiva del hombre, que tiene por término actual el bien de sus semejantes. Con la voz "generosidad" no se concreta la corriente de benevolencia "hacia otros" como con "altruismo", que se dice por oposición a egoísmo. Se diferencia de la "caridad" por cuanto ésta ostenta un carácter de piedad religiosa, según la que los hombres se miran, por motivos sobrenaturales, como hermanos en el orden espiritual. <sup>1</sup>

Desde el punto de vista psicológico, el altruismo está relacionado con un tipo de conducta de entrega hacia los otros donde importa la consideración del bienestar de los semejantes, aun en detrimento del propio bienestar. Los sociólogos usan frecuentemente el término altruismo, para designar el proceso de amor social, que implica un grado de interés y servicios voluntarios dirigidos a los demás, que va mucho más allá de la justicia o de la equidad. En cierto sentido es la relación social más fundamental, más básica que cualquier otra. <sup>2</sup>

**Filantrópía.**- Del griego Philos - amor, anthros - hombre. "Amor a la humanidad"

Es una actitud de respeto, interés y servicio encaminado a resolver carencias, promover el desarrollo del ser humano y proteger a la naturaleza; es un medio eficiente para distribuir fondos, promover el voluntariado y crear modelos de trabajo que impulsen el equilibrio y el desarrollo armónico de la sociedad; es un compromiso noble de personas, instituciones y corporaciones con el desarrollo económico, social y cultural de la comunidad; y es un conjunto de acciones privadas no remuneradas orientadas hacia el bienestar social

<sup>1</sup> Enciclopedia Universal Ilustrada Europeo-Americana, T. IV, p. 1006

<sup>2</sup> Fichter, Joseph H., "Sociología", p. 235

## II. INTERESES EXTERNOS (ENTORNO)

Este, por ser un sector de la vida social distinto del de las actividades productivas y públicas, apoya a la problemática de carácter general que el mercado o el Estado no atienden o lo hacen de manera insuficiente. Es por ello que Centro El Peñón debiera ser de interés general, no sólo para nuestros beneficiarios y benefactores, sino para todo mexicano que quiera contribuir al desarrollo de nuestro país. La función institucional de promover el desarrollo requiere de un alto sentido de responsabilidad social, de modernizar nuestra propia estructura, de cambiar, en lo que sea necesario, nuestra propia mentalidad y de elevar el nivel técnico profesional, ya que la causa del hombre del campo es la causa de México.

El Centro Mexicano para la Filantropía, A.C., y la empresa de estudios de opinión pública Mori de México, S.A. realizaron una investigación sobre el apoyo en dinero y tiempo voluntario que dan los ciudadanos del Distrito Federal a las instituciones No Lucrativas del país. En mayo de 1996 se aplicó una encuesta a 412 personas de tres niveles socio-económicos del Distrito Federal.

De los resultados que arroja esta investigación, se pudo deducir en forma muy clara el fuerte flujo de donativos a particulares, pues un 64% de los encuestados respondió que donan directamente a individuos, mientras que sólo un 14% lo hace con instituciones privadas, 7% a instituciones religiosas y el 4% lo dona a instituciones gubernamentales.

En relación a la participación comunitaria, el 75% dijo tener poca o alguna participación y el 25% dijo no tener ninguna.

Respecto al tiempo voluntario, el 80% dijo no realizar ningún trabajo voluntario y sólo un 20% dijo que sí lo hace. De éstos, el 37% lo hace por cuenta propia, el 28% en instituciones del gobierno, el 19% en instituciones religiosas y el 14% en instituciones privadas.

En lo que se refiere al apoyo económico, el 59% dijo hacerlas, mientras que el 41% no lo hace. Pero llama la atención que los que dan el dinero, el 64% lo hace a otras personas directamente y sólo un 21% a instituciones privadas y religiosas. El 4% dice hacer donaciones a instituciones del gobierno.

Los principales motivos por los que los ciudadanos dan dinero y tiempo voluntario a las instituciones son: generosidad (54%), responsabilidad cívica (20%), otras razones (11%) y motivos religiosos (8%).

Es de tomarse en cuenta que el 72% de los entrevistados respondió que aportaría más donativos si las instituciones publicaran el uso que se le da al dinero. Por otro lado, el 42% contestó que no dan donativos por falta de recursos económicos (40%), porque no se les ha solicitado (20%) o porque desconfían del uso que se le da a los recursos (13%).

En cuanto a la cultura cívica respecto al Tercer Sector se encontró que el 84% de las personas interrogadas consideran que estas instituciones son necesarias para el desarrollo del país; sin embargo, opinan que los mexicanos no dan más a las instituciones filantrópicas

porque no tienen el hábito de hacerlo (30%), por falta de recursos (22%), por apatía (14%), por desconfianza (17%) o por ignorancia (8%).

#### 1. Medidas de crecimiento corporativo

La Asociación Civil tiene implicaciones de carácter económico de acuerdo a las finanzas del país, pues nadie da lo que no tiene; es por ello que las crisis económicas afectan fuertemente a las Organizaciones No Lucrativas. Por tanto, el crecimiento de la Asociación en gran medida está controlado por los niveles inflacionarios en los que vive nuestro país; sin embargo, se pretende que la organización llegue a la autosuficiencia y para ello sus ingresos ya no únicamente dependen de donativos fuertes o de grandes montos particulares o institucionales. En los últimos años se han tenido en "El Peñón" finanzas más sanas de acuerdo al siguiente cuadro:

Fuente de ingreso	Curso 1991-1992	Curso 1992-1993	Curso 1993-1994	Curso 1994-1995	Curso 1995-1996
Donativos Anuales	100%	100%	80%	65%	50%
Donativos Periódicos			20%	30%	35%
Aportaciones de alumnos				5%	6%
Cursos y Asesorías					4%
Actividades Productivas					5%

Aquí se muestra cómo a partir del ciclo escolar 1993-1994 se empezaron a pedir donativos periódicos que corresponden a donativos de pequeños montos (principalmente de personas físicas) que se recaban a través de diferentes campañas: como la de alcancías que se colocan en establecimientos como bancos, videocentros y restaurantes principalmente; la campaña de cheques periódicos en la que se recoge en el domicilio de dicha persona mensualmente o con una periodicidad frecuente un donativo por cheque que cubre principalmente una beca (correspondiente a \$350.00 mensuales); y la campaña de cargos automáticos en la que por medio de su tarjeta de crédito se descuenta al donante periódicamente una cantidad para ayuda de becas escolares.

Ya en el curso 1994-1995 se tienen más prorrateados los ingresos, cobrando ya una colegiatura simbólica a los alumnos que puedan pagarlo. Esto actualmente corresponde a una inscripción que va de \$10.00 a \$30.00 anuales, dependiendo de la situación de cada alumno, y en el caso de que los alumnos lo soliciten, se da un servicio de transporte escolar por el que también se cobra una cantidad simbólica haciendo de ello ya un porcentaje más en la tabla de ingresos.

En el pasado curso 1995-1996 la institución tuvo un gran avance al promover Proyectos Productivos, como actualmente es el caso del periódico "El Peñón", que circula por las principales comunidades de la zona y es una fuente de publicidad y promoción para muchas empresas e iniciativas del lugar, y de los telares colocados en los talleres de la misma escuela que producen gabanes, cobijas y tapetes artesanales de lana y que

actualmente ya se promueven en el extranjero, específicamente en Bolivia, Estados Unidos y Alemania; además de que este mismo concepto se está introduciendo en los hogares de quienes quieran en la comunidad trabajar con los telares por medio de los llamados "Telares-Casa", en los que se capacita a las personas para que desde su casa hagan las artesanías de lana, y desde México comercializar dichos productos ya con demanda, y con ello no únicamente dar empleos sino crear microempresas que den nuevas oportunidades a la comunidad campesina del Valle de Amilpas.

Asimismo en este ciclo escolar se empezaron a dar Cursos y Asesorías impartidos por los mismos profesores a los productores de la zona. Dentro de este rubro se encuentran los proyectos de capacitación a productores de nopal (patrocinado por Nafinsa) y algunas otras asesorías en materia de inseminación artificial y métodos de cultivo que llegan a otorgarse a personas interesadas.

Este ciclo escolar se pretende dar un mayor énfasis a los proyectos por actividades productivas y a los Cursos y Asesorías dentro de la misma escuela. En el caso de los cursos se está llevando a cabo el de "Orientación Familiar" impartido a los padres de familia. Asimismo se tiene planeado dar un mayor apoyo a las iniciativas promovidas por los mismos ex-alumnos de El Peñón y buscar nuevos negocios que den un mayor nivel de vida a la comunidad.

Por otra parte se tiene también como política aumentar las relaciones a Fundaciones tanto nacionales como extranjeras y con ello promover proyectos para abrir los mercados norteamericano, canadiense y europeo.

## 2. Gobierno corporativo

Las responsabilidades de directores y administradores tienen el mismo impacto que en cualquier empresa de productos o servicios, sin embargo el énfasis que se da al Consejo y al Patronato debe ser de mayor relevancia, ya que no se puede llegar a la toma de decisiones por parte del Director General (en este caso Secretario General), sin antes haber consultado a estos dos órganos superiores. Asimismo la información deberá ser aprobada primeramente por el Patronato y discutida por el Consejo para que pueda ser aplicada directamente en la institución.

### • PATRONATO

El Patronato es la máxima autoridad de la Asociación. Se compondrá de aquellas personas que realizan una aportación económica y contribuyen de alguna manera al objeto social de la Asociación.

La Asamblea de Asociados tendrá todas las facultades legales y estatutarias que se les confieren, especialmente:

- ◆ Aprobación de la modificación de estatutos de la Asociación
- ◆ Aprobación anual de los informes de la situación financiera que guarda la Asociación

- ◆ Colabora en la consecución del financiamiento para la consecución del objeto social de la Asociación
- ◆ Nombra a los integrantes del Consejo Superior.

#### • CONSEJO SUPERIOR

La misión principal del Consejo Superior de la Escuela es definir las estrategias a seguir para la buena marcha de la Escuela, como entidad principal de Centro El Peñón, A.C.

La integración del Consejo Superior se compondrá de los siguientes elementos: 1) El Presidente y el Secretario General, 2) El director y el administrador de la Escuela; 3) dos miembros más a propuesta de los dos primeros elementos.

El Consejo Superior tendrá las siguientes facultades y funciones:

- ◆ Evaluación y aprobación del presupuesto anual y mensual de la operación de la Escuela, excepto el monto de la subvención por parte del Patronato, que deberá ser aprobada por este.
- ◆ Aprobar nuevas inversiones, construcciones, ampliaciones y remodelaciones de la escuela
- ◆ Definir planes y estrategias sobre el rumbo académico de la Escuela.
- ◆ Aprobar el establecimiento de nuevas secciones o programas educativos, excepto en el caso de que tengan que ser subvencionados, en cuyo caso el Patronato tendrá que dar su visto bueno.
- ◆ Definir todo tipo de cuestiones laborales, sueldos, y cuestiones fiscales, IMSS, SAR, e INFONAVIT del personal docente y administrativo de la Escuela
- ◆ Aprobar el otorgamiento de facultades de administración a determinados funcionarios, para cumplir con los objetivos de los programas de la Escuela.
- ◆ Definir la política en lo que se refiere a la relación con las autoridades educativas
- ◆ Definir la política de la relación de la Escuela con comunidades de la zona
- ◆ Aprobación de la plantilla, Contratación y despido de personal docente y administrativo de la Escuela
- ◆ Búsqueda, Ejecución y Seguimiento de Nuevos proyectos de financiamiento interno y oportunidades de otros programas que beneficien a la comunidad
- ◆ Promoción de la Escuela: eventos, imagen institucional en la zona
- ◆ Aprobar el monto de las inscripciones, Colegiatura y políticas de cobranza
- ◆ Aprobar la política general sobre la admisión de alumnos: nivel socioeconómico, becas, etc.
- ◆ Aprobar las actividades productivas: negocios que se realicen en la Escuela y establecer las alianzas comerciales para ello.
- ◆ Aprobar todo lo que se refiere a la dirección de campañas financieras para subvencionar la operación de la escuela, su costo y las personas para llevarlas a cabo.

### 3. Problemas y oportunidades de la relación gobierno-negocio

Las Organizaciones No Lucrativas necesitan estar al tanto de las actividades del gobierno encaminadas al sector público, y es esto lo que va determinando las necesidades sociales, así como los sectores que se van cubriendo dentro del universo filantrópico.

Durante 1995, el gobierno del Distrito Federal logró ingresos por 19,625 millones de pesos, sin embargo, para poder proporcionar una mayor cobertura y calidad de los servicios que ofrece, en 1996 obtuvo ingresos por 302,197 millones de pesos,<sup>3</sup> los cuales se obtienen a través de las siguientes fuentes:

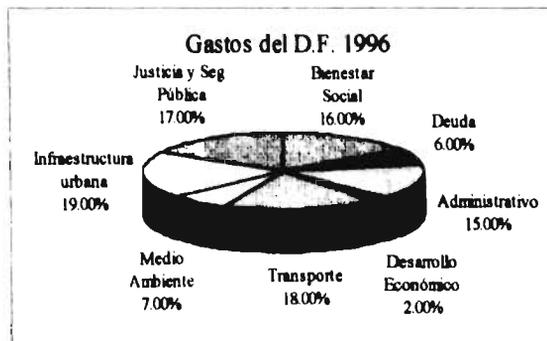
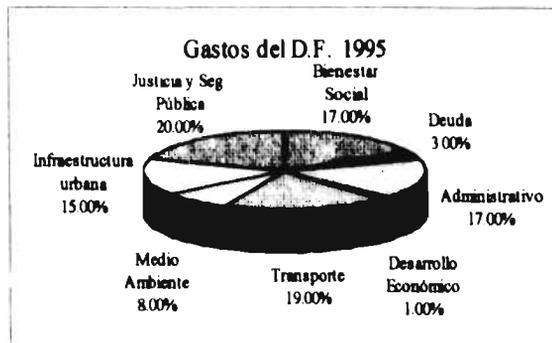
FUENTES	1995 Millones de pesos	1996 Millones de pesos
Contribuciones	\$ 9,337	\$ 11,488
Participaciones en Ingresos federales	\$ 7,392	\$ 10,603
Organismos y empresas controladas por el D.D.F.	\$ 1,805	\$ 3,006
Financiamiento	\$ 1,091	\$ 5,100
TOTAL	\$ 19,625	\$ 30,197

### ACCIONES REALIZADAS

EDUCACIÓN 1995	1996
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se construyeron 233 espacios educativos para nivel pre-escolar, 317 para nivel primaria y 462 para nivel secundaria</li> <li>Se dio conservación y mantenimiento a 548 planteles de nivel pre-escolar, 867 de primaria, 272 de secundaria y 72 de secundaria técnica</li> <li>Dentro del marco del Programa de Mejoramiento Urbano, se realizaron obras de conservación y mantenimiento a 760 planteles de nivel básico</li> <li>Se impartieron 1,211 cursos de capacitación beneficiando a 26,860 personas desempleadas</li> <li>Se otorgaron 4,023 becas para prestadores de servicio social a través de las Delegaciones</li> <li>Se dio conservación y mantenimiento a los sistemas de cimentación con pilotes de 62 planteles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se construyeron 180 espacios educativos para nivel pre-escolar, 260 para primaria y 360 para secundaria</li> <li>Se dio conservación y mantenimiento a 610 planteles de pre-escolar, 945 de primaria, 324 de secundaria y 96 de secundaria técnica</li> <li>Se realizaron obras de retorzamiento en 5 escuelas de nivel básico</li> <li>Se impartieron 1,500 cursos a 40,000 desempleados, mediante el Programa de Becas de Capacitación a Trabajadores</li> <li>Se construyeron 2 centros de capacitación agropecuaria en la Delegación Tláhuac</li> </ul>

<sup>3</sup> Secretaría de Finanzas del D.D.F., "Programa de Información Ciudadana", Subdirección de Comunicación Fiscal

Las acciones realizadas por el gobierno durante estos dos años en el terreno de la educación parecen ser amplias, sin embargo los gastos, en este caso del D.F., son por concepto de 8 rubros: Transporte, Justicia y Seguridad Pública, Medio Ambiente, Infraestructura Urbana, Bienestar Social, Vivienda, Educación y Desarrollo Económico, dentro de los cuales vivienda y educación ni siquiera aparecen en las estadísticas de gastos que presenta el Departamento del D.F., en los siguientes cuadros:



Es por ello, que en Centro El Peñón hay una preocupación por 3 de los principales rubros que aquejan a nuestro país: la educación, el desarrollo y el campo. Tres de los principales rubros económicos que nos sostienen como país, pero también tres de los sectores más descuidados y carentes de aportaciones sociales.

Y de aquí se desprenden asimismo las oportunidades que se tienen como labor social, pues en la captación de recursos se incluyen como parte de las razones hacia las cuales las personas físicas, empresas y fundaciones se interesan por el Peñón, por el desarrollo humano, por el desarrollo laboral en el campo mexicano y fuente económica de

ingresos para el país y por el desarrollo educacional que tanta falta hace en países subdesarrollados.

#### 4. Crear políticas en las decisiones económicas

En realidad en la actualidad no se cuenta con políticas con respecto a materias económicas; sin embargo, como anteriormente se dijo, el obtener ingresos altos depende enormemente de decisiones económicas y de movimientos inflacionarios, pues la mayor parte de los ingresos obtenidos en esta Organización No Lucrativa es por donativos en cualquiera de sus campañas, y la gente que da donativos es uno de los primeros gastos que empieza a recortar como medida económica al intervenir desajustes económicos. Esto le "pega" muy duro a este tipo de organizaciones, pues además de ser su principal fuente de ingresos, nos encontramos en una país en donde la cultura no está bien enfocada hacia labores altruistas, además de encontramos en un medio en donde la mayor parte de la población sufre de problemas económicos. Labores sociales hay muchas, necesidades sociales todavía mayores, pero gente con convicciones altruistas y medios que inciten a la filantropía muy pocos.

Por otro lado se sabe también en este medio que es mucho más fácil obtener donativos cuando se cuenta con la "deducibilidad de impuestos", y esta es una de las políticas "internas" que se conocen. El hacer saber a la gente que con su donativo obtiene a cambio un recibo deducible de impuestos y que en lugar de pagar impuestos para las labores gubernamentales están ayudando a una obra social privada cuyos beneficios se dan a conocer y en el caso de Centro El Peñón, A.C. se ayuda a niños campesinos a estudiar a nivel Telesecundaria y Bachillerato Técnico Agropecuario, ayudando asimismo no sólo a los niños sino fomentando el trabajo del campo mexicano y el desarrollo de la comunidad.

Otra política que debiera establecerse es el dar un mayor empuje a la procuración de fondos a finales de año, en específico el mes de diciembre; pues en diciembre la gente por motivos de las fiestas navideñas es más generosa con sus semejantes, además de que en muchas empresas el cierre del año indica la posibilidad de dar un donativo a cambio de un recibo deducible de impuestos y promover quizá, la ayuda a la misma comunidad, lo cual en la actualidad "vende mucho", es decir que, con el simple hecho de hacer una compra de tal o cual producto el saber que se ayuda a cierto tipo de población hace más vendible dicho producto o servicio.

Otra de las políticas no escritas pero bien sabidas es "no descuidar a los donantes ya captados", es decir, mantener al tanto a quienes con su generosidad ayudan a las Organizaciones No Lucrativas a través de boletines o cartas que indiquen el destino de dichos donativos. En el caso de El Peñón, se mantiene una relación directa donante-alumno a través de la entrega de calificaciones y de un reporte anual de actividades a quienes colaboran con una o varias becas que permiten que los niños puedan seguir estudiando. Los mismos alumnos escriben y mantienen comunicación con sus benefactores, y esto hace que los donantes sepan hacia donde están canalizando sus recursos y quién o quiénes son los beneficiados con su ayuda, quiénes sus familiares, y su situación económica y vida en general.

Una de las políticas anteriormente establecidas es que en caso de caer el país en alguna recesión económica hacerle saber a los donantes que sin su ayuda no sería posible seguir manteniendo como hasta en ese momento el desarrollo y el empuje necesarios para llevar a cabo la labor educativa que durante ya más de 35 años se había estado logrando, pues cada donativo grande o chico debe ser considerado como un gran total necesario para llevar a cabo la labor descrita y es por ello que de aquí se desprende una política más y es que "no hay donativo grande o chico, y mucho menos donante grande o chico" todos son necesarios para conseguir y apoyar la labor desempeñada por el Peñón en el Valle de Amilpas, una de las zonas más pobres de nuestro país.

### III. INTERESES INTERNOS

#### Análisis interno

##### I. ÁREA ACADÉMICA

ASPECTOS	FUERZAS	DEBILIDADES
Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación con la Institución</li> <li>• Prestigio académico</li> <li>• Calidad humana</li> <li>• Entusiasmo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta mayor espíritu Emprendedor</li> <li>• Ausencia de capacitación técnica para emprender</li> <li>• Falta actualización</li> </ul>
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor empuje en la capacitación práctica</li> <li>• Falta actualización en Programas y Prácticas</li> <li>• Mayor empuje a los programas de Inglés</li> </ul>
Material de Apoyo / Instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres</li> <li>• Edificio</li> <li>• Campos deportivos</li> <li>• Laboratorio de química y biología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta Establos</li> <li>• Falta Laboratorio de física</li> <li>• Falta Centro de Computo</li> </ul>
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación con la Institución</li> <li>• Trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demasiada carga para el Director General</li> <li>• Falta de Unidad entre directores</li> <li>• Posible imposición de personal (Restricción)</li> </ul>
Imagen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena imagen en Formación y capacitación técnica agropecuaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difícil incorporación a la escuela (Muy controlado, muchos requisitos de inscripción)</li> </ul>

## II. ÁREA DE FORMACIÓN

ASPECTOS	FUERZAS	DEBILIDADES
Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente equipo administrativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta organización y retroalimentación para los preceptores</li> <li>• Falta revisión y actualización de programas</li> <li>• Falta de capacitación a los preceptores</li> </ul>
Preparación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen 4 orientadores familiares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia didáctica</li> <li>• Falta de tiempo</li> </ul>
Medios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En general, son excelentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de preceptores</li> </ul>
Instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suficientes y Excelentes</li> </ul>	

## III. ÁREA ADMINISTRATIVA

ASPECTOS	FUERZAS	DEBILIDADES
Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente equipo administrativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta capacitación en materias como contabilidad</li> </ul>
Técnicas		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco tiempo</li> <li>• Falta de recursos económicos</li> </ul>
Equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los recursos están optimizados al máximo</li> <li>• Cuidado y limpieza de las instalaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faltan 1 computadora</li> </ul>

## IV. PROMOCIÓN

ASPECTOS	FUERZAS	DEBILIDADES
Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal es adecuado, especialmente por el conocimiento y sus alcances</li> </ul>	
Medios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son adecuados, y dan resultado</li> </ul>	
Imagen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen un gran prestigio en la región</li> </ul>	

## V. GENERACIÓN DE RECURSOS PROPIOS

ASPECTOS	FUERZAS	DEBILIDADES
Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuentan con más de 1500 exalumnos, y casi 300 alumnos en aulas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta personal capacitado y con tiempo</li> </ul>
Técnicas		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tienen estructura, ni técnica</li> </ul>

Creatividad		<ul style="list-style-type: none"> <li>No la han tenido</li> </ul>
Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tienen muchos proyectos</li> <li>Cuentan con relaciones, y acceso a recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No tienen estructura, ni conocimiento para llevarlos a cabo</li> </ul>
Involucramiento		<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe poca cultura de autogeneración de recursos</li> </ul>

#### VI. FINANCIAMIENTO EXTERNO (DONATIVOS)

ASPECTOS	FUERZAS	DEBILIDADES
Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo adecuado, y bien conectado</li> <li>Patronato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta información de la Escuela</li> <li>Falta de capacitación</li> </ul>
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los medios, en general, son los adecuados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les falta innovar</li> <li>Carga administrativa para promotores, que les quita tiempo</li> </ul>
Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>En general, excelentes</li> </ul>	
Patronato	<ul style="list-style-type: none"> <li>Está bien motivado</li> <li>Grupos de promotores de jóvenes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de información</li> <li>Edad avanzada, y falta de autorenovación</li> </ul>
Imagen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabilidad y Confiabilidad (35 años)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Imagen de poca productividad, más asistencial</li> </ul>
Creatividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>En general, suficiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de tiempo para ser más creativos</li> </ul>

#### ADMINISTRACIÓN

El objetivo que pretende el Centro, no es crear profesionales de la agricultura, sino dar al campesino joven un conjunto de conocimientos técnicos que le permitan lograr un mayor rendimiento en su trabajo.

Desde el inicio de sus actividades los miembros del Patronato de "Centro el Peñón, A.C.", se plantearon como premisa fundamental ofrecer al campesino una formación que le proporcionara, "La certeza y no tan sólo la esperanza de vivir mejor". De acuerdo con el programa aprobado, los varios cientos de alumnos que desde el principio han pasado por el Centro han quedado sujetos en la parte práctica de su formación a un aprendizaje que se desarrolla en su medio; con problemas auténticos en cuya solución participan directamente.

Además la formación que se proporciona a los campesinos no se agota en el aspecto técnico sino que abarca los ámbitos de la formación humana, cultural y espiritual, esto es a lo que le llaman formación integral.

El Peñón, cuenta entre sus exalumnos con maestros rurales, técnicos agrícolas, contadores privados, oficinistas y otros que actualmente cursan carreras a nivel técnico y universitario.

Las posibilidades laborales de los campesinos no se agotan en el cultivo de la tierra, ya que al menos en el Valle de Amilpas los ciclos de temporal requieren sólo unos meses al año. El resto del tiempo pueden dedicarse a otro tipo de actividades productivas, como explotaciones avícolas y porcinas en pequeña escala, elaboración de artesanías, etc. El beneficio de estas actividades es grande, por el número de empleos que crea y por la derama económica en la región, aunque hay un beneficio considerablemente mayor: restaurar en el campesino su espíritu emprendedor y la confianza en sí, el saber que puede hacer algo por su gente y que no debe permanecer más tiempo en espera de que otros hagan por él las cosas.

El Peñón también ofrece la capacitación técnica en diversos talleres: el taller de artesanías textiles, el de carpintería, el de herrería, el taller de mecánica automotriz y el de artesanías de barro (que apenas se va a echar a andar).

"¡Educar al Campesino beneficia al País y a cada uno de nosotros!, con tal propósito se lleva a cabo toda una labor de promoción de la institución en la búsqueda de recursos con el objeto de dar a un niño la oportunidad de educarse, y esto puede ser a través de:

- becando a un alumno
- becando a un maestro
- contribuyendo a la expansión del Centro
- construyendo un aula
- donando mobiliario para las aulas
- donando mobiliario y equipo para los talleres

El Peñón dispone de una zona de 12 hectáreas para la experimentación agrícola y las clases prácticas. Los 40 años ininterrumpidos de labor, han permitido a El Peñón, conocer las circunstancias, carencias y las posibilidades del campesino en el Valle de Amilpas, los frutos de esta labor están a la vista para beneficio de los 200,000 habitantes del Valle. La tarea ha sido inmensa, y para sacarla adelante han contribuido diferentes personas, empresas e instituciones.

#### **IV. BASE DE DATOS**

##### **1. Antecedentes de la Empresa**

"Centro El Peñón" fue establecido en una parte de las antiguas construcciones de la hacienda de Santa Clara de Montefalco, ubicada en el municipio de Jonacatepec, Morelos en 1961.

"El Peñón" a lo largo de estos años de trabajo además de la tarea educativa, ha ido adecuando la capacitación para el trabajo y la preparación académica, conforme a las necesidades del tiempo en que vivimos, y a la que cada población requiere para lograr un desarrollo armónico.

En seguida haré una síntesis de las diferentes etapas del servicio educativo y de capacitación para el trabajo, que "El Peñón" ha prestado a la población estudiantil del Valle de Amilpas, en la región oriente del Estado de Morelos.

I. El Peñón abrió sus puertas en el mes de noviembre de 1961, para dar inicio al primero de varios cursos prácticos sobre agricultura y cuidado de animales domésticos, hortalizas, siembras de temporal, etc.

De noviembre de 1961 a octubre de 1964 se realizaron ocho cursos en los que participaron 170 muchachos, el régimen era de internado, con una duración de tres a cinco meses. La edad de los participantes fue de entre 15 y 35 años.

Se alternaban teoría y práctica, a la vez que se aprovechaba la convivencia para dar formación humana en todos sus aspectos. A estos cursos asistieron alumnos de Morelos, Michoacán, Yucatán, Guerrero, San Luis Potosí, Veracruz, Puebla, Chiapas, Durango, Guanajuato, Tlaxcala, Hidalgo y Zacatecas.

Con un nuevo programa educativo "El Peñón" se propuso concentrar su influencia en los municipios cercanos que son: Jonacatepec, Janteteico, Zacualpan, Temoac, Tepalcingo, Tepexco, Axochiapan y Cuautla, comprendiendo también los pueblos de: Quebrantadero, Atotonilco, San Gabriel, Chalcatzingo, Amayuca, Tenango, Huazulco y Tlacotepec.

II. En enero de 1965 se ofreció el primero de los cursos de capacitación agropecuaria con duración de tres años. En un principio el calendario escolar fue de enero a mayo, y conforme pasaron los años, llegó al período normal, de septiembre a junio.

Fueron diez las generaciones que terminaron sus estudios, con un total de 75 alumnos diplomados y acreditados como técnicos agropecuarios. Con este plan de estudios, "El Peñón" buscó capacitar a los jóvenes para que permaneciendo en su ambiente, promovieran nuevas formas de trabajo. Así nació, lo que en un tiempo fue, la cooperativa "La Palma" formada por un grupo de 36 alumnos y amigos, que se dedicaron a promover la crianza y comercialización del pollo de engorda. De ese grupo algunos de sus miembros son actualmente avicultores prósperos, otros se dedican a la comercialización y otros trabajan en iniciativas muy variadas.

Actividades similares a la del pollo de engorda se tuvieron en los renglones porcino y bovino. Otros alumnos han sido apoyo firme para el desarrollo de diversas empresas que ha promovido el gobierno del Estado, como ejemplo está la fábrica de palanqueta que desde hace años está en constante producción en Tenango, Morelos.

III. Una tercera época dio inicio en noviembre de 1971, en ese mes "El Peñón" inició la educación secundaria por televisión, con lo cual se elevó el grado de escolaridad, necesidad apremiante en la región, a la vez que se lograba el objetivo: que los jóvenes que cursaban secundaria tuvieran además la capacitación agropecuaria.

Al iniciar sus trabajos la telesecundaria "El Peñón" se convirtió en pionero de esa modalidad de enseñanza promovida por la S.E.P., que luego se ha extendido a toda la República Mexicana.

En 1974 terminó sus estudios de secundaria y la capacitación agropecuaria, la primera generación formada por once muchachos. Actualmente son ya 21 generaciones.

Junto con la preparación académica "El Peñón" ha procurado dar a cada uno de los jóvenes egresados, una formación personalizada y enfocada a lograr que los valores morales, apoyo seguro de toda vida de relaciones sociales, pasen a ser parte de la personalidad de cada uno.

Con el paso de los años "Centro El Peñón, A.C.", logró la continuidad y solidez de la labor educativa de la telesecundaria. Esto le impulsó a buscar los medios económicos y materiales para ofrecer un grado mayor de escolaridad para las nuevas generaciones, y una capacitación más amplia para el trabajo, pero sin perder la firmeza y profundidad lograda hasta ahora.

IV. Los padres de familia pedían una mayor preparación para sus hijos, y las necesidades de la región lo ameritaban. Así que todo contribuyó a que los miembros de "Centro el Peñón, A.C.", se decidieran a dar un paso más en el servicio educativo.

Se hizo un estudio de campo, se tomaron en cuenta opiniones de padres de familia, de autoridades ejidales y municipales, y después de oír diversas opiniones de exalumnos y amigos, "El Peñón" lanzó la convocatoria para iniciar estudios de nivel medio superior. "El Peñón" creó un centro de bachillerato tecnológico agropecuario incorporado a la SEP. Esta forma de trabajo educativo es el más acertado para seguir la línea en la que desde su inicio ha venido trabajando "El Peñón".

El bachillerato tuvo el reconocimiento oficial mediante el acuerdo No. 871114 del 18 de febrero de 1987.

Se hizo la inauguración oficial el 7 de septiembre de 1984 con la presencia de la Licenciada y Profesora Olivia Ulloa Núñez, Representante Oficial de la Secretaría de Educación Pública en el Estado de Morelos, del Profesor Hermán Casique Pacheco, Presidente Municipal de Jonacatepec, autoridades de diversas ayudantías, comisariados ejidales, y amigos. Estaba presente el grupo que formaba ya la primera generación.

Durante estos años se ha trabajado para dar cuerpo al bachillerato. No se han escatimado esfuerzos y se han puesto los medios para lograr la mayor altura académica. Una formación adecuada a futuros técnicos y la capacitación básica para el trabajo. Se ha aunado a las áreas agropecuarias el complemento en los talleres de soldadura, carpintería y maquinaria agrícola.

El 17 de junio de 1987 "Centro El Peñón, A.C." vio hecho realidad el plan iniciado tres años antes. Treinta y tres jóvenes forman la primera generación del centro de bachillerato tecnológico agropecuario "El Peñón". Actualmente son ya ocho generaciones con un total de 184 alumnos que han terminado sus estudios.

Algunos de estos muchachos siguiendo los objetivos trazados, están incorporados a la producción, empeñados en diversos proyectos de tipo agrícola o pecuario, otros han seguido estudiando a nivel universitario, unos y otros son fruto del empeño puesto por "Centro El Peñón, A.C.", los padres de familia y todo el personal que día a día trabaja en El Peñón. Así se va logrando los objetivos que desde un principio se propusieron un grupo de profesionistas y hombres de empresa de la Ciudad de México, pensando en que: junto con todo ese bien que se puede hacer al hombre, tiene que estar ese otro "interés" de la persona que tiene los medios, que a otros les hace falta.

"Centro El Peñón, A.C.", ha demostrado que: "Los frutos del trabajo aplicados al mejoramiento del hombre, son la mejor inversión".

Un punto de suma importancia es todo lo referente a la "Formación Personalizada", tanto de alumnos como profesores y padres de familia. Para lograr este aspecto el proceso de formación lo inician con los profesores. Es bien sabido que nadie da lo que no tiene, pues es así como El Peñón se ha abocado a formar integralmente a todo el personal que labora en la institución. Al lograr este aspecto, toda la formación se dará en "cascada". Se procura seguir un proceso de selección para los futuros trabajadores, tanto en el área docente como administrativo y de mantenimiento. Todo el personal que labora en la institución, independientemente del puesto que ocupe es un formador.

Al tratar de tener una institución con este perfil de personal, se facilita la formación de los alumnos y de sus padres. El ambiente de trabajo es sano.

El profesor tiene un plan de trabajo bastante exigente, siempre es bueno exigir a la gente, pues de esta forma darán lo mejor que tienen. Se les enseña y se les hace ver la gran importancia que tiene el ser "formadores". El trabajo de ellos no es "otro trabajo más", es un trabajo único, insustituible. Para lograr estos aspectos y llevar a cabo la filosofía de la institución, al profesor se le somete a una formación continua, la formación dura todo el tiempo que siga laborando aquí.

Al finalizar cada curso escolar se le somete al profesor a una autoevaluación, esto con la finalidad de que vea el curso que ha tomado durante el ciclo escolar. Posteriormente se comenta esa evaluación con ellos. De la misma manera todos los alumnos hacen una evaluación de cada profesor que le impartió alguna materia.

V. Hoy por hoy El Peñón va hacia arriba, y como Asociación Civil más organizada busca nuevas oportunidades de desarrollo. Esto se ha logrado con:

- En 1994 se busca que los alumnos de El Peñón hagan una aportación simbólica a su escuela, como parte de su colegiatura (esto va desde \$10.00 a \$80.00 mensualmente), dependiendo de la situación económica que tenga cada alumno, así como una aportación por concepto de transporte escolar, por la cual se ha llegado a la autosuficiencia y ya no representa por tanto, un concepto más para la consecución de fondos. Estamos seguros que con ello el buen comportamiento académico ha aumentado, pues se tiene la filosofía de que "lo que cuesta trabajo tiene mayor empuje"

- A partir de 1995 se introducen como parte de la formación y como un medio más de financiamiento los cursos y asesorías, con los cuales algunos profesores imparten capacitación del centro a productores de la zona. Dentro de este rubro se encuentran los proyectos de capacitación a productores de nopal (patrocinado por Nafinsa) y otras asesorías en materia de inseminación artificial y métodos de cultivo que se otorgan a personas interesadas. Este tipo de actividades actualmente ya tienen una gran importancia para el mantenimiento de la escuela.
- Asimismo durante el ciclo escolar 1995-1996 nacen los programas de actividades productivas, de la conciencia de autosuficiencia de la labor, y buscan aprovechar de manera productiva, la maquinaria con la que se cuenta en los diferentes talleres, así como algunas otras iniciativas viables que permitan dar a conocer a los alumnos la aplicación práctica de un proyecto de micro-empresa para la zona. Tal es el caso del periódico y del telar.

#### **Información relevante de la actuación de Centro El Peñón:**

- **Ventas**

En este caso las ventas son los donativos y por tanto nuestros clientes son los donantes. Para llevar a cabo una labor completa de ventas se necesita promover la labor misma, y en este caso explicar los beneficios que ofrece al "cliente" el casarse con nuestro producto, a saber, "la ayuda a los demás".

La labor de ventas en este tipo de asociaciones no es fácil, requiere de un don especial: el saber comunicar al público la importancia del "producto", ya que el "cliente" no ve directamente en sí mismos los beneficios, ni éstos son a corto plazo.

Se tienen dos tipos de ingresos, producto de las ventas: los donativos programables y los no programables.

#### **Donativos No Programables:**

◦ **Donativos únicos:** Estos donativos son resultado de gestiones enfocadas a proyectos muy específicos de mejoras o de compra de equipo, pudiendo ser, por tanto, en efectivo o en especie. Generalmente estos donativos no son renovables. La proyección de estos ingresos no se puede realizar.

◦ **Donativos anuales:** Desde hace varios se han recibido por una gran variedad de empresas entre las que se encuentran: instituciones bancarias y de seguros, intermediarios financieros, empresas del ramo agrícola, laboratorios, despachos de abogados y de contadores, personas físicas y fundaciones nacionales e internacionales. Estos donativos se reciben a lo largo de todo el año (en una sola aportación por empresa en un mes fijo de acuerdo a las instrucciones de la empresa en cuestión). Son no programables, ya que cada año suelen incorporarse 4 ó 5 donantes nuevos a esta fuente de ingreso y también suelen salir del mismo 2 ó 3 empresas que por las condiciones económicas del país, no les es posible continuar con su aportación.

Donativos programables:

◊ **Donativos periódicos:** Dentro de los ingresos fijos existen donaciones que se cobran de manera mensual, bimestral o trimestral a lo largo del año y que generalmente se reciben de personas físicas. Estos donativos han surgido de dos campañas principalmente:

**"Campaña de Cargo Automático"** realizada desde el año de 1994 y que actualmente representa un porcentaje importante dentro de los ingresos de la institución. Esta campaña consistió en conseguir becas enteras (donativos de \$350.00 mensuales o fracciones) a través de un cupón pagaré, mediante el cual se le daba la facilidad al donante de dar su donativo con un cargo a su tarjeta de crédito. Para esta campaña se reunieron grupos promotores que entre sus amistades conseguían estas donaciones permanentes. Los resultados de la campaña fueron excelentes y los donativos conseguidos iban de un intervalo de \$ 50.00 mensuales hasta \$1,500.00 mensuales por persona. Para esta campaña se establecieron contratos con todos los sistemas de tarjeta de crédito disponibles (Bancomer, Banamex, Carnet y American Express) y se obtuvieron terminales electrónicas de fondos, con las cuáles se facilita la operación de las transacciones que deben efectuarse cada mes.

**Campaña "La Magia de los Muchos Peces"**, realizada en 1995 en el cuál se empleó la herramienta de correo directo con el apoyo de dos grupos financieros del país: GBM Atlántico y Abaco Grupo Financiero, en donde se enviaron miles de folletos informativos de la labor y de un cupón pagaré a todos los cuentahabientes, tarjetahabientes y empleados de dichas instituciones. Los resultados no fueron los esperados, sin embargo se logró incrementar en un 8% los ingresos periódicos de la institución.

De acuerdo a su forma de procesamiento, se dividen en:

a) Donativos por cargo automático a tarjeta de crédito, Visa o Mastercard Nacional o Internacional.

b) Donativos por cargo automático a cuenta de cheques, en los bancos Atlántico y Confia a través del Sistema de Domiciliación, con el que se pueden realizar este tipo de cargos, sin existir la posibilidad de sobregiro de las cuentas de cheques y por medio de un enlace directo con cada institución vía módem.

c) Donativos por cheque periódico, que suelen cobrarse vía mensajería de la oficina corporativa y que tienen un día fijo de pago.

◊ **Productos de Alcancías:** En el año de 1995 se diseñaron alcancías de acrílico con el apoyo de la empresa Acrílicos e Ideas, S.A. (líder en el sector productor de exhibidores) que se comenzaron a colocar en las sucursales de los bancos Confia y Atlántico, los restaurantes Wings y algunos de los Macrovideocentros de la Ciudad de México, así como en una gran cantidad de otros negocios y restaurantes en esta ciudad y en otras ciudades del Estado de Morelos como Cuernavaca, Cuautla y Tepoztlán. Los ingresos de ésta campaña tuvieron su cenit en los meses de marzo y abril de 1996 y desde ese momento han presentado una baja considerable.

◊ **Productos de Tarjeta de Afinidad:** En el año de 1994, se firmó un Contrato de Afinidad con el Grupo Financiero Banorte, mediante el cual se realizó la emisión de una tarjeta de crédito con la imagen corporativa de la institución y que en un principio se distribuyó entre los miembros del patronato, los donantes de la institución y en algunas universidades de la Ciudad de México. Este sistema consiste en que el grupo financiero operador de la tarjeta de crédito cede a la institución un porcentaje de la comisión que cobra a todos los establecimientos afiliados a su sistema, por lo tanto con las compras y consumos de todos los tarjetahabientes del grupo se beneficiaba a la institución con una cuota variable mensual. Este sistema tuvo auge en 1994 cuando el sistema financiero mexicano se encontraba en bonanza, sin embargo como producto de la crisis financiera del 94-95 se registró una cancelación masiva de tarjetas, y por tanto se canceló también la afinidad con BANORTE. En 1996 se abrió un nuevo contrato de afinidad con Banca Confia y en el mes de marzo de 1997 se empezó a promover nuevamente este tipo de campaña vía telemarketing.

Fuente de Ingreso	1992	1993	1994	1995	1996
Donativos No programables	\$ 656,800.00	\$1'042,300.00	\$ 805,500.00	\$1'280,000.00	\$1'165,500.00
Donativos Periódicos por cheque			\$ 64,000.00	\$ 87,400.00	\$ 327,500.00
Donativos Periódicos Cargo Automático			\$ 265,500.00	\$ 359,000.00	\$ 373,900.00
Donativos Periódicos campaña "Magia de los Muchos Pocos..."				\$ 11,500.00	\$ 14,000.00
Donativos Periódicos Tarjeta Afinidad			\$ 4,050.00	\$ 3,200.00	
Donativos Periódicos Productos Alcantías				\$ 20,000.00	\$ 21,500.00

Las cifras presentadas en este cuadro son aproximadas para efectos de esta investigación; no forzosamente coinciden con los estados financieros reales de la institución modelo.

• **Utilidades antes de impuestos**

En este tipo de instituciones no se tienen ni utilidades ni impuestos. Es decir, los excedentes que se generan en la operación del negocio se invierten en actividades productivas, y con esto se está tratando de llegar a autosuficientar la operación; al generar más dinero se beneficia a más personas, y por lo tanto nunca hay un superávit.

Aún no se ha llegado a la autosuficiencia en la escuela, pero se tiene visto que con la inversión en proyectos productivos se aumentará el nivel de vida de la comunidad y se cubrirá al 100% la operación de la escuela. En el caso de los impuestos, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público exenta a este tipo de organizaciones del pago de impuestos, como un incentivo a seguir con la labor en favor de la sociedad.

- **Flujo de caja**

- 1. **Fuentes de Ingresos**

Estas fuentes se clasifican en:

- a) ingresos generados por actividades de la escuela
- b) ingresos generados por campañas organizadas y operadas por la oficina corporativa en México

Dentro de los ingresos generados en la escuela se encuentran:

- **Aportaciones de alumnos.** A partir del ciclo 93-94 se empezó a cobrar una cuota simbólica a los alumnos del centro, comprobando que los mismos alumnos tendrían un mejor aprovechamiento académico sustentando una cotegatura mensual. Se realizó asimismo una consulta entre los padres de familia y se tuvo como resultado la disposición de los padres de aportar una cantidad como cuota de cotegatura de acuerdo a las posibilidades de cada familia y según un estudio socioeconómico, con el objeto de apoyar al mantenimiento del centro, que en el año anterior había sufrido una gran escasez de recursos, y que estuvo a punto de cancelar algunos grupos.
- **Transporte escolar.** A partir del ciclo 94-95 se cobró también una cuota simbólica por servicio de transporte, con el fin de permitir que alumnos de comunidades no tan cercanas al centro, puedan asistir de manera normal a la escuela, pues de otra forma tendrían que llegar a pie, y por tanto caminar muchos kilómetros.
- **Cursos y Asesorías.** Estos cursos se refieren a la capacitación que imparten algunos profesores del centro a productores de la zona, y se empezaron a impartir en el curso escolar 95-96. Dentro de este rubro se encuentran los proyectos de capacitación a productores de nopal (patrocinado por Nafinsa) y algunas otras asesorías en materia de inseminación artificial y métodos de cultivo se imparten a personas interesadas dentro de la comunidad.
  - **Proyectos Productivos.** Estos programas nacen también en el ciclo 95-96 con el propósito de autosuficientar la labor. Buscan aprovechar de manera productiva, la maquinaria con la que cuentan los diferentes talleres, las instalaciones y el plantel de la escuela, como en el caso de la renta de la granja, así como algunas otras iniciativas viables que permitan dar a conocer a los alumnos la aplicación práctica de un proyecto de microempresa para la zona. A los alumnos se imparte cada semestre esta materia como parte de su formación académica, y de aquí han surgido diferentes iniciativas que se han puesto en marcha con el apoyo de la escuela.

En el segundo grupo se encuentran:

- Donativos No Programables
- Donativos Programables

• **Productos Financieros:** derivados del superávit de cada ejercicio y que constituyen un fondo de contingencia que tiene la institución y que representan una parte no significativa de sus fuentes de ingresos. Generalmente aumentan con las aportaciones de volumen considerable de algunas empresas en el momento de ingresar, pero luego caen al irse aplicando el remanente a la operación de la escuela.

## 2. Conceptos de Egreso

Se clasifican en:

- a) egresos derivados de la operación de la escuela.
- b) egresos derivados de la oficina corporativa en México.

En el primer grupo se encuentran los siguientes rubros:

- Nómina de Sueldos del personal administrativo y docente de la institución
- Pago de honorarios del Director de la escuela
- Honorarios del Jefe de Proyectos Productivos, mismos que se conforman de una parte fija y de un porcentaje de las utilidades netas generadas por las actividades que se desarrollen en el Centro por concepto de proyectos de autosuficiencia.
- Primas Vacacionales
- Aguinaldos
- Aportaciones al IMSS
- Aportaciones al SAR
- Aportaciones para Vivienda (INFONAVIT)
- Aportaciones ISPT
- Material Didáctico y Uniformes
- Gastos administrativos como Teléfono, Luz y Agua.
- Mantenimiento de Edificios.
- Mantenimiento y combustible de 2 camiones de Transporte Escolar
- Mantenimiento y combustible de autos, con los cuales se llevan a cabo las compras necesarias para el funcionamiento de la escuela

En el Anexo 6 se presenta el presupuesto de egresos para el año 1997.

En dicho presupuesto se puede observar que en el caso de combustibles en marzo bajan, esto es porque los camiones escolares no trabajan dos semanas correspondientes a semana santa, lo mismo ocurre en el mes de diciembre por motivo de la Navidad, y en los meses de julio y agosto no se presenta egreso por este rubro ya que son las vacaciones de verano y los camiones se paran en este tiempo; y lo mismo ocurre con las refacciones del transporte escolar.

El rubro de convivencias se refiere a los eventos organizados en fechas clave, como por ejemplo en enero el comienzo de un nuevo semestre, asimismo ocurre en septiembre, y la rosca de reyes para profesores, en mayo los alumnos llevan a cabo un festival del día de las madres y otorgan presentes que ellos mismos elaboran, y en diciembre festejos con motivo de la Navidad.

Los meses en que suben los viáticos, es por motivo de la capacitación a profesores, que no siempre es en Morelos.

Dentro del segundo grupo se encuentran:

- Sueldo fijo del Director de Oficina Corporativa ( Secretario del Patronato)
- Sueldos fijos de Personal Administrativo: Directora de Administración y Tesorería, Coordinadora de Operaciones y Mensajero
- Renta de Oficina y 2 líneas telefónicas
- Servicios externos de Contabilidad
- Gastos de Promoción, que se refieren a toda la elaboración de folletos, cupones pagaré, tarjetas de presentación y demás propaganda de información de la institución
- Gastos de capacitación al personal, que se refiere a los cursos, seminarios y capacitación en general que da la oficina corporativa a sus empleados como parte de las prestaciones que otorga
- Equipo de oficina
- Gastos de Papelería y Caja Chica
- Gastos de Representación, que básicamente se conforman de comidas especiales con donantes foráneos o prospectos de donantes y viáticos para presentación de la institución a un auditorio meta
- Inversión en actividades productivas, este rubro se refiere a las inversiones necesarias para la comercialización de las artesanías que se fabrican en la escuela, y por tanto para el seguimiento de dichas actividades
- Pagos de Capital a Fomento de Fundaciones, este rubro es acerca de un pago que se hace a esta fundación española. Fue un "donativo-préstamo" que se consiguió en el año de 1995. Se hace el pago mes con mes en dólares como reembolso de dicho préstamo, pero es a la vez un donativo, ya que no se cobran intereses y el préstamo puede ser amortizando en los períodos que sean convenidos; dicha fundación hace préstamos sólo con la convicción de ayudar a Organizaciones No Lucrativas.
- Impuestos, se refiere al pago de declaraciones trimestrales a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- Comisiones Bancarias, son gastos financieros que se hacen por medio del banco. En este rubro entran las comisiones de los bancos por el uso de la terminal electrónica para efectuar cargos automáticos y por la transmisión electrónica de fondos (Telebanco).

En el Anexo 7 se muestra el flujo de caja proforma para el Año 1997, en el que se muestran tanto ingresos como egresos para la operación de toda la institución.

- **Depreciación**

La depreciación en este caso sería de la maquinaria de los talleres Industriales, así como de los vehículos de la escuela. En este caso, éstos han sido objeto de donación de hace aproximadamente 10 años, y por lo tanto ya estuvieron totalmente depreciados. Sin embargo hay otro punto por el cual la depreciación no es objeto de análisis financiero, y esto es porque no es un rubro que afecte en beneficio, ya que al ser una institución de carácter donataria no paga impuestos, y por lo tanto el beneficio de la depreciación al bajar la base gravable de cualquier forma no se toma en cuenta. Es decir, únicamente

nos interesa de este rubro la vida útil de las máquinas para ver en qué momento se reponen, pero contablemente este tipo de instituciones no tienen ninguna afectación.

- **Desembolsos de capital**

Los desembolsos de capital que se hicieron al iniciar esta organización fueron donativos hechos por los mismos miembros del Patronato fundador de Centro El Peñón. Dichos donativos constituyen lo que ahora son los terrenos en Jonacatepec y la construcción de las primeras aulas, así como el material de inicio de la primera etapa de la organización. No se puede hablar por tanto de porcentajes de inversión si ni siquiera se puede hablar de que estas organizaciones tuvieran socios.

- **Inversiones**

Las inversiones que se tienen son las concernientes a las herramientas y maquinaria dentro de los talleres, así como las adaptaciones que se han hecho para los talleres y aulas posteriores a las instalaciones iniciales. Asimismo se puede hablar del equipo de transporte y equipo de oficina con que cuenta la organización y las inversiones en hectáreas que se han hecho para siembras y para prácticas, como establos graneros, e invernadero

- **División del mercado**

En el caso de las Organizaciones No Lucrativas la división del mercado se compone respecto del universo de donantes en nuestro país, que por una u otra causa se preocupan por la importante labor que desempeñan diferentes instituciones a beneficio de nuestro país, y es así como las instituciones han ido en un constante y vertiginoso aumento, atendiendo aspectos de promoción humana y desarrollo comunitario.

Cada una de estas personas que conforman el universo de ayuda a las instituciones apoyan para distintos fines según se identifiquen o crean que es la mejor solución a los problemas sociales que se viven, es por ello que en el presente trabajo hago una "división del mercado" respecto a las instituciones de ayuda a la sociedad, con la finalidad de contar con información necesaria que permita expresar la importante labor que proporcionan estas instituciones. Las siguientes estadísticas me fueron proporcionadas por la Junta de Asistencia Privada, lo que corresponde solamente a instituciones de asistencia privada.<sup>4</sup>

1. **Atención a Niños y Adolescentes.**- En la actualidad el 50% de la población de nuestro país se encuentra conformada por personas menores de 20 años de edad, de ahí nace la preocupación de organismos e instituciones de conducir en forma adecuada a nuestra niñez que es el presente y el futuro de México lo que permitirá una integración familiar sólida, un proceso de educación integral, que fortalezca y estructure nuestra sociedad.

Ante la Junta de Asistencia Privada se encuentran legalmente constituidas 40 instituciones, cuyo objeto asistencial es brindar atención en casas hogar a menores que presentan diversos problemas relacionados algunos, con discapacidad física o mental, desintegración y abandono familiar, maltrato al menor, o que han pasado

<sup>4</sup> Información proporcionada por la Junta de Asistencia Privada "Informe del Anuario Estadístico del Servicio Asistencial Privado durante 1974 por las instituciones de Asistencia Privada".

parte de su vida en la calle. Por estos problemas se proporciona a los menores alternativas que les permitan alcanzar mejores niveles de vida, teniendo como base el afecto, atención, orientación, techo, recreación, alimentación y ocupación del tiempo libre.

**Síntesis del Anuario Estadístico  
correspondiente al Servicio prestado durante 1996**

Casas Hogar	No. de Instituciones	No. Establecimientos	No. Camas	Población Femenina	Población Masculina	Total
Niños sin Discapacidad	26	37	2,361	998	932	1,930
Niños con discapacidad	6	7	283	121	110	231
Niños de la Calle	8	37	733	861	2,801	3,662

2. **Área de Atención Ancianos.**- Uno de los principales problemas que enfrenta la sociedad a nivel mundial es el aumento de las personas mayores de 60 años de edad. En nuestro país la expectativa de vida se ha incrementado hasta alcanzar en el hombre 68 años de edad y para la mujer 72 años, por lo que se calcula que la población de la tercera edad para el año 2000 será del 6% de la población total.

Las instituciones conscientes de la importancia que representa este fenómeno demográfico atiende a 2,867 ancianos en establecimientos como son: Casas hogar, Centros de día y Talleres, en estos establecimientos se proporcionan diferentes servicios como son: alimentación, vestido, atención médica especializada y terapias ocupacionales.

Estos servicios se brindan con gran calidez y calidez humana sin que la cuota de recuperación determine el tipo de atención.

**Síntesis del Anuario Estadístico  
Correspondiente al Servicio prestado durante 1996**

Capacidad Inmueble	Población Femenina	Población Masculina	Defunciones	Población con Discapacidad Física	Población con Discapacidad Mental	Población Sana	Población que cuenta con Familia	Población Total Asistida
2,502	1,655	478	293	744	221	1,172	1,195	2,133

3. **Área de Atención Médica.**- Una de las principales preocupaciones del hombre es preservar su salud. Ciertamente es que un individuo sano tiene mayor posibilidad de alcanzar su pleno desarrollo.

Afortunadamente como una respuesta a esta preocupación, ante la Junta de Asistencia Privada se han constituido 64 instituciones cuyo objeto asistencial es, brindar atención en diferentes establecimientos como: Consultorios, Clínicas, Hospitales Generales, Hospitales de Especialidad, así como en centros de Rehabilitación Física, Mental y Social.

**Síntesis del Anuario Estadístico  
correspondiente al servicio prestado durante 1996**

<b>No. Consultas Otorgadas</b>	<b>Cirugías Realizadas</b>	<b>Análisis Clínicos</b>	<b>Partos Atendidos</b>	<b>No. de Camas</b>
682,351	24,961	661,052	3,349	1,746

4. **Área Educativa.**- La población en México, manifiesta la necesidad de contar con alternativas que le ofrezcan las herramientas necesarias para promover el desarrollo especialmente de niños, adolescentes y adultos, destinadas a elevar el nivel educativo de la población en general. En esta importante tarea participan las instituciones de asistencia privada cuyas acciones están dirigidas primordialmente a nuestra niñez y juventud, cuyas limitaciones socio-económicas y familiares le impiden un desarrollo integral. En la actualidad esta área de servicio está conformado por 42 instituciones.

A continuación se proporcionan los datos de los servicios que las instituciones de asistencia privada proporcionaron, así como el número de personas beneficiadas durante 1996.

**Síntesis del Anuario Estadístico  
Correspondiente al Servicio prestado durante 1996**

<b>Servicios</b>	<b>Población</b>
Guardería	1,157
Preescolar	3,111
Primaria	8,007
Secundaria	2,600
Preparatoria o Equivalente	1,509
Técnica	321
Comercio	60
Profesional	189
Educación Especial	783
<b>Total</b>	<b>17,737</b>

Tipo de Estancia	Población
Externa	15,092
Media interna	1,428
Interna	1,217
Total	17,737

5. *Otra Clase de Servicios Asistenciales.*- Además de las cuatro áreas citadas, existe una que se denomina Otra Clase de Servicios Asistenciales, en la cual se representa una mayor cobertura en los servicios asistenciales, los cuales se brindan con un amplio sentido altruista en beneficio de la población de menos recursos.

Esta área está conformada por las instituciones de asistencia privada, cuyo objeto es proporcionar servicio en diversos rubros como: a) otorgar becas, pensiones, ayuda a instituciones, ayuda diversa, despensas, pago de renta, ayuda para adquirir prótesis; b) Centros de Desarrollo Comunitario; c) Albergues Temporales; d) Comités de Damas Voluntarias; e) Programa Ecológico; f) Promotoras de Programas; g) Atención a Animales.

En este grupo, se encuentran las instituciones que se dedican a proporcionar ayuda a través de préstamos prendarios.

**Síntesis del Anuario Estadístico  
correspondiente al Servicio Prestado durante 1996**

Centros de Desarrollo	Promoción, Desarrollo Social y Cultural	Promotora de Programas	Atención a Animales
<b>Instituciones:</b> 15 <b>Población Total:</b> 83,022 <b>Servicios:</b> *Primaria y Secundaria Abierta *Capacitación *Despensas *Raciones Alimenticias *Servicio Médico	<b>Instituciones:</b> 17 <b>Población Total:</b> 112,506 <b>Servicios:</b> *Conferencias *Pláticas a grupos *Exposiciones *Cursos *Otros *Publicaciones	<b>Instituciones:</b> 12 <b>Población Total:</b> 126,910 <b>Servicios:</b> *Médica *Educativa *Social *Cultural *Deportiva *Cívica *Otras	<b>Institución:</b> 1 <b>Animales:</b> 3,020 <b>Servicios:</b> *Vacunaciones *Sacrificio a animales *Cirugías

Servicios a Panteones	Ayudas Económicas
<b>Instituciones:</b> 6 <b>Población Total:</b> 5.088 <b>Servicios:</b> *Inhumaciones *Exhumaciones *Cremaciones	<b>Instituciones:</b> 121 <b>Población Total:</b> 2'901,114 <b>Monto Total:</b> \$188'162,051.63 <b>Servicios:</b> *Becas *Pensiones *Ayudas Diversas *Ayuda a Instituciones

Con esto podemos ver que la división del mercado es muy amplia, y que los donativos son destinados a diversos fines; sin embargo la búsqueda de nuevos mercados es tarea primordial de las instituciones haciendo entender que el amor social no actúa bajo presión social formal ni está ligado a obligaciones estrictas que pueden ser urgidas por la sociedad organizada. Se puede ejemplificar de muchas maneras, y todas las virtudes apreciadas socialmente, como la amabilidad, la buena vecindad, la generosidad y la buena voluntad, son, sin duda, manifestaciones del amor social.

## 2. Análisis de la situación actual

Con plena conciencia de la realidad por la que atraviesa nuestra nación, y atento a los cambios y condiciones que privarán en el nuevo mercado global, El Peñón mantiene altos niveles académicos y habilita los mejores medios técnicos a su alcance, para educar a sus alumnos en la vida productiva de nuestro tiempo.

Además, se les está ayudando a los alumnos:

- a que tengan una garantía de poseer un nivel de vida mejor pues se está promoviendo que ellos creen microempresas y cooperativas (por ejemplo, de producción de palanqueta, de artesanías, de producción de muebles rústicos, etc.), ayudándoles a organizarse y a buscar las oportunidades que presenta el comercio y la pequeña industria actualmente.
- mediante una bolsa de trabajo, de tal manera que se tengan identificadas las oportunidades laborales que presenta la zona.

Los beneficios de esta labor son notables :

- por el número de empleos que genera,
- por el trabajo destacado que realizan sus egresados en plantaciones, establos e industrias.
- por la promoción que realiza en favor de la creación e impulso de microempresas y cooperativas.

- **Análisis de consumidores y mercados**

Los consumidores, en este caso, son los beneficiados directos, es decir, los alumnos del Centro. Sin embargo existe una triangulación, en la cual quienes "Compran" el servicio

no son directamente los beneficiados, sino terceros que con el afán de contribuir al bienestar de nuestro país aportan recursos. El mercado que se "ataca", por tanto, es el de la educación en beneficio de personas de escasos recursos, en concreto, gente de campo, con capacidad de estudio a nivel Secundaria y Bachillerato, distribuidos en la zona del Valle de Amilpas, en Morelos, y de acuerdo a la triangulación antes mencionada, el mercado de los beneficiarios es aquél con poder adquisitivo medio y alto y con la convicción de que se tiene que retribuir en beneficio de la sociedad.

Algunos de los resultados obtenidos de esta labor, desde el punto de vista social son:

- ♦ varios ex-alumnos formaron la empresa avícola más exitosa de la zona por muchos años;
- ♦ también, algunos ex-alumnos constituyeron una cooperativa muy exitosa de producción de palanqueta de cacahuete;
- ♦ muchos ex-alumnos han contribuido con sus familias en el aumento del patrimonio agropecuario;
- ♦ muchos ex-alumnos son actualmente propietarios de microempresas: de viveros, de maquiladora de camisas, etc.;
- ♦ Existe una sociedad de producción parcelaria en Chalcatzingo, muy cerca de El Peñón, administrada por ex-alumnos. Esta, según se sabe entre los productores parcelarios de la zona, es una de las pocas sociedades rentables en este giro.
- ♦ En cada generación se constituye por lo menos un negocio productivo en beneficio de la región. El más reciente es la constitución de una papetería en la zona y la cual vende a los poblados más cercanos con mucho éxito. El Peñón con el afán de ayudar a sus ex-alumnos brindó apoyo en este caso.

Dentro de los objetivos que han cobrado importancia para la labor se encuentra: el asegurar un mejoramiento en el nivel de vida de los alumnos y de sus familias, y de la zona en general, para lo cual se está implementando lo siguiente:

1. La ampliación de la capacidad del Centro Agropecuario; con significativos adelantos tecnológicos; con un departamento de investigación de explotación agrícola y de suelos. De las actividades realizadas en este centro, se busca obtener también un ingreso económico, ya que hasta ahora sólo ha servido para prácticas educativas.
2. La formación de un proyecto de capacitación a micro-empresarios, para ayudar a los alumnos, a sus familias y a los exalumnos, a constituir microempresas diversas.

Como agente promotor del desarrollo socioeconómico dentro de la comunidad a la que sirve, se ha empezado un proyecto de "Promoción de Microempresas" que consiste en:

- a) investigar qué productos tienen demanda en los mercados locales e internacionales;
- b) estudiar si alguna o algunas personas de la comunidad -preferentemente ex-alumnos de la escuela - podrían hacerse cargo de la producción de esos bienes;

c) servir de asesores en la organización y esquema jurídico que tendría que asumirse para producir con eficacia y bajos costos.

Asimismo, "El Peñón" funge como agente que busca atraer inversión a la zona, de tal manera que cuando un fabricante del Estado busca instalar o reubicar su planta de producción, se le presenta un proyecto para que dicha ubicación se realice alrededor de "El Peñón". Para ello, se demuestra técnicamente la viabilidad de la ubicación y además se demuestra el impacto positivo de la formación humana que poseen los ex-alumnos de la escuela, dándole al fabricante la posibilidad de seleccionar mejor a su personal para el futuro. Existe la posibilidad de incluir dentro del plan de materias, capacitación especial para ir desarrollando en los alumnos, algunas habilidades y conocimientos que pudieran servir al fabricante a la inducción de esta fuerza laboral potencial.

Dentro de los proyectos de microempresas que se están desarrollando, se encuentra el de un Telar Artesanal, con el que ya cuenta la escuela y que nació como iniciativa de una de la materia Proyectos Productivos. Esta microempresa se dedica a la fabricación de productos de lana natural a pequeña escala como: cobijas, tapetes y gabanes. Estos productos ya se están vendiendo en lugares de la zona como: Cuautla y Tepoztlán. Ahora se está buscando la ampliación de la capacidad de producción, debido a la demanda creciente de este producto y se está planeando un proyecto: telares-casa, mediante el cual se fabricarán en el taller de carpintería de la escuela los telares y se les venderán a 20 familias de la zona, que lo pagarán a plazo con un pequeño porcentaje de la maquila que elaboren.

Otra de las actividades que han surgido como resultado de la conciencia de autosuficiencia son:

a) la impartición de cursos a productores de la zona de mejora de cultivos. En los años de 1995 y 1996 se impartieron cursos a productores de nopal sobre técnicas innovadoras de cultivo. Este programa fué patrocinado por Nafinsa con lo que esta institución proporcionó becas a dichos productores, consistiendo esta actividad un ingreso adicional para el Centro.

b) la creación de un periódico, que en un principio se creó con la idea de ser el órgano de difusión interno de la institución, pero que con el objetivo de no ser una carga más para la institución, se le incluyeron otras secciones y la posibilidad de incluir anuncios comerciales, por lo que se incrementó el tiraje y ahora se distribuye entre ex-alumnos y en algunos poblados de la zona, siendo éste un medio de promoción muy eficaz en la región. La adición de éstos anuncios comerciales representó la oportunidad de crear un instrumento rentable y que fomenta la imagen de la escuela en la zona, hoy por hoy, este proyecto es autosuficiente.

Actualmente, El Peñón cuenta con las siguientes secciones educativas y experimentales:

- ◆ Telesecundaria (200 alumnos)
- ◆ Bachillerato Técnico Agropecuario (100 alumnos)

Los alumnos egresados del Bachillerato reciben el título de técnicos agropecuarios, pero también pueden acceder a la Universidad; este esfuerzo por iniciar estudios universitarios lo hace un diez por ciento de los alumnos.

- ◆ Centro Agropecuario, que cuenta con:
  - Establos
  - Siembras
  - Viveros

En las tres áreas se realizan labores productivas, basadas en la mejora de la raza del ganado, la obtención de leche y cosecha de hortalizas y plantas de calidad.

- ◆ Talleres Industriales en:
  - Carpintería,
  - Mecánica Automotriz,
  - Herrería
  - Artesanías textiles, y
  - Está por abrirse uno en artesanías de barro.

Con estos talleres se pretende ofrecer al alumno una opción más de especialización técnica: la industrial. Para aprovechar más las instalaciones de los talleres industriales se están buscando alianzas con ciertas empresas que permitan hacer de estos talleres, la cuna de entidades productivas.

La educación integral consiste en ayudar al alumno a desarrollar lo mejor de sí mismo, en todos los aspectos posibles, mediante la preceptoría y una atención personalizada. La educación se centra tanto en la formación del carácter (hábitos) como en la personalidad (habilidades).

Los resultados de la labor educativa de este centro, percibida en cada ex-alumno :

- Tiene mayor autoestima y mayor seguridad en sí mismo.
- Un afán de éxito enmarcado en la ética y la armonía familiar.
- Ha desarrollado hábitos de proactividad dentro de un contexto de trabajo en equipo.

#### • Recursos de la empresa

#### **SERVICIOS**

El servicio que se ofrece es uno, y como se mencionó con anterioridad, corresponde a la educación a campesinos del Estado de Morelos en bienestar de la sociedad.

Siendo esta una asociación civil, no se tiene una gama de productos o servicios para la adquisición de uno o varios consumidores, sino que de acuerdo a su capacidad social se

ofrecen las diferentes campañas anteriormente mencionadas por medio de las cuales se puede ayudar a Centro El Peñón. Como se muestra en el flujo del anexo 7, dentro de las campañas con mayor éxito se encuentran la de cargo automático, por medio de la cual se hacen aportaciones a través de tarjetas de crédito, en cambio la campaña de alcancías proporciona muy bajos rendimientos siendo ésta, además, una de las campañas que necesita más tiempo administrativo, por lo tanto esta es una campaña que tiende a desaparecer.

Dentro de la gama de opciones de ayuda a la institución, entre las nuevas, podemos encontrar el apoyo a los proyectos productivos, el apoyo a los programas de capacitación, la compra o promoción de artesanías y la adquisición de tarjeta de afinidad. Los planes de desarrollo de éstas opciones están mayormente enfocados hacia los proyectos productivos, pues se ha estudiado que éstos llevarían a la institución hacia la autosuficiencia, y esto es lo que se persigue.

Así, el valor agregado que ofrece la institución no sólo dar una aportación a la comunidad del Valle de Amilpas, sino ayudar al desarrollo y bienestar de la sociedad en general, mediante el apoyo al sector más desprotegido, el campo.

#### **CONSUMIDORES**

Nuestros consumidores directos, los alumnos del Centro, no son quienes "pagan el precio del servicio a consumir", pero sí son éstos quienes determinan las necesidades a cubrir. Quienes realmente están pagando por el servicio son los donantes, a quienes hay que reportar los beneficios obtenidos con sus aportaciones. Las ganancias que se pudieran obtener son también en beneficio de los consumidores o para reinvertir en el Centro, es decir, como no hay socios no hay repartición de utilidades entre éstos.

Las inversiones que se llevan a cabo son para la capacitación de los alumnos, es decir, se tienen inversiones para mantenimiento de los talleres en la compra de herramientas y maquinaria, así como inversiones en terrenos para la siembra de granos básicos o inclusión de ganado para prácticas escolares.

#### **PRECIOS**

La manera en que se puede ayudar a la institución es mediante la aportación de becas completas de uno o más alumnos o bien fracciones de becas. El costo de la beca anual por alumno es de \$350.00 mensuales (\$4,200.00 anuales).

La última vez que fueron revisados estos precios fue al iniciar el curso 1996-1997, es decir en septiembre de 1996. Sin embargo para este año escolar que inicia se piensa que incrementará la beca aproximadamente en un 20%, es decir, el costo de la beca por alumno sería de \$420.00 mensuales (\$5,040.00 anuales).

Estos precios se establecieron conforme a los costos de operación y mantenimiento de la escuela.

#### **PLANTA Y EQUIPO**

Centro El Peñón tiene una planta e instalaciones muy completas para llevar a cabo la labor, e inclusive para ampliarla. Sin embargo, como labor social, se tienen carencias y por

falta de recursos no se ha podido invertir por en los talleres industriales, en donde es necesario completar maquinaria y herramientas, para esto se necesita hacer un proyecto y presentarlo a diferentes fundaciones para ser aprobado. Asimismo se requieren computadoras para ampliar el centro de cómputo, y material didáctico escolar.

A continuación se presenta una relación de la planta y equipo disponible en la escuela:

- La telesecundaria cuenta con las siguientes instalaciones:
  - \* Dos salones de primer año
  - \* Dos salones de segundo año
  - \* Dos salones de tercer año
  - cada uno de estos salones con capacidad de 55 alumnos
  - \* Un aula para club
  - \* Una oficina para director de servicio Orientación Familiar
  - \* Una oficina para director de Telesecundaria
  - \* Una sala de profesores
  - \* Un aula para departamento psicopedagógico
  - todas éstas con dimensiones generales de 10 m. de ancho X 6 m. de largo
  - \* Un área para Control Escolar y Secretaría
  - \* Una oficina para promoción de proyectos
  - \* Un Aula Magna tipo auditorio con capacidad para 100 personas
  - \* Dos baños generales cada uno con cuatro W.C., 3 minijitorios y 3 lavamanos
  - \* Un baño de profesores con un W.C. y un lavamanos
  
- El Bachillerato cuenta con las siguientes instalaciones:
  - \* Un aula para primer grado de 10x12 m.
  - \* Un aula para segundo grado de 6x10 m.
  - \* Un aula para tercer grado de 6x10 m.
  - \* Una sala de computadoras de 6x10 m. con 7 computadoras de 80 megas, disco duro y 2 megas en RAM, Windows 3.1 y Works 3
  - \* Una sala de profesores de 6x10 m.
  - \* Una sala de juntas de 3x8 m.
  - \* Una oficina de Dirección General de 3x8 m.
  - \* Dos oficinas de 3x4 m. para entrevistas y periódico
  - \* Una biblioteca de 8x10 m. con alrededor de 3,000 volúmenes
  - \* Una oficina para director de bachillerato de 3x3 m.
  - \* Un baño general con tres W.C., 3 lavamanos, 3 minijitorios, 2 regaderas y una bodega para artículos de limpieza
  - \* Un baño para profesores con un W.C., un lavamanos y una regadera
  
- Los talleres:
  - \* Edificio techado de 20 m. de ancho X 40 m. de largo, con cinco módulos de 8 m. de ancho X 20 m. de largo, iluminados con lámparas de luz de día. Cada módulo tiene las siguientes dimensiones:
 

-Taller de Herrería	Ancho 8 m., longitud 20 m.
-Taller de Carpintería	Ancho 8 m., longitud 20 m.
-Taller de Artesanías	Ancho 8 m., longitud 20 m.
-Taller de Maquinados	Ancho 8 m., longitud 20 m.

-Taller de Mecánica automotriz Ancho 8 m., longitud 20 m.

\* Cada módulo ya cuenta con la instalación eléctrica con energía eléctrica de 220 Volts, 3 fases, y también línea de 110 volts monofásica. Y un tablero general de distribución eléctrica para cada módulo.

\* El módulo del taller de artesanías textiles cuenta con el siguiente equipo:

- 3 telares rústicos de madera, para producir piezas desde 30 cm. de ancho hasta de 2 m. de ancho
- 1 telar rústico fabricado con piezas recicladas metálicas y de madera, para producir piezas desde 30 cm. de ancho hasta de 1 m. de ancho
- 1 Rueca
- 1 Urdidor
- 1 Lote de julios intercambiables para los telares rústicos

\* El módulo para el taller de carpintería cuenta con el siguiente equipo:

- 1 máquina canteadora
- 2 cepillos
- 2 sierras de cinta
- 2 sierras de disco
- 2 tornos para madera de 1,10 m. de longitud
- 1 taladro de banco con entrada de 3/8"
- Anaquel con herramientas manuales como taladros, gubias, martillos, etc.

\* El módulo para el taller de herrería cuenta con el siguiente equipo:

- 3 máquinas de soldar tritánica 220 V, corriente alterna, 300 Amperes, con cables portaelectrodos y cables de tierra física
- 2 taladros de banco con motor de 2 HP, 220 V, 1750 RPM, velocidad variable
- Anaqueles con herramienta de uso general como martillos, cinceles, desarmadores, guantes, lentes de seguridad, caretas para soldar
- 1 equipo para corte y soldadura de oxi-acetileno

\* El módulo para el taller mecánico automotriz, cuenta con el siguiente equipo:

- 1 banco de carga de baterías
- 1 compresor con motor de 5 HP, y tanque de 1000 L.
- 1 lote de herramienta general para mantenimiento automotriz
- Anaqueles con herramienta de uso general como martillos, cinceles, desarmadores, guantes, lentes de seguridad y caretas para soldar
- Además se cuenta con el espacio suficiente para estacionamiento de los vehículos a reparar

• Instalaciones generales tales como plaza cívica, amplios jardines y áreas verdes de alrededor de 5.000 m<sup>2</sup>, servicios de agua, energía eléctrica y drenaje.

• Ocho hectáreas para siembra de temporal

Un establo para meterle 50 cabezas de ganado aproximadamente

Un invernadero de 400 m<sup>2</sup>

• Equipo de oficina:

\* Dos computadoras Acer 386 con disco duro de 200 megas, 1 drive de 3 1/4, sistema operativo 6, Windows 3.1, Works 4, 4 megas en RAM con monitor color.

\* Tres computadoras Acer 386, 240 megas en disco duro, igual a la anterior mas el office standard y el paquete Publisher

- Una computadora Dataware 386 con Windows 3.1, Publicer, 4 megas en RAM, monitor color
- Una computadora Olivetti Pentium MP4, 840 Megas en disco duro, Windows 95, Office Standard
- Un fax Sharp
- Una copiadora Olivetti
- Una engargoladora
- 3 máquinas de escribir Olivetti mecánicas
- Una sumadora
- Escritorios y bancas escolares

### **FINANZAS**

La flexibilidad que se presenta para el crecimiento es total. De acuerdo a la estructura financiera de la institución, ésta ha ido creciendo año con año en todos sus rubros, y los gastos que se han presentado han sido como inversión. Además de acuerdo a los proyectos que se presenten y los que ya se han presentado y sólo se espera respuesta, se irán obteniendo recursos para nuevas inversiones en capacitación y microempresas y por lo tanto, crecimiento en beneficio de los campesinos y de la comunidad.

La única deuda que presenta la institución es la que corresponde a Fomento de Fundaciones, fundación Española que hizo un préstamo a la institución y que se va pagando mes con mes esperando liquidar la deuda a mediados de 1998. Dicha deuda en realidad no corresponde a una carga, pues se ha ido pagando sin intereses y se dio para beneficio de Centro El Peñón, ya que las amortizaciones se han ido haciendo de acuerdo a las posibilidades de la institución. Además fue este préstamo lo que sacó a flote a la institución, que ya tenía hace 3 años deudas más fuertes.

Actualmente la operación de la escuela no sólo se cubre al 100%, sino que se destinan parte de las utilidades a inversiones que redituarán en un corto plazo.

Existe un gran empuje en la promoción de campañas, y esto es el medio principal de fondos que utiliza la institución; sin embargo, se pretende dar un mayor empuje a los proyectos para que éstos constituyan el rubro principal de obtención de recursos.

Los peligros a los que se enfrenta la institución indudablemente son de tipo externo, es decir la inflación y las crisis económicas que sufre nuestro país impiden que la gente y empresas gocen de liquidez para llevar a cabo labores sociales. Esto pone en peligro no sólo al Peñón, sino a cualquier institución no lucrativa expuesta principalmente a la caridad pública.

Una ventaja financiera que se tiene es la exención del pago de impuestos, lo que contribuye a que los recursos se utilicen directamente en la labor.

### **INFORMACIÓN**

Las fuentes de información con las que cuenta la institución son, de acuerdo a la escuela, por medio de la retroalimentación de los mismos profesores y por las regulaciones implantadas por la SEP. En cuanto a la institución como Organización No Lucrativa se tienen diversas fuentes de información como son el periódico SOMOS de la Junta de

Asistencia Privada, la constante relación con dicha Junta y con la AMPROFDI (Asociación Mexicana para la Procuración de Fondos y Desarrollo Institucional).

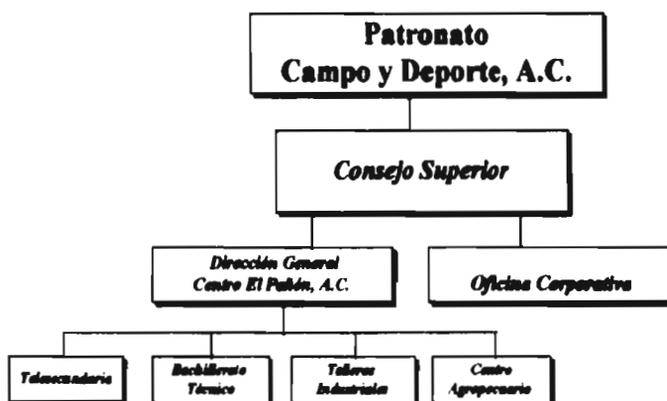
Asimismo se tiene relación con muchas de las Organizaciones No Lucrativas, como en el caso de la Fundación Pro-Niños de la Calle, en la cual se llevó a cabo una campaña de alcancías en conjunto con Centro El Peñón durante algún tiempo; así con diversas instituciones hay un constante flujo de información de acuerdo a los donativos en especie, ya que hay veces que se reciben donativos que a una de las instituciones no sirve, pero que son de gran utilidad para las otras, por lo tanto existe la ayuda mutua en favor de todos.

En cuanto a los sistemas computacionales, en la escuela existen carencias por no tener el equipo necesario para la capacitación de los alumnos, y con respecto a otros colegios, están ligeramente atrasados en este sentido los alumnos del Centro. El nivel de tecnología computacional que se tiene en la Oficina para la obtención de Recursos es bastante aceptable, pues no se tienen carencias en este sentido y se trabaja a un nivel profesional bastante superior al de otras organizaciones de este tipo; sin embargo, para llegar a la excelencia hacen falta programas específicos para llevar un control exacto, sobre todo de las bases de datos de los donantes actuales y anteriores, ya que los donativos que se captan han sido de diversas fuentes y de diversos periodos, y esto no está bien controlado.

#### **TOMAS DE DECISIÓN**

Las decisiones críticas en este negocio son directamente en la forma de obtención de recursos, ya que, al manejar el dinero de la gente para un fin específico, no se pueden tomar decisiones a la ligera para iniciar campañas que conlleven inversiones, y que probablemente no pudieran funcionar. Toda operación, y principalmente los egresos por parte de la Escuela o de la Oficina Corporativa se tiene que reportar al Consejo Superior, y éste a su vez al Patronato.

La estructura organizacional de la Institución es la siguiente:



1. **El Patronato**, compuesto por empresarios que desde hace varios años han promovido la labor y que gestionan donativos para la organización, entre ellos se encuentran varias personalidades del medio financiero, hotelero, de la construcción, textilero y cementero que utilizan sus contactos para obtener recursos. Su función más importante es conseguir los recursos necesarios para cubrir el presupuesto de egresos del año escolar, mismo que debe ser aprobado para cada curso.

2. **El Consejo Superior**, que es el órgano encargado de tomar todas las decisiones que afectan directamente a la escuela y a la organización de Centro El Peñón, así como de coordinar todos los programas que se desarrollan en la institución. Una de sus funciones primordiales es la de desarrollar proyectos que tengan como objeto llegar a la autosuficiencia de manera que se tienda a reducir al mínimo la subvención que proviene del patronato, dedicándola únicamente a nuevos proyectos y expansiones y no a cubrir la operación de la organización, como hasta ahora ha sucedido. El Consejo Superior se compone por el Presidente del Consejo, el Secretario del Consejo que a su vez es Secretario del Patronato y por tanto medio de vinculación entre ambos, y por 5 vocales especialistas en diversas áreas.

3. **La Oficina Corporativa**, que es la que se especializa en la procuración de fondos y presta todo el apoyo al Patronato para la promoción de la labor. Esta oficina forma parte del personal de la institución y se encuentra ubicada en la ciudad de México. En ella se implementan y se operan todos los sistemas de planeación y cobranza de donativos y se coordina y da seguimiento a todas las gestiones que el Patronato consigue. Además esta oficina se encarga de todas las relaciones públicas de la institución y de la administración financiera de "El Peñón". Organiza todas las campañas de promoción y les da seguimiento y atiende todo lo relacionado con proyectos y peticiones a Fundaciones Nacionales o Extranjeras. Asimismo coordina los servicios externos de asesoría contable y de auditoría financiera y de asesoría legal. Al frente de esta oficina se encuentra el Secretario del Patronato y del Consejo Superior.

4. **La Dirección Académica**, esta integrado por 2 representantes del Consejo Superior y el Director General de la escuela; trata todos los asuntos relacionados con la operación del centro. En este Consejo también interviene el Jefe de Proyectos Productivos que incide directamente en el Centro Agropecuario y en los Talleres Industriales para desarrollar los proyectos de autosuficiencia propuestos por el Consejo Superior.

Al final se encuentran las 4 áreas funcionales del Centro: la Telesecundaria, el Bachillerato Técnico Agropecuario, los Talleres Industriales y el Centro Agropecuario. Cada uno de ellos posee un coordinador, que a su vez tiene profesores de cada asignatura a su cargo. En total existen 16 profesores trabajando en el centro. En cuanto a los empleados administrativos actualmente trabajan 3 personas, y entre conserjes, jardineros y en general personal de mantenimiento hay 6 empleados.

#### **PERSONAL**

La rotación de personal dentro de la institución prácticamente no existe. El Peñón es líder en la zona, además el 20% del personal son ex-alumnos del centro, y un 65% son profesores que ya tienen trabajando más de 5 años.

Se da una constante capacitación al personal, lo que se traduce como potencial, y los aumentos de sueldo son en base a los aumentos exigidos por la SEP. En cuanto a las prestaciones, los empleados reciben los beneficios por ley, además de un mes de aguinaldo (en lugar de 15 días), capacitación en diferentes aspectos, y vacaciones superiores a la ley (de acuerdo a la antigüedad de cada trabajador).

Los trabajadores del Peñón están en ventaja con respecto a los trabajadores de la comunidad. Asimismo el personal de la institución son campesinos y reciben apoyos en cuanto a semillas y material de siembra. En general la gente de la zona se encuentra desempleada en los meses que no son de temporal de siembra, y para los trabajadores del Peñón es un trabajo seguro, dentro de su misma comunidad y con las ventajas de trabajos aledaños como el de la siembra. Asimismo se les impulsa para la creación de microempresas, lo que es un motivante de superación y de ingresos extraordinarios.

#### **PELIGROS**

Los peligros que se tienen son definitivamente externos. La institución va tomando día a día empuje y nuevas ideas, lo que la ha hecho crecer, y no sólo eso, sino que las inversiones que se tienen propiciarán nuevos recursos. Una institución No Lucrativa, como es el caso de Centro El Peñón, no tiene peligros en relación con la competencia y la necesidad de creación de productos sustitutos con la caída de sus productos; es decir, en El Peñón se vende la misma idea: Promoción y Desarrollo para el campo mexicano.

Es precisamente por los peligros que pudiera tener el Centro de no recibir donativos en caso de recesión económica, que se creó la posibilidad de llevar a cabo proyectos productivos, y es por ello que se requiere en el corto plazo dar un empuje a estos proyectos.

- **Competencia**

La competencia en este tipo de instituciones no lucrativas no es directa. Las Organizaciones No Lucrativas benefician a la sociedad en general, y por lo tanto, entre más de estas instituciones haya en nuestro país, más beneficios tendrá la comunidad en general, y es por ello que la competencia y agresividad con la que actúa un producto o servicio de una empresa lucrativa hacia su competencia, no se puede comparar con una labor social de este tipo.

- **Posición en el mercado**

"El Peñón" es única en su tipo en toda la República Mexicana, pues es la única escuela privada para campesinos con esta escolaridad. Recientemente, la Asociación Cultural Mimihauapan pidió una asesoría para establecer una escuela semejante a El Peñón el Estado de Tlaxcala; se ha brindado la asesoría, y la nueva escuela ya funciona con éxito. El director de este nuevo centro educativo en Mimihauapan, fue profesor de El Peñón durante varios años.

La misma Secretaría de Educación Pública en el ámbito federal, recomienda a los que pretenden establecer una escuela técnica agropecuaria, que visiten El Peñón, porque la consideran como una escuela modelo a nivel nacional.

- **Medio Ambiente**

En el análisis del medio ambiente de una Organización No Lucrativa deben tomarse en cuenta los siguientes puntos:

- **Económico.-**

Primeramente, quiero hacer referencia a lo que se entiende por riqueza y por pobreza. Para mucha gente la "riqueza" es la abundancia de dinero y lo que con él se puede comprar. El término tiene muchas veces un sentido peyorativo: metales preciosos, joyas, obras de arte, mansiones, coches de lujo, ropa elegante, y en general, todo lo que tienen o consumen las clases opulentas. Aunque también, se considera como "riqueza" - yo creo que ésta debe ser la aceptación correcta- todo aquello destinado a producir bienes o servicios: tierras, minas, fábricas, mercancías y otros medios de producción en general y tecnología que, en aras de la claridad, mejor deberian llamarse recursos productivos, que no "riqueza".

Por otra parte, se entiende como "pobreza" la situación en la que se encuentran los hogares cuyos ingresos son insuficientes para satisfacer las necesidades básicas de sus miembros (casa, vestido, sustento y transporte). Para efectos estadísticos de la medición de la pobreza, suele calificarse de "pobre" al hogar cuyo ingreso por persona es inferior a dos veces el valor de una canasta básica de alimentos y de "indigente" al hogar cuyo ingreso per cápita es inferior al valor de una canasta básica de alimentos.

Según información reciente, en México, en 1992, el 25.9% de la población estaba en situación de pobreza y el 8.2% en pobreza extrema e indigencia. En 1993, en Argentina, esos datos están de 17.6% y 3.4%, respectivamente. <sup>5</sup>

La desigualdad en el ingreso es un fenómeno más común de lo que generalmente se cree. En nuestro país el 20% más alto de la población recibía hace unos años el 55.9% del ingreso y el 20% más bajo el 4.1%. En Chile estos datos eran el 62.9% y 3.7%. En Argentina 51.4% y 5%. Sin embargo, en Alemania eran 40.3% y 7% y en Suecia 36.9% y 8%. <sup>6</sup>

La razón por la que en los países desarrollados la diferencia en el ingreso, que ya es menor, sea aún menos grave, se debe a que en dichos países el ingreso global es mayor. Dicho de otra manera, los pobres en esos países, si bien tienen una proporción baja del "pastel" del ingreso, éste es un pastel más grande a repartir que en los países subdesarrollados. Una de las razones, sobre todo en nuestros países, por la que hay esa gran disparidad en el ingreso se debe a la relativa abundancia de mano de obra y la relativa escasez de capital. Si hubiera gran abundancia de capital y un alto nivel de inversión, sus exigencias de intereses o utilidades serían menores. Si hubiera gran escasez de mano de obra su remuneración sería mayor.

Para que un país haya una mayor proporción de capital se requiere una alta proporción de ahorro. Ahorro que se realiza tanto por personas y familias, como por empresas y el Estado. En México nuestra tasa de ahorro en relación con el Producto Interno Bruto es

<sup>5</sup> Plenaria "El Papel de la Empresa en la Distribución de la Riqueza", Ponente: Don Lorenzo Servitje en la Reunión de Patronos y Directivos de Instituciones de Asistencia Privada, organizado por la J.A.P.

<sup>6</sup> Idem

muy baja. El Presidente Zedillo lo ha subrayado recientemente, al afirmar que en años pasados era alrededor del 22% y recientemente menos del 15%. Por el contrario, hay países asiáticos como Tailandia que ahora un 35% y Malasia un 30%. Se ha dicho que para hacer frente al rezago que en México hay en el empleo y por lo nuevos empleos que se tienen que crear, se requeriría un crecimiento del producto del 6% anual, y por lo tanto, una tasa de ahorro interno superior al 30%.<sup>7</sup>

El crecimiento económico que contribuye a una mejor distribución del ingreso exige inversión. Para ello, es necesario encontrar un equilibrio entre consumo e inversión, que se traduzca en los niveles de ahorro necesarios para la inversión. Aquí es donde la empresa puede contribuir ayudando a sus trabajadores y a sus familias a ahorrar e incluso a capitalizar su ahorro dentro o fuera de la empresa. Se debe luchar contra el consumo excesivo que vulnera el combate de la pobreza.

#### 0 Demográfica.

"El 95% de los mil millones de niños que nacerán en la próxima década en el mundo serán pobres. Hoy mueren de hambre y enfermedades evitables más de 13 millones cada año, es decir, más de 35 mil al día. Satisfacer las necesidades básicas de los niños pobres del mundo costaría 25 mil millones de dólares anuales durante una década, la mitad de lo que gastan los países desarrollados en calzado deportivo o en cigarrillos"<sup>8</sup>. En México, según UNICEF, mueren 51 niños por cada mil, de modo que ocupamos el lugar 77 entre los de mortalidad infantil intermedia<sup>9</sup>

Uno de los datos más alarmantes y que conciernen a este tipo de instituciones, específicamente a la que estamos analizando, es que el crecimiento demográfico, y la concentración de la tierra en grandes propiedades han vuelto inoperante formas tradicionales, como la rotación de cultivos y el uso alterno de tierras, que permitía dejarlas descansar para recuperar nutrientes. Las tierras escasas se sobrecultivan y se vuelven improductivas. Asimismo se sobreexplotan los bosques para explotar madera. Se desertifican las zonas áridas. Se degrada el agua y los desechos afectan la pesca; con todo ello en las ciudades, rodeadas de cinturones de miseria, se contamina el aire en índices impensables.

Lo que más ha crecido en los países pobres, junto con la miseria, es la población. Pero no es verdad que son más pobres porque sean muchos: el hambre se debe a la distribución inequitativa de la riqueza.

En México, repartir la tierra no basta.; hay que repartir buena tierra. Y, además, hace falta crédito, apoyo técnico, infraestructura de caminos y almacenamiento, electricidad, canales de comercialización, y, por supuesto, los servicios sociales básicos. "En el campo, donde sólo llega el 20% de la inversión y donde ha quedado rezagada la más extrema pobreza del Tercer Mundo, más de un 40% de la población es joven y exige

<sup>7</sup> Ponencia "El Papel de la Inversión en la Distribución de la Riqueza", Ponente: Don Lorenzo Serrilje en la Reunión de Patronos y Directivos de Instituciones de Ahorro Privada, organizado por la J.A.P.

<sup>8</sup> Campos Julieta, "¿Qué hacemos con los Pobres?" p. 39

<sup>9</sup> *Ibidem*, p. 69

empleo. Y los que emigran apenas subsisten con ingresos bajísimos, con cifras de desempleo del 30% ó del 40%".<sup>10</sup>

"El país de 1980 tenía el doble de campesinos que el de 1940 y estaban más desnutridos. En 1987 había 125 mil comunidades con menos de 5 mil habitantes, que juntas sumaban 32 millones de mexicanos. El número de pequeños poblados había crecido un 25%, en relación con los 96 mil de 1970. La población de las comunidades rurales aumentó además, de 1980 a 1990, en un porcentaje muy semejante al de las zonas urbanas, es decir, en un 17%, lo que significó 5.5 millones en poblados menores de 5 mil habitantes; millón y medio más en poblaciones menores de 20 mil habitantes y 7 millones en las ciudades. En quince estados de la república, la mayoría vive en poblados menores de 5 mil habitantes y, en otros siete estados, más del 40% habita en comunidades pequeñas. Sólo 10 estados del país (Baja California, Baja California Sur, Coahuila, Chihuahua, el D.F., Jalisco, Estado de México, Nuevo León, Sonora y Tamaulipas) registran una densidad urbana que supera el 50%"<sup>11</sup>

"En 1988, 50 millones de mexicanos, el 60% de la población, eran pobres: entre 18 y 33 millones vivían en extrema pobreza. El cálculo estimaba 35% de pobres moderados y un 25% de extremadamente pobres. Para 1990, con una población de 81 millones, esa proporción indicaría que más de 28 millones eran moderadamente pobres y 20 millones, por lo menos vivían en extrema pobreza. Los pobres sólo perciben un 19% del total de los ingresos según el INEGI. Según fuentes independientes, el 30% de los más pobres sólo recibe el 5% del total de los ingresos mientras que el 20% de los más ricos obtiene el 72%. la concentración de la riqueza ha sido impresionante: si en 1950 el 10% de los más ricos ganó 19 veces más que el 10% más pobre, en 1990 gana 38 veces más."<sup>12</sup>

#### ◊ Social

Veamos ahora por qué causas inmediatas los pobres son pobres. Simplificando mucho puede decirse que una persona es pobre, porque no produce lo que requiere para satisfacer sus necesidades básicas. Después hay que preguntarse por qué no produce. Para producir algo se necesitan dos cosas: saber producir y contar con los medios de producción para hacerlo. O dicho de otra manera, los pobres no producen, porque no tienen educación o capacitación para producir o no pueden allegarse los medios de producción necesarios. Es decir, no pueden adquirirlos si quieren trabajar por su cuenta o no tienen la oportunidad de que otros se los proporcionen, lo que se entiende por no tener empleo.

Siguiendo esta línea de razonamiento, la pregunta obligada es por qué no pueden adquirir bienes de producción o educación. Aquí las respuestas son varias: una, porque para adquirir bienes de producción se requiere tener iniciativa, trabajar mucho, ahorrar y asumir riesgos, lo que, comúnmente se dice, formar capital, y mucha gente no tiene esas aptitudes o condiciones para hacerlo. Dos, porque a mucha gente, por azares de la suerte (enfermedad, ignorancia, desnutrición, vicios o aislamiento) se le dificulta adquirir bienes de producción o educación. Tres, porque estructuras de opresión, violencia u otras se lo impiden materialmente. Y cuatro, porque con frecuencia la política de los

<sup>10</sup> Campos Julieta, "¿Qué hacemos con los Pobres?" p. 47

<sup>11</sup> *Ibidem*, p. 309

<sup>12</sup> *Ibidem*, p. 437

gobiernos y su burocracia no favorecen suficientemente la iniciativa, el trabajo, el ahorro, la inversión y la educación.

Evidentemente, se produce para obtener un ingreso y con él satisfacer necesidades. Según sea la distribución del ingreso, según sea la capacidad de la gente para contar con bienes de producción y educación, así será su nivel de vida. De allí que sea vitalmente importante conocer la brecha existente en la distribución del ingreso, la diferencia entre ricos y pobres, que es un tema que debe preocuparnos tanto desde el punto de vista político, económico y social como desde nuestra conciencia de seres humanos.

Si el empresario tiene la habilidad de invertir, tiene también la obligación moral de hacerlo, poniendo así a la disposición de otros, bienes de producción, capacitación y oportunidades de empleo. Además, la empresa y los empresarios pueden pugnar a través de sus organismos intermedios, porque el Estado atente la iniciativa empresarial, la capacitación, el trabajo, el ahorro y la inversión. Y sobre todo, mediante la actividad educativa, tanto pública como privada, porque se conozca cómo funciona el proceso económico y porque se creen hábitos de trabajo y ahorro.

#### ◊ Político

Para mejorar la distribución del ingreso, nuevamente hay que insistir en todo aquello que le corresponde a los gobiernos. Aunque el simple crecimiento no basta para conseguirlo, es indispensable que los gobiernos hagan lo necesario para que ese crecimiento se dé, y esto es particularmente lo que se ha llamado la infraestructura básica: disponibilidad de fuerza eléctrica, agua, carreteras, ferrocarriles, puertos. Cuando los gobiernos no cumplen con tal responsabilidad o lo hacen en forma ineficiente o con falta de honradez privan a la sociedad de este elemento básico. Y pueden fallar en dicho aspecto no sólo por ineficiencia o corrupción, sino también, por tolerar la evasión fiscal que los priva de los recursos que requieren. Es por ello que el gobierno apoya a las instituciones no lucrativas mediante la exención del pago de impuestos, ya que al ser insuficientes los servicios que el gobierno puede proporcionar a la comunidad, se auxilia de este tipo de instituciones para proporcionar un crecimiento y desarrollo económico al país.

#### ◊ Tecnológico

"En un seminario del Banco de México, en febrero de 1993, se insistió en el acceso a la tecnología como una nueva fórmula para combatir la pobreza. Sin educación no habrá "milagros económicos"; la inversión tiene que ir masivamente a la formación de recursos humanos, es decir, a la educación. Pero si no se empieza por consolidar el conocimiento en los niveles básicos y por garantizar el acceso de toda la población a una educación primaria y secundaria de calidad, fortalecer la educación superior y tecnológica sólo acentuará la brecha entre marginados y privilegiados"<sup>13</sup>

La tecnología se plasma de diferentes maneras, en el caso de El Peñón la tecnología se aplica en la instrucción de nuevas técnicas dentro de los talleres industriales, técnicas indispensables para formar técnicos especialistas en diferentes materias. Las formas de hacer las cosas van cambiando día con día, y esto llamado también tecnología se

<sup>13</sup> Campos Julieta, "¿Qué hacemos con los Pobres?" p. 39

aplica directamente a los recursos humanos. Lo que hace grande a una institución de este tipo es la gente, pues se trabaja para la gente misma, y es por ello que las máquinas, tiempos y movimientos y los niveles de producción no tienen afección con el exterior. La creatividad, el inventar cosas nuevas en estas organizaciones es la tecnología que se aplica a través de los recursos humanos.

La infraestructura urbana, a la que se dedica casi por completo el gobierno ha permitido un mejor nivel de vida social con las acciones realizadas en el último año, según datos presentados por la Secretaría de Finanzas del Departamento del Distrito Federal:

\*Se construyeron 21 puentes peatonales

\*Se concluyeron trabajos de vialidad

\*Se construyeron 1.36 km. de la red primaria de agua potable y 54.5 km. de la red secundaria

\*Se avanzó en la construcción del drenaje profundo con la excavación de 2.9 km. y el revestimiento de 1.6 km.

Todo ello lleva un impacto y una repercusión real o nivel sociedad, que es para quien trabajan este tipo de instituciones no lucrativas

Las instituciones no lucrativas se ven beneficiados por la tecnología básicamente con los recursos técnicos que se manejan dentro de las organizaciones, así como la creación de nuevos sistemas informáticos que permiten la facilidad de las tareas a través de los paquetes computacionales creados para distintos fines.

#### o Legal

La legislación que regula a las Asociaciones Civiles en México ha ido teniendo una evolución importante, ya que se han transformado y ampliado las organizaciones que persiguen fines no lucrativos en fundaciones y, en general, en organizaciones de asistencia pública y asistencia privada, permitiendo tener un marco jurídico más detallado y estable en el cual se pueden caracterizar cada una de las empresas atendiendo al fin que persigan, ya sea eminentemente de asistencia, y solidaridad, o bien aquellas que tengan un fin no lucrativo diferente a éstas, como las de promoción y desarrollo.

Existe un camino muy largo por recorrer, ya que encontramos grandes obstáculos para el desarrollo de estas instituciones, principalmente referente a la materia de contribuciones, y no existe un apoyo directo del gobierno para constituir empresas que satisfagan las necesidades de la población de forma caritativa

#### • Tendencias

Más que pronósticos se hará un análisis de las tendencias de la institución en los siguientes planos:

##### EDUCATIVO

La tendencia de Centro El Peñón en este sentido es hacia la capacitación continua, tanto de los alumnos como de los profesores y padres de familia. Dicha capacitación cubre diferentes aspectos tales como académicos, técnicos, de orientación educativa y

profesional, de educación familiar, agropecuarios, agroindustriales, de higiene y seguridad, etc.

#### DE BENEFICIO SOCIAL

La tendencia en este aspecto es hacia el aumento de beneficiados, ya sea de forma directa o indirecta. Ya que cada vez se involucra a más gente en beneficio de la labor desarrollada; es decir, los padres de familia, así como la ayuda, ya sea a exalumnos o a profesores, en la creación de microempresas permite tener un mayor beneficio no sólo personal, sino a la comunidad del Valle de Amilpas

#### ECONÓMICO

La tendencia en este plano es muy variada. De acuerdo al punto de vista de la obtención de recursos, se tiende en Centro El Peñón a depender cada vez menos de los donativos de la caridad de empresas y particulares, y por lo tanto el éxito deberá estar enfocado al desarrollo de proyectos productivos. De acuerdo a la operación del Centro, éste, a largo plazo tiende a la autosuficiencia si sigue el mismo camino de impulsar los proyectos productivos de la zona, así como la inversión en capacitación técnica. Desde el punto de vista del personal, la tendencia de la institución es hacia un crecimiento corporativo dando impulso con esto a la creación de nuevos proyectos y especialización en cada área.

### V. EVALUACIONES DEL MEDIO AMBIENTE Y ORGANIZACIÓN

#### Exterior

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exención de impuestos</li> <li>• Cada día hay un mayor reconocimiento de las Organizaciones No Lucrativas a nivel empresarial como parte de la sociedad</li> <li>• Motivación del personal, que saben que hacen algo por quienes lo necesitan</li> <li>• Cada día hay nuevas necesidades humanas y por lo tanto oportunidades de crear nuevas Organizaciones No Lucrativas de ayuda a la comunidad</li> <li>• El gobierno no puede cubrir todas las necesidades del país; las Organizaciones No Lucrativas tienen la oportunidad de buscar las deficiencias a nivel nacional, y beneficiar en lo que más se necesita</li> <li>• Se habla ya del llamado tercer sector, lo que implica que los profesionistas están empezando a conocerlo y algunos se interesan en cubrir este sector</li> <li>• En el caso de la comunidad campesina, se pueden llevar a cabo diversas actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La economía del país no permite que la gente otorgue beneficios a la comunidad, debido a la falta de dinero en muchos hogares</li> <li>• Asimismo la mayoría de las empresas en México son pequeñas, y tienen numerosos problemas de liquidez, por lo tanto no otorgan donativos</li> <li>• Mientras la población creció un 21.14% anual en la última década, la pobreza creció un 5.1% con un 4.4% de aumento en la más extrema. Cada vez hay más pobres y las Organizaciones No Lucrativas no se dan a basto</li> <li>• El constituir una Organización No Lucrativa requiere de mucho papeleo y burocracia en la obtención de la deducibilidad de impuestos, por lo tanto muchas desisten</li> <li>• Constante vigilancia por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito</li> </ul>

<p>productivas enfocadas a diferentes mercados. Por ejemplo enfocarse en las siembras y la ganadería, desarrollar trabajo técnico, producción de artesanías, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incursionar en un medio en el que se pueden poner en práctica nuevas ideas (no ha sido explotado), así como ver el global de una organización sin el afán de lucro, sino puramente humanitario. Abarcar el sector social con nuevas formas de profesionalismo y creatividad.</li> <li>• Relacionarse en diferentes medios: <ul style="list-style-type: none"> <li>* A nivel empresarial.- en la consecución de donativos</li> <li>* A nivel social.- en la ayuda a la comunidad</li> <li>* A nivel laboral.- en el trato a empleados</li> <li>* A nivel negociador.- desarrollando actividades productivas</li> </ul> </li> </ul>	<p>Público</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En la comunidad campesina hay una constante emigración hacia las grandes ciudades, y a E.U.A.</li> <li>• Se tiene destinado por parte de Fundaciones y empresas un presupuesto para repartir entre las Organizaciones No Lucrativas. Esto se destina a muchas Organizaciones No Lucrativas con distintos fines, sin embargo no todas obtienen estos beneficios</li> <li>• Se tienen que tener estados financieros auditados, si no, se corre el riesgo de dar la impresión de no haber manejado el dinero correctamente. Esto implica desembolsos de dinero altos, no sólo por el pago de contadores expertos en este tipo de instituciones, sino también de auditores</li> <li>• En México hace falta un poco la cultura de "dar a los demás", y "hacer algo por la sociedad"</li> </ul>
--	---

### Organización

Fuerzas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de 35 años</li> <li>• No es puramente asistencial. Se trabaja para gente con capacidad de desarrollo para beneficio del país</li> <li>• En las oficinas de El Peñón hay poca gente, pero gente joven, creativa, que genera nuevas ideas, profesionistas destacados</li> <li>• Se tienen muchos contactos con empresarios y directores de empresa</li> <li>• Se tiene como meta la persecución de la autosuficiencia. Esto quiere decir, que no se otorgan donativos para cubrir tan sólo la operación, sino para la generación de actividades productivas</li> <li>• Se lleva a cabo un reporte anual con el que se tiene conocimiento de lo que se está haciendo, además los números están abiertos y al alcance de cualquier donante que los pida</li> <li>• Gran vínculo con el donante</li> <li>• Educación personalizada</li> <li>• El Peñón es de las pocas Organizaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco contacto del personal de la institución con el personal de la Oficina Corporativa</li> <li>• Poco personal, mucho trabajo administrativo; se pierde creatividad</li> <li>• En la escuela no se ha logrado implementar al 100% la conciencia de autosuficiencia. Se necesita que todos generen ingresos y pensar que es por el bien de su propia comunidad. No tener la mentalidad de "el pedir", que sepon que lo que generen cubrirá lo que ellos mismos gastan.</li> <li>• La escuela está regulada por la SEP., y muchas veces dictamina normas que no se tenían presupuestadas en la organización, como en el caso del gasto de instructor de banda de guerra.</li> <li>• Por la zona en que se encuentra, los campesinos del Peñón tienen tierras pobres y áridas, y por lo tanto la siembra es de temporal, se necesita generar</li> </ul>

<p>No Lucrativas que tiene el permiso de obtención de donativos en el extranjero</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se conjuga en el Patronato la experiencia con la innovación, pues se tienen, tanto miembros expertos ya grandes, como jóvenes empresarios y profesionistas</li> </ul>	<p>empleos en las ¼ partes del año</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tiene que intensificar el cambio de mentalidad de la gente. Cada vez menos machismo, alcoholismo y drogadicción</li> <li>• A diferencia de otras Organizaciones No Lucrativas, apenas se empieza por dar importancia a la comunicación con otras Organizaciones No Lucrativas y relaciones en el medio</li> </ul>
---	--

## VI. DESARROLLO DE PROPÓSITOS ORGANIZACIONALES Y MISIÓN

### Metas y valores personales de la alta dirección.

En El Peñón, se pretende llegar a la autosuficiencia económica y con ello no sólo beneficiar a la población estudiantil impartiendo el bachillerato y la telesecundaria, sino involucrar a la comunidad del Valle de Amilpas a la creación de microempresas dando apoyo a quienes se interesen por lograr una mejor calidad de vida.

### LA MISIÓN: "Promover Calidad de Vida en el Hombre del Campo Mexicano"

**Promoción.-** A diferencia de una labor asistencial, El Peñón procura en sus beneficiados el propio desarrollo, de ahí la importancia en la Autosuficiencia, y la creación de una Cultura emprendedora.

**Calidad de Vida.-** Este concepto significa, búsqueda del perfeccionamiento integral de las personas que beneficia, y por lo tanto ofrecer y crear soluciones a través de la promoción de virtudes humanas, en especial, constancia y responsabilidad; de una cultura para emprender, excelencia en los aspectos educativo y técnico, y promoción de la Salud y Ecología.

**En el Hombre.-** La persona misma constituye su orientación, aquello a lo que se dirige en todo el desempeño de su labor. Por ello, de ese desarrollo integral, no se excluye a ninguna persona que se relacione con la institución, y en todos ellos se busca arraigar una cultura de solidaridad, para que se extienda a otras más.

**Campo Mexicano.-** El área de acción de El Peñón es tan amplia como lo es la realidad rural de nuestro país, por lo que no excluyen el beneficio a otras áreas, ya sea por un posible crecimiento futuro, o por la misma cultura solidaria que crean. Están conscientes de el abandono y la marginación de este sector de la sociedad, y quieren atacarlo con un cambio en el hombre de campo mismo, y en consecuencia, la creación y promoción de oportunidades en su propio lugar.

## VISIÓN

Es lo que los miembros del Consejo esperan de la Institución de corto a mediano plazo. Cada una de esas expectativas, se corresponde a uno o varios valores, al mismo tiempo que en sí mismos representan una meta, una necesidad, una obligación, etc. A través de este trabajo conjunto del Consejo, se concluye que los miembros del Consejo están en consonancia con la Filosofía Institucional, y la funcionalidad del Consejo como tal, a través de la compatibilidad en las expectativas de sus miembros.

EXPECTATIVAS	CONSTITUYEN	VALORES
Inglés y Computación	Necesidad	Excelencia Educativa Desarrollo Integral
Programa de Formación de Emprendedores	Obligación	Cultura Emprendedora
Fondo para Microempresas	Instrumento	Cultura Emprendedora Autosuficiencia
Actividades productivas Educativas	Obligación Meta	Excelencia Educativa Cultura Emprendedora Constancia y Responsabilidad Autosuficiencia
Grupos Llenos	Resultado Esperado	Autosuficiencia Excelencia Educativa y Técnica
Padres de Familia Involucrados	Obligación Meta	Orientación a la persona Desarrollo Integral del educando
Equipo	Obligación Meta	Excelencia educativa y Técnica
Mejores Sueldos	Medio	
Aleas Deportivas	Meta	Desarrollo Integral del Educando
Capacitación Agropecuaria	Obligación	Excelencia Educativa y Técnica Desarrollo Integral del Educando Constancia y Responsabilidad
Tecnología Apropriada	Meta Instrumento	Cultura Emprendedora Autosuficiencia Orientación a la persona
Proyectos Ecológicos	Meta Instrumento	Promoción de Salud y Ecología
Repetición de la Experiencia en otros sitios	Resultado esperado Obligación	Autosuficiencia Cultura Emprendedora
Alumnos motivados en la productividad	Obligación Meta Resultado Esperado	Cultura Emprendedora Autosuficiencia Constancia y Responsabilidad
Flexibilidad	Modo de proceder	Cultura Emprendedora Autosuficiencia

## VALORES

Forman el modo de ser y por tanto rigen las acciones de un modo implícito. Constituyen la Filosofía Institucional. Dan origen, y se engloban en la Misión. Una vez establecido, no están sujetos a cambio o discusión, lo que garantiza la unidad y buena dirección de toda la organización. Los valores de El Peñón son:

- **Autosuficiencia**

Este punto se ha desarrollado de diferentes formas, un ejemplo de ello es que los profesores mismos generan proyectos, y aportan los medios necesarios para echarlos a andar, con ello se persigue que a todos los niveles se llegue a la autosuficiencia.

Asimismo la oficina del Patronato se encarga de la promoción y comercialización de artesanías, que con la generación de recursos financieros persigue la autosuficiencia.

En el caso de los alumnos aportan no sólo la aplicación del aprendizaje agropecuario, sino que sustentan la limpieza y orden de las aulas, lo que genera también autosuficiencia.

- **Cultura Emprendedora**

Las materias escolares incluyen la exigencia académica necesaria, no sólo para subsistir en un medio rural sino también para emprender nuevos proyectos que engrandezcan a su comunidad, mediante la creación de microempresas.

Se imparte capacitación periódica al personal docente y administrativo de la institución, que le permite desarrollarse no sólo dentro de la especialización de su área, sino que también sabe desenvolverse en el medio en el que vive, consciente de la situación actual del país.

Conscientes de las necesidades actuales de capacitación, el Patronato está buscando introducir un proyecto, en el cual se creen técnicos en computación mediante la instalación de un taller de informática y cibernética capaz de cubrir las necesidades computacionales de la zona. Asimismo se imparten cursos de inglés que permiten a los alumnos desarrollar una cultura más amplia y manejar una segunda lengua.

- **Promoción de Virtudes Humanas**

Dentro de las materias que se imparten en la escuela, se encuentra la de Moral, que si bien no pretende crear expertos en teología, sí crear las bases necesarias para el desarrollo integral de las virtudes morales del ser humano.

En la escuela se busca crear hábitos de estudio mediante la capacitación extraescolar que reciben los alumnos durante la tarde, con el fin de reafirmar sus conocimientos en distintas materias. Ejemplos de estas materias: actividades deportivas y culturales.

Se tienen asimismo, cursos de orientación familiar enfocado a padres de familia, que buscan reafirmar en casa la concientización de los valores y virtudes del ser humano.

- **Orientación a la Persona (Desarrollo)**

En cada uno de los alumnos de El Peñón se inculca la filosofía de desarrollo mediante la creación de proyectos productivos, es decir, se promueve la creación de proyectos a través de una materia llamada "Proyectos Productivos Estudiantiles". De esta materia han salido proyectos que realmente se han llevado a cabo como en el caso de la palanqueta y las paletas heladas.

Se tiene también dentro de la filosofía institucional del Peñón la preceptoria, que se encarga no sólo de guiar al alumno hacia un mejor desempeño laboral, sino también a la orientación misma la persona como tal.

Para profesores se efectúan "Reuniones bimestrales de Filosofía Institucional", que los orientan hacia un mejores desempeño en cuanto a la docencia, y a un mejor entendimiento de la Institución

- **Constancia y Responsabilidad**

El Peñón tiene un nivel de exigencia académica alto, y esto es debido a que los mismos alumnos pudieran enfrentarse en el mañana a la vida diaria; se piden buenos promedios y perseverancia por parte de los alumnos para el buen nombre de la escuela, para dar buenos resultados en el mañana y para beneplácito de los donantes

El mismo nivel de responsabilidad se exige a los profesores, quienes deben saber guiar a los alumnos. Se hizo el año pasado una valuación del personal cuyas resultados tendrán que superar este año como una meta fijada por el Patronato

Asimismo el Patronato lleva a cabo reuniones periódicas y su responsabilidad aquí también tiene que reflejarse cumpliendo con los proyectos que se lleven a cabo y promoviendo y proponiendo nuevas formas de financiamiento

- **Excelencia Educativa y Técnica**

Como se menciona en el punto anterior la excelencia educativa caracteriza al Peñón como la mejor escuela de la zona, y por lo tanto el nivel de excelencia académica año con año se hace patente con las generaciones de alumnos El Peñón. Ejemplo de ello es la reconocida labor del Peñón a nivel de universidades de la zona, pues destacan los alumnos en una de las mejores universidades de la zona: la UPAEP (Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla).

No sólo se pretende crear buenos alumnos (en materias SEP.) sino también técnicos especialistas que caracterizan a la institución como necesaria dentro de la comunidad. Dicha especialidad permite que los alumnos se distingan como técnicos agropecuarios capaces de aplicar con los mejores métodos de siembra e inseminación de ganado. Un ejemplo de esto es que para lograr la excelencia en este ramo se acaba de pagar un curso completo a uno de los profesores en materia de Permacultura impartido a nivel nacional, trayendo en él las técnicas más modernas de riego.

La distinción de los alumnos se hace patente logrando a lo largo de 35 años la creación de numerosos proyectos, el establecimiento de microempresas y alcanzando puestos de gran relevancia como la presidencia municipal: así como los alfareros de la zona, egresados de El Peñón, y que comercializan con mucho éxito sus productos típicos artesanales.

- **Desarrollo Integral de la Persona**

En los alumnos se inculca tanto la orientación educativa como la orientación moral que promueve las virtudes humanas cumpliendo con el logro del desarrollo integral de la persona

Con los profesores se llevan a cabo juntas de orientación y diálogo que promueven la mejora de técnicas educativas y personales en el desenvolvimiento de la docencia

Con los padres de familia se tiene una junta mensual que realfirma los conocimientos poniéndolos en práctica dentro de sus mismas casas. Uno de los proyectos que se llevó a cabo en el pasado ciclo escolar fue el de telares, y fue idea de los mismos profesores y

padres de familia el llevarlo a cabo dentro de los mismos hogares, iniciando así el proyecto "Telares-Casa" logrando desarrollar el interés de producción desde los mismos hogares del Valle de Amilpas

- **Promoción de Salud y Ecología**

La salud física y mental es punto clave para el buen desarrollo integral de la persona, es por ello que se imparte cada semestre la materia de Educación Física y Cultural a todos los alumnos del Peñón

Cada mes a los alumnos de distintos salones se pide que dentro del periódico mural se toquen temas de salud y ecología con el fin de que en la escuela éstos conozcan los temas que en la actualidad son importantes

La ecología es un punto fundamental que los alumnos y profesores deben conocer, ya que es un Centro Experimental Agropecuario y la siembra de granos básicos característico de la zona interviene en el equilibrio ecológico de la zona.

La marca de la comercialización de los productos El Peñón es 100% Natural, 100% hecho a Mano, 100% hecho en México.

- **Cultura de Solidaridad (Orientación Social)**

La solidaridad es uno de los factores que hacen posible la convivencia del hombre en sociedad, es por ello que es uno de los puntos mayormente enfocados al desarrollo integral de los alumnos, y con ello se promueve el trabajo en equipo, necesario para un enfoque comunitario. Ejemplo de esto y como uno de los primeros proyectos que se han creado es El Periódico El Peñón, medio informativo y de publicidad de la zona.

Los alumnos en su afán de conquistar nuevos proyectos, forman equipos de trabajo cuyo propósito final es echar a andar un proyecto comunitario capaz de sustentar alguna actividad en específico. Para ello ahoran pequeños montos de dinero que entre todos juntan a lo largo de un período en específico desarrollando una cultura de solidaridad.

La solidaridad también se percibe en las pláticas a los padres de familia, cuya orientación social se lleva a cabo desde los padres de alumnos de primer año de Telesecundaria hasta el tercer año de Bachillerato. Ejemplo de solidaridad es que los padres que han tenido hijos en años anteriores enseñan y promueven proyectos escolares a los nuevos padres.

## PLANEACIÓN Y OBJETIVOS

- **Objetivos a largo plazo**

- \* Abrir una escuela con las mismas características en otro Estado de la República
- \* Colaborar para que la sociedad contribuya de una manera altruista al desarrollo y bienestar social, mediante la implantación de programas de ayuda con el apoyo de empresas y utilizando diferentes medios publicitarios
- \* Obtener y difundir información sobre instituciones dedicadas a las actividades filantrópicas
- \* Establecer canales eficientes de comunicación entre asociaciones filantrópicas, transformar la experiencia particular en conocimiento compartido
- \* Profesionalizar la organización y el trabajo de El Peñón mediante la creación de ideas y planeación, que ayuden al establecimiento de nuevas campañas y formas de autosuficiente la organización a través de profesionistas dedicados de tiempo completo al trabajo de la misma

- \* Implementar mecanismos financieros modernos que permitan maximizar los recursos destinados a proyectos filantrópicos
- \* Propiciar los marcos legales y fiscales más apropiados para este sector, mediante propuestas globales de instituciones filantrópicas, en las diferentes juntas que se organizan con la Regencia de la ciudad
- \* Promover relaciones cercanas con organizaciones filantrópicas a nivel internacional, para crear una cultura que trascienda fronteras
- \* Incrementar los volúmenes de donativos creando estándares de responsabilidad social:
  - a) empresarial: un mínimo del 1% de sus utilidades antes de impuestos
  - b) profesional y ciudadana: un mínimo del 1% de sus ingresos brutos
- \* Llevar a cabo un "Programa empresarial": creando el concepto de "Empresas con Responsabilidad Social". Invitación innovadora para que un mayor número de empresas participe en el desarrollo social del país, buscando que éstas destinen un porcentaje de sus utilidades, y cuyo objetivo es "redefinir el papel social de la empresa"
- \* Llevar a cabo un "Programa ciudadano": lograr que el mayor número de mexicanos posibles sientan la necesidad de abrirse a un nuevo compartamiento social. Dirigirse a todos los sectores que participan en el fomento de la filantropía: donantes, patrocinadores, agentes de promoción y desarrollo social. La línea de comunicación llama a incrementar tanto el apoyo voluntario como el económico.
- \* Incrementar el número de voluntarios con el estándar de una hora de trabajo voluntario a la semana

• **Objetivos a mediano plazo**

- \* Extender los programas dentro de la escuela, abriendo nuevos talleres, impartiendo nuevos cursos, promoviendo microempresas y desarrollando actividades productivas
- \* Llevar a cabo nuevas inversiones en terrenos para ampliar las siembras, en maquinaria y herramientas para el óptimo desarrollo de los talleres, así como en equipo computacional para cumplir con las demandas del mercado.
- \* Introducir a la institución en la mente de más ciudadanos y empresas, llevando a cabo nuevas campañas con empresas fuertes e instituciones interesadas en la ayuda a la comunidad, a través de medios publicitarios
- \* Organización de eventos, que promuevan la labor social que se lleva a cabo en El Peñón, y que atraiga a través de programas culturales nuevos donantes
- \* Presentar proyectos en beneficio de la institución a embajadas y organismos internacionales interesados en el apoyo a la comunidad
- \* Echar a andar dentro de la institución los proyectos productivos ya financiados por Fundaciones y Empresas
- \* Autosustentar la escuela con las actividades que se van llevando a cabo
- \* Cubrir la demanda de ingreso a la escuela otorgando un mayor número de becas a la comunidad estudiantil en la zona
- \* Desarrollar nuevos programas de higiene y educación en la zona con el apoyo de voluntarios y expertos en dichas materias
- \* Establecer un mayor contacto con fundaciones y empresas extranjeros abriendo nuevos mercados a nivel internacional

- **Objetivos a corto plazo**

- \* Este año se pretende incrementar las inversiones en proyectos productivos en un 132% aproximadamente, ya que por este rubro se tuvieron inversiones el año pasado correspondientes a casi \$6,000.00.
- \* También se pretende terminar el año con por lo menos un 1% más del saldo inicial, adicional a las inversiones que se generen.
- \* Se pretende llevar a cabo un proyecto de siembra de granos básicos
- \* Se espera cubrir el pago de 1,000 US Dols. mensuales a la Fundación española que se tiene como único acreedor.
- \* Se invertirá en proyectos y capacitación de permacultura
- \* Se espera incrementar los donativos por cargo automático en aproximadamente un 30%, los donativos periódicos en un 11% y los donativos anuales cubrir todos los del año pasado y conseguir nuevos donativos por este rubro en un 5%.
- \* Se cree que únicamente a corto plazo seguirá la institución con la campaña de alcancías, previendo para ello en el mediano plazo instaurar nuevas campañas
- \* No se ha explotado al máximo la campaña que se tiene con Internet, es por ello que este año se pretende renovar el Home-Page e iniciar una nueva campaña a través de este medio.
- \* Se pretende dar un empuje a las campañas con los bancos Confía y Atlántico
- \* Se enviarán los proyectos programados para el corto plazo a fundaciones nacionales y extranjeras, para poderlos desarrollar en el mediano plazo
- \* Se pretende conjugar una red de artesanos mexicanos y latinoamericanos y promover y comercializar las artesanías fabricadas por ellos en empresas
- \* A finales de este año se espera tener ingresos por proyectos productivos de un 430% mayor al del año pasado
- \* Mantener contacto con NAFINSA para promoción de capacitación a pequeños productores
- \* Llevar a cabo un estudio de la zona, referente al desarrollo comunitario e incidencia de la escuela
- \* Analizar a través de evaluaciones del desempeño la exigencia académica y escolar
- \* Promover actividades extra-escolares a nivel institucional
- \* Convenir en la uniformidad de reportes entre la escuela y la oficina de México

## **VII. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE PROGRAMACIÓN**

### **Programación a mediano plazo**

Para la programación de mediano plazo se estará usando un rango de 1 a 5 años dependiendo el objetivo a desarrollar.

1. Primeramente se tiene como objetivo el extender los programas dentro de la escuela, ya que de esta manera se está abriendo una mayor gama de posibilidades de cumplir con la misión que es: "promover calidad de vida en el hombre del campo mexicano". De esta manera, se tiene pensado:
  - a) abrir nuevos talleres.- esto con la finalidad de crear nuevos empleos y desarrollar una capacitación más amplia de acuerdo a diferentes aptitudes dentro del medio. Uno

de los talleres que se pretende abrir es el de "Artesanías de barro". De acuerdo a un estudio mercadológico hecho en la ciudad de México por el grupo promotor encargado de la comercialización de las actividades productivas, las artesanías de barro tienen gran demanda como instrumentos de regalo o promoción en las empresas. Se hizo en diciembre del año pasado una muestra en pequeña escala con artesanías hechas por artesanos de la comunidad del Valle de Amilpas, y dichas artesanías tuvieron un gran auge dentro de arcones navideños con algunos otros productos artesanales de diversos estados. Sin embargo, se tiene que profundizar más en este tema iniciando investigaciones de mercado, así como llevando a cabo una Planeación Estratégica para dicho rubro, con la idea de que en un futuro se pudieran también exportar este tipo de productos; para ello es necesario colocar máquinas especiales que generen barro sin plomo, que es uno de los requisitos que se piden a nivel de exportación.

- b) impartir nuevos cursos.- esto es con la finalidad de cumplir con el propósito mismo de la institución de dar capacitación y educación a gente de escasos recursos de zonas rurales o semiurbanas, "es mejor enseñar a un hombre a pescar que regalarle un pescado". Dichos cursos se impartirán de manera extraordinaria al curso ya programado para obtener los grados de secundaria y bachillerato, y serán dentro de las mismas aulas de la institución. Los cursos pueden ser de temas propuestos por el Patronato y Consejo de El Peñón, y por los mismos alumnos de acuerdo a diversos temas de interés en la actualidad. Asimismo se elaborarán proyectos de cursos y asesorías que puedan ser impartidos a padres de familia y demás miembros de la comunidad interesados en ellos, como en el caso del proyecto "Orientación familiar", que actualmente se está desarrollando con mucho éxito.
- c) promoción de microempresas.- se continuará trabajando poniendo gran énfasis en la promoción de microempresas, que tanto éxito han tenido en la zona. No sólo se desarrollarán proyectos a nivel escolar, sino que se pondrán en práctica y se perfeccionarán haciendo un análisis de los mismos. El profesor encargado de dicha materia tendrá un mayor contacto con la oficina en México y el director de proyectos, quienes lo apoyarán en el desarrollo de microempresas a beneficio de la comunidad. Para dicho fin se evaluará el mejor proyecto cada semestre, se convocará dentro de la comunidad a quienes se interesen por el desarrollo del mismo en diferentes niveles, ya sea de promoción o de ejecución del proyecto, y se pondrá en práctica una vez conseguidos los fondos y evaluado por el Consejo.

Se contratará, si el proyecto lo amerita, de personal capacitado para la comercialización del producto en México, si se tratase de un producto innovador o capaz de cubrir un mercado en el Distrito Federal. Asimismo los profesores tendrán, con una periodicidad de un semestre, que desarrollen un proyecto a beneficio de la comunidad o dentro de la misma institución, según alguna necesidad que hayan visto, y de esta manera ellos de esta manera también se verán apoyados por la institución.

- d) Se desarrollarán los proyectos sobre los cuales a corto plazo se está trabajando. En la medida en que se vayan consiguiendo los fondos necesarios para el desarrollo de estos proyectos a lo largo de este año, se empezará a contratar el personal necesario, así como llevar a cabo las compras para poner en marcha dichos proyectos. Dentro

de estos proyectos se encuentra la reapertura de los talleres industriales, y con ello la fabricación de muebles de madera, la fabricación de muebles de herrería, el crecimiento de los telares para la fabricación de un mayor número de productos, el servicio de mecánica-automotriz, la producción y comercialización del proyecto grana-cochinilla y la fabricación de material didáctico de madera para diferentes colegios en la Ciudad de México.

2. Otro de los objetivos a desarrollar en el mediano plazo es hacer nuevas inversiones en terrenos. Esto dará como resultado llevar a cabo proyectos de siembras, y así tener nuevos ingresos por concepto de venta de semillas o granos. Asimismo se tiene pensado hacer inversiones en maquinaria y herramienta para los talleres industriales, esto con la finalidad de irlos haciendo crecer y desarrollar técnicas más modernas de fabricación de acuerdo a las demandas y calidad necesarias. También se espera que, de acuerdo, a proyectos presentados a diferentes fundaciones, se tenga aproximadamente en dos años, un Centro de Cómputo con 40 PC's y 3 impresoras laser, lo que ayudaría a tener una preparación más completa de los alumnos; asimismo con ello se pretende crear técnicos profesionales en las áreas de Cibernética e Informática.
3. Dentro de la programación a mediano plazo se tiene como objetivo crear nuevas campañas de obtención de fondos, a través de la ayuda de diferentes empresas y personas físicas interesadas en el apoyo a la comunidad. Se tiene ya la autorización de publicidad de un cuarto de página dentro de una revista de economía y política mensual, dentro de ésta se tiene pensado meter folletos explicativos de lo que es la labor junto con algunos vouchers de aceptación de un donativo de cargo automático a través de su tarjeta de crédito o por medio de un depósito en efectivo; dicha campaña tendrá una duración de 6 meses aproximadamente.

Asimismo se tiene pensado introducir anuncios explicativos de la labor dentro de los periódicos y revistas universitarias, explicando que con "La magia de los muchos, pocos..." se han captado diversos donativos que han ayudado a que personas de escasos recursos puedan estudiar y contribuir al desarrollo económico del país en el campo. En el caso de las empresas se tiene que intensificar el trabajo de procuración de fondos, buscando nuevos contactos y haciendo proyectos de interés a las empresas para que éstas puedan utilizar también como publicidad que esa empresa no sólo es una célula de la vida económica, sino también una célula social (como diría Don Lorenzo Servitje), y de esta manera (ayudando al Peñón) contribuyen al pleno desarrollo de la vida social y de la filantropía. Asimismo las empresas pueden promover con el ejemplo, a involucrar al personal o ejecutivos de la empresa en la ayuda al Peñón, ya sea de manera transitoria o permanente, y no sólo contribuir de manera económica, sino en su trabajo profesional. "Crear un clima de participación y responsabilidad". Ya esta autorizado también para el mes de mayo de 1988 la participación de un Laboratorio Químico Farmacéutico y de Nutrición, a raíz de un proyecto que se envió a principios de 1987, en el apoyo a la comunidad del Valle de Amilpas mediante la participación los profesionistas de dicha empresa en lo que ellos llaman "Día de la Comunidad", y éste sería el segundo año de ayuda a la sociedad, año en que le tocan los beneficios al Peñón.

4. A mediano plazo se tiene programado desarrollar eventos culturales en los cuales se de a conocer el nombre de Centro El Peñón, y sobre los cuales se obtengan nuevos ingresos, y muy probablemente nuevos donantes fijos. Para este fin se contactarán personas dedicadas a la promoción de la cultura e interesados en el apoyo a la comunidad. Ya se contactó con un tenor del Instituto Nacional de las Bellas Artes, para dar un concierto el próximo año sin cobrar cuota alguna. Sin embargo falta contactar con una sala de conciertos, un piano y una orquesta, y hacer la promoción necesaria para la compra de dichos boletos.
5. También a mediano plazo se tiene programado reforzar los proyectos productivos a nivel internacional. Para ello se tiene pensado explotar el mercado de las embajadas y organismos internacionales, pues muchas veces tienen presupuestos que destinan a labores sociales con proyectos claros y específicos.
6. A mediano plazo con los proyectos desarrollados en el corto plazo y puestos en marcha en el mediano plazo, se pretende autosustentar la escuela, ya que poco a poco estos proyectos van siendo autosuficientes, y al generar utilidades se destinarán a la escuela como apoyo de más becas para alumnos después de dos o tres años de recuperada la inversión, dependiendo el tipo de proyecto.
7. De acuerdo al punto anterior, en el mediano plazo también se pretende cubrir la demanda de ingreso en la escuela, ya que muchos son los jóvenes campesinos que quieren estudiar, pero no todos son aceptados, esto se logrará otorgando más becas de estudio a través de los proyectos productivos y con ello la generación de nuevos ingresos.
8. Asimismo junto con el desarrollo de nuevos proyectos, se cree que se podrán introducir cursos y seminarios con programas de higiene y educación familiar en la zona, impartidos por expertos voluntarios en las materias propuestas. Este es uno de los proyectos aceptados por el Laboratorio Químico Nutricional que anteriormente describí. De la misma manera diferentes voluntarios, en los próximos años impartirán pláticas que, debido al prestigio alcanzado por el Peñón en la zona en la actualidad, se podrán cobrar a precios simbólicos, y con ello contribuir a la operación de la escuela e inversiones en nuevos proyectos.
9. A nivel internacional se pretende no sólo explotar a las embajadas como anteriormente describí, sino penetrar en el mercado mismo de las fundaciones y empresas en el extranjero. Se pretende desarrollar un proyecto con un contacto actual a finales del año entrante proveniente de Bélgica, y darle seguimiento durante dos años que es el tiempo de espera de respuesta y envío de información, para que en un futuro se puedan recibir beneficios por este medio. Asimismo en el corto plazo se trabaja con la consecución de relaciones para que en el mediano plazo se puedan aplicar a proyectos para el extranjero. También se tiene contacto con una oficina en Nueva York, quienes intentan, con proyectos enviados y por enviar en el corto plazo, abrir el mercado norteamericano para Centro El Peñón, A.C.

**Programación a corto plazo**

Esta programación abarca un año.

**I. FINANZAS:****1. Generales:**

<b>Logros 1996</b>	<b>Programación 1997</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cubrió al 100% la operación de la escuela durante 1996, y se tuvo un incremento del 13.26% con respecto a la liquidez del año anterior. Con el saldo final de diciembre se pueden cubrir 3 meses de operación.</li> <li>• Además se echaron a andar nuevos proyectos, como es el caso de los telares, y como resultado de esto se tuvieron desembolsos por concepto de inversiones.</li> <li>• Se tuvo una inversión adicional en terrenos más productivos que se han destinado para siembras</li> <li>• También se pagó a un acreedor además de el préstamo obtenido por Fomento de Fundaciones con el que se logró incrementar el pago de las amortizaciones de el capital en un 100% a partir de el mes de noviembre.</li> <li>• Se regularizó la situación con el IMSS cubriendo los adeudos de años anteriores en un 100%.</li> <li>• Se pudieron hacer inversiones por concepto de instalación de medidores para agua potable, ya necesarios en la escuela.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este año se pretende no sólo cubrir el 100% de la operación de la escuela, sino incrementar las inversiones en proyectos productivos, estrategia que indica que dichas inversiones no permitirán un incremento considerable en la liquidez, sin embargo se pretende no sólo sostener el saldo inicial, sino que incremente por lo menos en un 1% para evitar el estancamiento.</li> <li>• Se tiene pensado aprovechar los actuales terrenos en la siembra de granos básicos, esencialmente sorgo, hortalizas, y revitalizar la parte pecuaria.</li> <li>• Este año se tiene como único acreedor a Fomento de Fundaciones, sin embargo es un adeudo que hasta mediados de 1998 se terminará de cubrir, siendo a favor de la institución el haber obtenido este préstamo, ya que no se tiene un pago de intereses, sino que el capital se ha ido amortizando mensualmente hasta cubrir el adeudo.</li> <li>• Se invertirá en proyectos de permacultura, así como su respectiva capacitación.</li> </ul>

**2. Donativos:**

<b>Logros 1996</b>	<b>Programación 1997</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mantuvieron los donativos por cargo automático aumentando el 4% con respecto al año anterior; sin embargo la tendencia de esta campaña era hacia la disminución y se lograron recuperar donativos casi perdidos.</li> <li>• En cuanto a los donativos periódicos por cheque se incrementaron dichos donativos en un 38% respecto al estimado del año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este año se pretende no sólo mantener estos donativos, sino incrementarlos mes con mes hasta que al final del año se haya registrado un incremento de casi 30%</li> <li>• Este año se busca no mantener los donativos periódicos por cheque que ya se tienen, sino incrementar a lo largo del año en un 11%</li> </ul>

El ingreso actual que se tiene por donativos periódicos (cheques o cargos automáticos) cubre solamente el 35% del costo de operación, la estrategia a seguir este año es cubrir el mismo porcentaje de 35%. Esto se contrapone a una de las meta financieras propuesta en 1995 de lograr un ingreso por donativos periódicos que por lo menos cubra el 100% del costo de operación; sin embargo se está incurriendo en nuevos rubros como el de proyectos productivos, aportaciones de la escuela y cursos y asesorías, que es a lo que se está dando un mayor énfasis, y va saneando la operación misma sin descuidar el rubro de donativos y siguiendo una estrategia de autosuficiencia, ya que los donantes se pierden, pero los proyectos productivos van reeditando.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se renovaron los donativos anuales con respecto a lo programado en un 100%, y adicionalmente ingresó aprox. un 1% no programado; esto a pesar de que se dejaron de dar algunos donativos, se recuperaron con nuevas gestiones, teniendo el remanente anteriormente señalado de un 1%.</li> <li>• En lo que se refiere al rubro de donativos únicos por nuevas gestiones, se logró captar un monto mucho más alto del contemplado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renovación del 100% de las becas anuales y por lo menos un aumento del 5% durante el año.</li> <li>• Este año se pretende que el monto de los donativos por nuevas gestiones vuelva a ser mayor al programado.</li> </ul>
---	--

### 3. Campañas de Financiamiento

Logros 1996	Programación 1997
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosiguió la campaña de alcancías, teniendo un ingreso libre mensual en promedio de \$1,650.00 mensuales aproximadamente.</li> <li>• Se consiguió por campaña de empleados Banco del Atlántico "Magia de los Muchos Pocos" un total de aprox. \$11,500.00, sin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta campaña requiere todavía de mucho empuje y colocación de nuevas alcancías, así como mejores resultados en la recolección; y es que ya muchas otras Instituciones compiten en este tipo de campañas, es por ello que se puso como meta tener un total de \$27,000.00 por dicho rubro. El Consejo evaluará a mediados de año si conviene seguir esta campaña</li> <li>• Se pretende este año renovar el "home-page" en Internet y obtener mayores beneficios palpables.</li> <li>• En marzo empieza la campaña de "Tarjeta de Afinidad Confía", en la que El Peñón conseguirá aprox. un 5% de la comisión que cobra el establecimiento, pero que se integrará a las cuentas a finales de este año.</li> <li>• En el caso de la campaña "La Magia de los Muchos Pocos de Atlántico" este año</li> </ul>

<p>embargo esto ha disminuido con el tiempo debido a que el personal se ha dado de baja o no ha podido contribuir con la labor, por lo tanto esta campaña tiende a desaparecer</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se comenzó a elaborar un directorio de Fundaciones Nacionales relacionadas con las actividades y áreas de interés de Centro El Peñón para conseguir financiamiento.</li> <li>• Se introdujo un programa de ayuda administrativa como apoyo a otra asociación llamada "Medicina y Asistencia Social (MAS)", que brinda asistencia médica a indígenas de extrema pobreza en la localidad de Tlapa, Gro. mientras ésta se constituía como Asociación Civil propiamente; empezó desde cero y actualmente ya cuenta con un monto que le permite llevar a cabo su operación, así como voluntarios, estudiantes de medicina.</li> </ul>	<p>se pretende aumentar el monto por donativo en un 20%, sin embargo el monto total es muy pequeño y se tratará entonces de estudiar la posibilidad de allegarse de donativos a través de nuevas campañas en distintas empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mandarían proyectos a las distintas Fundaciones manteniendo comunicación y esperando obtener beneficios paulatinos</li> <li>• Se pretende que en este año, el programa MAS se constituya como Asociación Civil, con su propia personalidad jurídica, y patrimonio propio, y de esa forma, asegurar su permanencia. Esta iniciativa tiene como meta este año beneficiar a 1000 personas con consultas médicas gratuitas, además de procuración de medicamentos e impartición de clases de higiene, salud reproductiva y nutrición..</li> </ul>
--	--

#### 4. Fundaciones

Logros 1996	Programación 1997
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se llevó a cabo capacitación para personal de la Institución en la rama de peticiones de donativos a las Fundaciones, y en temas de desarrollo institucional</li> <li>• Tras casi un año de mantener comunicación y buscar financiamiento, en noviembre de 1996 se consiguió establecer contacto con una institución de banca múltiple y recibir un donativo correspondiente a \$85,000.00, para el desarrollo de proyectos productivos.</li> <li>• Una de las inversiones que se hicieron en este año, fue el de la compra de maquinaria para la elaboración de muebles rústicos y con herrajes mexicanos, esto fue posible gracias al donativo recibido por una Fundación norteamericana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se elaborará un directorio de Fundaciones a nivel internacional en el que Centro El Peñón pueda tener oportunidades de financiamiento.</li> <li>• Se presentará un proyecto a una Fundación norteamericana, después de haber restablecido comunicación a finales del año pasado, para echar a andar un Centro de Cómputo en las instalaciones del Centro. Esto es debido a las necesidades actuales de capacitación en esta materia.</li> </ul>

## 5. Actividades Productivas

Logros 1996	Programación 1997
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pusieron en marcha los telares en uno de los talleres de la escuela. Se empezó el primer telar con desperdicios de bancas y basura y se hicieron con ellos tapetes, gabanes y cobijas que se empezaron a comercializar en la oficina de México.</li> <li>• Se fabricaron como promocionales de empresas gabancitos para adomar batallas de tequila para el 16 de septiembre, con un gran éxito en la comercialización en el D.F., y otros estados.</li> <li>• En noviembre y diciembre se fabricaron canastas y arcones artesanales como regalos de Navidad de empresas y particulares, y se creó la marca "100% Natural, 100% Hecho a mano, 100% Hecho en México"</li>   <li>• Se elaboraron proyectos de: cochinilla, orientación familiar y centro de cómputo.</li>   <li>• Se tuvieron ingresos por concepto de proyectos productivos por un monto total de \$93,000.00, y egresos como inversiones por este mismo rubro por \$78,000.00</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pretende acrecentar la red de artesanos mexicanos para la promoción de artesanías, además de mantener contacto con etnias latinoamericanas para intercambio y comercialización de productos artesanales.</li>   <li>• Se dará mayor auge a la comercialización de artículos promocionales con valor artesanal a nivel empresarial.</li>   <li>• Se dará difusión a tan exitosas canastas en empresas reconocidas del ramo hotelero y financiero de la ciudad de México, y se tratarán de introducir a nuevos mercados. Con motivo de dichas canastas se darán alianzas con los proveedores de barro y velas pintadas a mano, y se elaborará un catálogo de regalos para todo el año, así como una cartera de clientes.</li> <li>• Se introducirán en las Fundaciones Nacionales e Internacionales dichos proyectos para empezar a echarlos a andar este mismo año.</li> <li>• Este año se espera tener un monto de ingresos por proyectos productivos de por lo menos \$80,000.00, contemplando egresos por inversiones, lo que representa un aumento con respecto al año anterior del 430%</li> </ul>

## 6. Eventos

Logros 1996	Programación 1997
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se convocó a los donantes, amigos y conocidos de El Peñón a asistir a la obra teatral "El Hombre de la Mancha", de la cual no sólo se obtuvo un donativo que sustentó en el año la beca de dos alumnos, sino que se tuvo una relación más estrecha y comunicación con los donantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pretende llevar a cabo este año por lo menos 3 eventos públicos que cubran necesidades de operación de la escuela, de los cuales durante el mes de febrero de este año ya se llevó a cabo la promoción de la labor social y educativa a través del Museo del Niño.</li> </ul>

## 7. Capacitación

Logros 1996	Programación 1997
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se llevó a cabo la segunda fase de asesoría a productores de nopal por medio de NAFINSA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Multiplicar esfuerzos para conseguir este tipo de concursos con instituciones como NAFINSA</li> <li>Continuar con la capacitación a pequeños productores</li> </ul>

## II. ESCUELA

Logros 1996	Programación 1997
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se contrató a un nuevo director para la Escuela.</li> <li>Se llevaron a cabo evaluaciones del desempeño de todo el profesorado y personal administrativo en la escuela, y sobre un tabulador se llevaron a cabo aumentos de sueldo para aplicar en el inicio de 1997.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efectuar un estudio de mercado referente a las incidencias en la zona, desarrollo comunitario y nivel escolar.</li> <li>Se perseguirá llevar a cabo una evaluación según resultados a todos los empleados a final del año.</li> <li>Evaluación de cada uno de los alumnos exigiendo "Excelencia Académica" y con ello elevar el nivel académico.</li> </ul>

## III. ADMINISTRACIÓN

Logros 1996	Programación 1997
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratación de nuevo personal, así como voluntarios de servicio social encargados de la operación administrativa. Se refuerza con ello el trabajo de consecución de fondos y elaboración de proyectos.</li> <li>Se logró formar una base de datos de todos los donantes y personas que apoyan y han apoyado a la Institución</li> <li>Se llevaron a cabo auditorías contables mensuales</li> <li>Se consolidó un staff de asesores externos en las áreas fiscal y legal con expertos en dichos negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uniformar los reportes que se entreguen en la Contabilidad para que escuela y oficina de México sea una misma contabilidad.</li> <li>Se pretende automatizar dicha base para empezar las campañas con correo directo "Maxi-marketing"</li> <li>Se pretende seguir manejando por un lado contabilidad externa y por el otro auditorías mensuales y al final del año recibir reportes auditados.</li> <li>Elaboración de manuales de procedimientos, políticas y programas de la operación.</li> </ul>

## IV. INSTITUCIONALES

Logros 1996	Programación 1997
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se llevó a cabo la primera comida institucional para el Patronato organizada por la escuela, en la que convivieron</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reforzar vínculos institucionales promoviendo actividades y eventos con el Consejo, el Patronato, la Escuela y el</li> </ul>

<p>miembros del Patronato, personal de la oficina en México, profesores y personal de la escuela.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empezó a operar una oficina en la ciudad de México con los siguientes fines: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procuración de fondos</li> <li>• Seguimiento a donativos</li> <li>• Establecimiento de comunicación con los donantes, Consejo y Patronato con la Escuela</li> <li>• Organización de proyectos y eventos</li> <li>• Relación con Fundaciones</li> <li>• Coordinación y control administrativo y financiero</li> <li>• Comercialización y promoción de productos artesanales de la comunidad; etc.</li> </ul> </li> </ul>	<p>personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promocionar entre los donantes actividades con motivo de los 35 años de la Institución</li> <li>• Llevar a cabo actividades entre empleados de la escuela y de la oficina para lograr la identificación de todos los miembros que trabajan en unión para la labor.</li> </ul>
--	---

### VIII. IMPLANTACIÓN DE PLANES

En la medida en que se vayan implementando los planes, se va a ir explicando a la gente dentro de la Organización no Lucrativa lo que se está haciendo, y se irán incorporando de alguna u otra forma para lograr el éxito en la consecución de los mismos, haciéndolos parte de ellos, y por supuesto, haciéndoles ver que están haciendo algo por la gente y la sociedad en general, lo que es muy gratificante.

El control que se llevará a cabo será de acuerdo al periodo en que se encuentren las acciones a realizar de acuerdo a una hoja de control por proyecto en la que únicamente se vayan especificando los avances, y financieramente los desembolsos como inversión y las utilidades que se van generando con los mismos. Así se tendrán reportes periódicos de cada uno de los logros obtenidos.

### IX. EVALUACIÓN Y REVISIÓN DE PLANES

Se llevará a cabo el siguiente cuestionario de medición de efectividad:

Instrucciones: Llenar en los espacios del 0 al 10, tomando el cero como la puntuación más baja y el diez como excelente en el cumplimiento de sus expectativas:

#### A. Valores percibidos por la administración

1. El modelo de planeación ayudó al Secretario del Consejo a desarrollar mejor sus actividades |\_\_|\_\_|
2. Otros administradores de alto nivel piensan que el modelo es útil para ellos |\_\_|\_\_|

**B. ¿Nuestro sistema de planeación estratégica produjo las respuestas y resultados correctos?**

- |   |       |
|---|-------|
| 3. ¿La institución desarrolló la compañía su misión y líneas de negocios establecidas?                            | _ _ _ |
| 4. ¿Se previeron mejores oportunidades futuras?   | _ _ _ |
| 5. ¿Se previeron mejores amenazas en el futuro?   | _ _ _ |
| 6. Estimación correcta de fuerzas de la institución   | _ _ _ |
| 7. Estimación correcta de debilidades de la institución   | _ _ _ |
| 8. ¿Quedaron claras las prioridades?  | _ _ _ |
| 9. Desarrollo de objetivos estratégicos a largo plazo útiles  | _ _ _ |
| 10. Desarrollo de programas estratégicos a largo plazo útiles   | _ _ _ |
| 11. Desarrollo de planes a corto y mediano plazo creíbles para implementar estrategias y para desarrollar metas   | _ _ _ |
| 12. Prevenir sorpresas desagradables  | _ _ _ |
| 13. Nuestros indicadores financieros principales han sido mejores después de la introducción de la planeación en: |       |
| captación de donativos?   | _ _ _ |
| utilidades?   | _ _ _ |
| 14. ¿La actuación de nuestra institución ha sido mejor sin tener planeación administrativa?                       | _ _ _ |

**C. ¿Nuestro campo de planeación estratégica ha producido beneficios auxiliares?**

- |   |       |
|---|-------|
| 15. El modelo probó una calidad administrativa  | _ _ _ |
| 16. El modelo es una fuerza unificada en las operaciones de la institución                | _ _ _ |
| 17. El modelo facilita la comunicación y colaboración de empleados en toda la institución | _ _ _ |

**D. El diseño de la planeación estratégica**

- |   |       |
|---|-------|
| 18. La alta dirección aceptó la idea de que su mayor responsabilidad es la planeación estratégica | _ _ _ |
| 19. Nuestro modelo es el apropiado con el estilo de administración de nuestra institución         | _ _ _ |
| 20. Nuestro modelo es el apropiado con los procesos de toma de decisión estratégicos              | _ _ _ |
| 21. El planeador corporativo está situado cerca de la alta dirección                              | _ _ _ |
| 22. El planeador corporativo trabaja bien con la alta dirección                                   | _ _ _ |
| 23. El planeador corporativo trabaja bien con otros administradores y el staff                    | _ _ _ |

**E. ¿Es el proceso de planeación efectivo?**

- |   |       |
|---|-------|
| 24. La alta dirección dedica gran parte del tiempo en planeación estratégica  | _ _ _ |
| 25. Todavía no se conoce bien el trabajo de planeación estratégica, y muchos de los administradores todavía no lo aceptan | _ _ _ |
| 26. Administradores pasan parte de su tiempo con otros administradores desarrollando planes estratégicos                  | _ _ _ |

- |  |       |
|--|-------|
| 27.El sistema proviene de una base de procedimientos aceptables  | _ _ _ |
| 28.Los procedimientos de planeación han sido entendidos en la institución  | _ _ _ |
| 29.Los requerimientos de trabajo de completar los planes ha sido aceptado por los administradores y el staff                                   | _ _ _ |
| 30.Se pierde mucho tiempo en numerar actividades, el proceso es muy rutinario e inflexible   | _ _ _ |
| 31.Generalmente se dan nuevas ideas  | _ _ _ |
| 32.Muchos administradores no están aptos para afrontar las debilidades de la compañía en el desarrollo de planes                               | _ _ _ |
| 33.Las áreas no tienen una guía suficiente de información de sus superiores para una planeación efectiva                                       | _ _ _ |
| 34.Las divisiones están restringidas por los superiores para realizar planeación estratégica efectiva  | _ _ _ |
| 35.Las habilidades de los administradores en hacer planeación estratégica se toma en cuenta de una manera adecuada cuando se mide su actuación | _ _ _ |

Posteriormente a este cuestionario se hará una gráfica de barras que explique la eficacia de la planeación estratégica.

Continuamente se estará revisando el sistema, pues con los cambios que vaya teniendo la organización se buscarán mejoras al modelo buscando siempre obtener el mayor rendimiento en favor de Centro El Peñón, A.C.

## CONCLUSIONES

- Son ya casi seis mil las organizaciones filantrópicas y de interés social constituidas en México, que aplican adelantadas técnicas sociales, reciben y distribuyen con eficiencia los recursos captados, capacitan a sus funcionarios, realizan campañas de información y publicidad para acreditar su labor, incrementan su confiabilidad y credibilidad, y aumentan el número de sus donantes. Tanto han logrado que ya se identifican como el Tercer sector; los otros dos son el Estado y la Empresa.
- El tercer sector está constituido por aquellos que asumen una responsabilidad social en beneficio de los que menos tienen. Todos tenemos posibilidad de buscar recursos; para conseguirlo se deben tener estrategias, proyectos, programas.
- El tercer sector a veces requiere una administración más fina que la de una empresa; es decir, requiere de una optimización en el manejo de sus recursos y de una alta congruencia. Las instituciones deben reconocer que los recursos son difíciles de obtener y deben admitir que el que aporta los recursos espera que se haga un uso verdaderamente celoso de los mismos, con el fin de lograr una alta productividad social. Todos tenemos que concientizarnos más y buscar fórmulas de eficacia organizacional, pues éste será un sector cada vez más trascendente y más útil para nuestra sociedad, en la medida en que trabajemos unidos.
- El principal problema que enfrentamos como sociedad es el de la desigualdad; la pobreza es un fenómeno que se extiende cada vez más en nuestra sociedad. Se está abriendo cada vez más la brecha entre ricos y pobres. Hay una enorme polarización, que nos ha llevado a que cada uno de alrededor de 20 ó 25 mexicanos privilegiados gane el equivalente a lo que ganan 500 mil. Esta problemática nos obliga, como sociedad civil, a que tomemos conciencia de que este tercer sector se debe convertir en prioritario para la atención a las necesidades sociales.
- El fenómeno de la ayuda social o filantropía puede y debe ser abordado desde sus muchos perfiles: su actuación anterior; su situación actual; sus relaciones con el resto de la sociedad; sus logros, problemas y perspectivas; sus dimensiones económica, política, social y cultural; su composición y estructura interna, etc.
- La óptica de los programas y estrategias determinan lo que debe considerarse digno de ser promovido: niños marginados, ancianos abandonados, discapacitados, enfermos, etc. Esto tiene una serie de consecuencias que se deben de contemplar en su totalidad para poder llegar a hacer un juicio cabal sobre la ayuda organizada. Así, el donante lo hace a través de un programa que un equipo establece.
- La planeación estratégica en Organizaciones No Lucrativas supone un conjunto de sistemas de orientación para ordenar la conducta del sistema de ayuda y establece las condiciones bajo las cuales debe emprenderse beneficios sociales. Por lo tanto, las estrategias diseñadas estarán dirigidas a la acción: vivienda, afectados de parálisis cerebral, campesinos.

- No es conveniente plantear la disyuntiva entre ayuda humanitaria (sin programas) y ayuda organizada. En el mundo actual es necesaria la planeación como responsabilidad de los administradores de todos los niveles en una organización, ya sea ésta una organización lucrativa o una no lucrativa. La planeación estratégica no es algo separado al proceso administrativo, sino el foco de atención para sustentar la toma de decisiones; por lo tanto, se requiere la profesionalización dentro de las Organizaciones No Lucrativas.
- Centro El Peñón, A.C., se ha preocupado por los sectores más descuidados y más necesitados de nuestro país: la educación, el desarrollo, y el campo. Un error con respecto a los campesinos ha sido verlos en función de las ciudades. Como ignorantes del mundo urbano, aunque saben más que nosotros del mundo campesino. Como asalariados potenciales sin empleo, aunque realmente son pequeños empresarios sin medios de producción. Como ineficientes, aunque le sacan más partido a sus escasas inversiones que el sector moderno.
- Una de las principales diferencias de la Planeación de las Organizaciones No Lucrativas con respecto a los organismos que generan lucro es la competencia. En este tipo de instituciones no se pelea por captar un mercado ya abarcado por otra institución, se trata de la ayuda mutua en favor de la sociedad. No por ello se desconocerá el medio ambiente, es muy importante tomar en cuenta en favor de quienes se distribuyen los recursos y qué necesidades actuales existen.
- De acuerdo a una encuesta aplicada a 412 personas de tres diferentes niveles socioeconómicos del Distrito Federal acerca del apoyo económico que dan a las Organizaciones No Lucrativas se tuvieron los siguientes resultados: El 64% de las personas dan dinero directamente a los individuos necesitados, es decir, limosnas y ayudas en las calles; el 14% lo hace a instituciones privadas; el 7% dona a instituciones religiosas; y el 4% dona a instituciones gubernamentales. Esto da como resultado un fuerte influjo de los donativos a particulares, siendo que éstos rara vez llegan directamente a los beneficiados.
- Dentro de la misma encuesta se encontró un fenómeno que las Organizaciones No Lucrativas pudieran explotar, y es que el 72% de los encuestados respondieron que aportarían un monto mayor si se diera a conocer el uso que se da al dinero. Asimismo dentro del 42% de los encuestados que no aportan donativos tuvieron como motivos: el 40% por falta de recursos económicos, el 20% porque no se les ha solicitado, y el 13% por la desconfianza del uso que se le da a los recursos. El 20% aquí presentado es un mercado muy amplio que las Organizaciones No Lucrativas pudieran explotar; es necesario hacer nuevas campañas para llegar a un mayor número de población, pues este 20% representa una cifra muy alta que se debiera considerar como un mercado potencial importante. De la misma manera, las Organizaciones No Lucrativas debieran presentar cifras e informes periódicos a sus donantes, ya que como se indica en la encuesta, es un punto importante para mantener la confianza del donante. Esto confirma la necesidad de Planeación Estratégica en este tipo de organizaciones.
- También se analiza que, en cuanto a la cultura cívica respecto al Tercer Sector, se encontró que el 84% de las personas entrevistadas consideran a las Organizaciones No

Lucrativas como necesarias para el desarrollo del país; sin embargo, no dan más a las instituciones filantrópicas principalmente porque no tienen el hábito de hacerlo, con un 30%. Esto también confirma la necesidad de profesionalizar a estas instituciones, así como promover la cultura y la educación hacia el Tercer Sector.

- De acuerdo a las actividades del gobierno las Organizaciones No Lucrativas van determinando las necesidades sociales y los sectores que se van cubriendo; así recabé resultados logrados por el gobierno del Distrito Federal durante 1995 y 1996, que corresponden principalmente a las contribuciones en un 48% durante 1995, y en un 38% en 1996; dentro de los rubros también se encuentran las participaciones en ingresos federales con un 37% en 1995 y con un 35% en 1996; los Organismos y empresas controladas por el D.D.F. con un 9% durante 1995 y con un 10%; y el financiamiento con un 6% en 1995 y con un 17% en 1996. Esto fue destinado a los rubros de Justicia y Seguridad Pública, Infraestructura Urbana, Medio Ambiente, Transporte, Desarrollo Económico, Administrativo, Deuda y Bienestar Social; sin embargo aunque parece haber varias acciones realizadas por el gobierno en cuanto a educación, este concepto ni siquiera aparece en las estadísticas de gastos que presenta el Departamento del Distrito Federal.
- Dentro de las principales políticas de Centro El Peñón se encuentra prorratear los ingresos, es decir, no depender únicamente de los donativos, ya que es uno de los primeros gastos que empieza a recortar la gente en caso de recesión económica, y la institución no debiera depender de situaciones externas al 100%; obtención de donativos a través de la deducibilidad de impuestos; fomentar la ayuda en la petición de donativos para el trabajo del campo y el desarrollo de la comunidad; y dar un mayor auge a la procuración de fondos en el mes de diciembre; no descuidar a los donantes ya captados mediante la información constante del dinero que nos proporcionan y los avances de la institución logrados con su ayuda.
- Se identificaron fuerzas y debilidades dentro del Análisis Interno de la institución, base de la formulación de estrategias. Dentro de las áreas académica, de formación, administrativa, promoción, generación de recursos propios y financiamiento externo se encontraron como fuerzas en general aspectos como la identificación con la institución por parte del personal, equipo de trabajo adecuado en la ejecución de actividades y buena imagen externa, y como debilidades principales falta de empuje hacia un espíritu emprendedor, falta de tiempo para innovación y creatividad, y la necesidad de aumento en la capacitación.
- De acuerdo a la información anterior del Centro y de la situación actual, la actuación relevante se analizó conforme a las "Ventas"; en donde se analizaron las fuentes de ingreso, teniendo como resultado, que la fuente principal de ingresos corresponde a los donativos no programables, siendo éstos los donativos únicos y los anuales, le siguen los Donativos Periódicos por Cargo Automático, y posteriormente los Donativos Periódicos por Cheque; asimismo se tienen otros ingresos que de acuerdo a la campaña en curso constituyen otro medio de financiamiento. También se analizó la actuación mediante el rubro de Flujo de Caja, presentando al final de este estudio un presupuesto de egresos y un flujo de caja proforma, en los cuales se ve el crecimiento de la institución presentando rubros de inversiones y generando un monto mayor al iniciado. Se mencionaron otros

rubros de actuación como las utilidades antes de impuestos y la depreciación, que en este tipo de organizaciones no aplican, debido a la ausencia de impuestos como apoyo del gobierno a este tipo de instituciones.

- Las tendencias del Centro en el plano educativo corresponde hacia la capacitación continua tanto de alumnos como de profesores y padres de familia. Como beneficio social tiende hacia el aumento del número de beneficiados tanto de forma directa como indirectamente con la creación de microempresas. En el plano económico se tiende hacia la obtención de recursos ya no tanto a través de donativos, sino por la generación de actividades productivas y la generación de capacitación técnica. Asimismo se tiende hacia un crecimiento corporativo impulsando la creación de nuevos proyectos y la comunicación con fundaciones tanto nacionales como extranjeras.
- En Centro el Peñón, la misión es "Promover Calidad de Vida en el Hombre del Campo Mexicano", y para ello es necesario la planeación y los objetivos. Existe la plena convicción por parte de la alta dirección del Centro de que la educación es la gran palanca para combatir la pobreza.
- Dentro de los objetivos concretos del Peñón, se encuentra el alcanzar la autosuficiencia. Para ello es necesaria la planeación de estrategias. Tener los planes por escrito, así como los avances de la institución que conlleven al mantenimiento de dicha autosuficiencia.
- En cuanto a la programación de 1997 se evaluará cada uno de los puntos al final del año. Con esto se medirá el avance de la institución que en el rubro financiero presenta metas de incremento en la recurso para financiar la operación, así como inversiones en terrenos, pagos a acreedores, intensificar campañas de donativos así como la gestión de nuevos donativos, presentar proyectos y comunicación ante fundaciones nacionales y extranjeras, acrecentar la red entre artesanos y comercialización de dichas artesanías, promover eventos a beneficio de la institución y multiplicar esfuerzos para reforzar la capacitación. En el rubro de la escuela las metas a evaluar serán en función del diseño de un estudio con las incidencias de la zona, la evaluación de resultados de personal así como resultados académicos de los alumnos. En el rubro de la administración las metas a evaluar serán sobre la intercomunicación entre la oficina corporativa en México y la escuela en Morelos, así como la elaboración de manuales de procedimientos. Institucionalmente se evaluará la promoción de actividades como comidas y vínculos entre los empleados de la Oficina, los profesores y personal docente, y los miembros del Patronato.
- Las estrategias de programación descritas serán evaluadas en los meses de diciembre de 1997 y enero de 1998 durante reuniones del Consejo Superior, para una posterior presentación de resultados al Patronato. Se planeará el año siguiente con respecto a los resultados obtenidos de la programación.
- Dentro de los Beneficios concretos que tiene el Peñón para hacer planeación se marcan los siguientes:
  - \* Un orden en la asignación de recursos
  - \* Financieramente se hacen presupuestos que permiten controlar desviaciones

- Definición de los responsables de la operación
  - Ver un panorama global de la situación actual de la institución y del medio en el que se desenvuelve
  - Compara aciertos y errores contra lo programado. Se analiza si las deficiencias percibidas han sido tratadas
  - Compara un año con otro midiendo avances
- 
- La importancia de llevar a cabo planeación es esencial en todo tipo de organizaciones. Centro El Peñón, A.C., para una mejora continua en la institución, se verá beneficiada en la medida de dar cumplimiento de las responsabilidades de la alta dirección viendo a la institución como un todo e interrelacionando cómo un problema repercute en otra área, además de formular en forma clara preguntas clave que de otra manera son difíciles de contestar e introduciendo fuerzas que la organización puede destacar en la medida que promueva su labor social y los medios para la toma de decisiones en base a los objetivos planteados.
  - Las Organizaciones No Lucrativas viendo la problemática por la que atraviesa el mundo, y principalmente nuestro país, son ya un sector esencial, que debiera organizarse y planear en favor de la situación de pobreza y de la excesiva desigualdad en la distribución del ingreso. La palabra pobreza ha venido a ser incapaz de comunicar la rudeza de la realidad. Pobreza en el más absoluto nivel -que es lo que literalmente cientos de millones de hombres, mujeres y sobre todo niños están sufriendo en muchos países- es vivir en el límite mismo de la existencia física. Los pobres absolutos son seres humanos extremadamente desprovistos, que luchan por sobrevivir en un conjunto de circunstancias escuálidas y degradadas, casi más allá del poder que nuestra imaginación sofisticada y nuestras privilegiadas circunstancias pueden concebir. Pero no se trata solamente de verlo simplemente como obras de caridad. Tienen que ser instituciones que financieramente evalúen logros y verdaderamente ser importantes para la sociedad.

**ANEXO 1  
ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS EN EL D.F.**

**ARTE Y CULTURA**

Acción, Salud y Cultura, A.C.	Fundación Cultural Bancomer, A.C.
Agencia de Información de los Estados Unidos	Fundación Cultural Televisa, A.C.
Agrupación Teatral Mitote	Fundación Latinoamericana de Apoyo al Saber y a la Economía Popular, A.C.
American Society of Mexico, A.C.	Fundación Miguel Alemán, A.C.
Amigos del Museo de Arte Moderno, A.C.	Fundación Murieta, A.C.
Amigos del Museo de Bellas Artes, A.C.	Fundación Olga y Rufino Tamayo, A.C.
Arte y Cultura Popular, A.C.	Fundación Robert Brady, A.C. (Casa Museo de la Torre)
Artesanado de Nazareth	Galería del Auditorio Nacional
Artesano, A.C.	Galería José María Velasco
Asociación Amigos de la Catedral, A.C.	Grupo de Títeres Laberinto
Asociación de Periodistas Universitarias, A.C.	Grupo Dado, A.C.
Asociación de Servicios para Senectos, Recreativos, Turísticos y Sociales, A.C. (Asserts)	Grupo Nosotros
Asociación Mexicana de Arquitectas y Urbanistas, A.C.	Grupo R.S.G.
Asociación Mexicana de Arte y Cultura Popular, A.C.	Grupo Sor Juana Inés de la Cruz, A.C.
Asociación Nacional Instructoras de Psicoprofilaxis	Icepa Comunicación, A.C.
Casa del Teatro, A.C.	Instituto Científico Educativo García Escamilla
Centro Cultural Arte Contemporáneo, A.C.	Instituto Cultural Domeca, A.C.
Centro Cultura Santo Domingo	Instituto Mexicano de Integración al Arte y la Cultura
Centro de Acción Social Eduardo de la Peza	Museo Capilla Alfonsina
Centro de Estudios de los Valores Humanos (Cevhac)	Museo Franz Mayer
Centro Gallego de México, A.C.	Orquesta Sinfónica Juvenil de la Magdalena Contreras, I.A.P.
Centro Libre de Experimentación Teatral y Artística, A.C.	Promoción y Difusión de Arte de las Personas con Discapacidad
Centro Universitario Cultural, A.C.	Proyecto Cultural el Último Pecado
Comisión Nacional de Arte Sacro, A.C.	Proyecto de Animación y Desarrollo, A.C.
Compañía de Teatro en Vecindades (CTV)	Salón de la Plástica Mexicana
Federación Mexicana de Asociaciones de Amigos de los Museos, A.C. (fenam)	Sociedad Mexicana de Técnicos y Profesionistas, A.C.
Fomento Cultural Banamex, A.C.	Unión de Vecinos y Damnificados 19 de Septiembre (UVyD)
Fondo Charrería Tradición Mexicana	Unión Fomentadora de la Cultura de la Mujer, A.C. Urbanda
Foro Isabelino	Very Special Arts México, A.C.
Fundación Carmen Toscano, I.A.P.	Video Popular y Cultura, A.C.
Fundación Casa del Poeta, I.A.P.	

**ASISTENCIA SOCIAL**

Acción, Salud y Cultura, A.C.	Espacios Vitales (Evi)
Agrupación Benéfica Guadalupeana, A.C.	Estancia Infantil Centil, Unión Vecinal de la Colonia Doctores, A.C.

Agrupación de Ancianos, A.C.	Estancia Infantil Miguel Martín Tepito
Alberque Femenino	Estancia Infantil Nuevo Amanecer
Alberque para Varones Miguel Alemán	Familia Guadalupeana para Enfermos de Alcoholismo Juan Pablo II, I.A.P.
Alberque Pedro Chanel	Familia Sopena, I.A.P.
Alberque Vicentino Virginia A. de Buenfil, A.C.	Fondo Asistencial de San Jerónimo, A.C.
Albergues de México, I.A.P.	Fondo de Asistencia Privada los Fresnos, I.A.P.
Alcohólicos Anónimos, A.C.	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef)
Aldeas Infantiles y Juveniles de México, S.O.S., I.A.P.	Fondo para la Asistencia, Promoción y Desarrollo, I.A.P. (Faprade)
Alianza Cultural Femenina, A.C.	Fondo Privado de Soconito José Ma. Olloqui
Alianza Nidjei Israel, I.A.P.	Fondo Unido, I.A.P.
Alianza para la Integración Vecinal	Fraternidad Icaza, A.C.
Alma Fondo de Ayuda Social, I.A.P.	Frente Auténtico del Trabajo (Fat)
Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados	Frente por el Derecho a la Alimentación
Amigos del Estudiante Invidente (Niños y Niñas), I.A.P.	Fundación 20 30 México, I.A.P.
Amistad Británica Mexicana, I.A.P.	Fundación Ama la Vida, I.A.P. / Centro Contra las Adicciones
Análisis, Descartismo y Gestión, A.C.	Fundación Antonio Hagenbeck y de la Lama, I.A.P.
Ancianos Activos, I.A.P.	Fundación Arcilla en Manos del Alfarero, I.A.P.
Apadi, A.C.	Fundación Asilo para Niños Dávalos Cárdenas, I.A.P.
Árbol de la Vida, Enfermos en Superación, I.A.P.	Fundación Casa Hogar para Ancianas Mujeres de Cotija de la Paz, A.C.
Armonía Familiar, I.A.P.	Fundación Casa Hogar para Ancianos Hospital Concepción Béistegui
Asilo Casa Betti, I.A.P.	Fundación Casa Hogar para Ancianos Matías Romero
Asilo de Ancianos de San Judas Tadeo	Fundación Centros de Asistencia y Salud de América, I.A.P.
Asilo de Ancianos de San Vicente de Paul	Fundación Clara Moreno y Miramón, I.A.P.
Asilo de Ancianos Rosa Loroño, I.A.P.	Fundación Cultural Casa de Agua, I.A.P.
Asilo de San Juan de Dios	Fundación Cygnus, I.A.P.
Asilo del Niño José Salvador, A.C.	Fundación Chrysler, I.A.P.
Asilo Exclusivo para Ancianos Desamparados Dr. Gonzalo Cossio Ducoing, I.A.P.	Fundación de Apoyo Infantil Centro, A.C.
Asilo Francisco Díaz de León, I.A.P.	Fundación de Apoyo Social, I.A.P.
Asilo Mariano Gálvez, A.C.	Fundación de Asistencia Privada Alberto y Dolores Andrade, I.A.P.
Asilo Nuestra Señora del Camino, A.C.	Fundación de Ayuda a la Ancianidad, I.A.P.
Asilo para Niños Dávalos Cárdenas, I.A.P.	Fundación de Ayudas, I.A.P.
Asilo Primavera, I.A.P.	Fundación de Beneficencia San Rafael y Liceo Soledad Labastida, I.A.P.
Asilo Roxano Arzevillaga, A.C.	Fundación de Centros Ocupacionales para Deficientes Mentales, I.A.P.
Asilo San Camilo de Lellis, A.C.	Fundación de Mano amiga a Mano Anciana, I.A.P.
Asilo San Juan de Dios	Fundación de Obras Sociales de San Vicente, I.A.P.
Asociación Activa para la Supresión de la Crueldad Hacia los Animales, A.C.	Fundación de Socorros Agustín González Cossio, A.C.
Asociación Astra, I.A.P.	Fundación de Socorros Agustín González de Cossio, I.A.P.
Asociación Atención al Anciano y Promoción Social	Fundación Dejame Ayudarte, I.A.P.
Asociación Ayuda a Todos, I.A.P.	Fundación Demos, I.A.P. Iniciativa para el Desarrollo Social
Asociación Benéfica Guadalupeana	Fundación Díaz Barroso Letcher, I.A.P.
Asociación C.C.F. Niños de México	Fundación Dolores Sanz de la Vle, I.A.P.
Asociación Carlos F. Uribe Hidalgo, I.A.P.	Fundación Dr. José María Álvarez
Asociación Casa Hogar de las Niñas de Tláhuac, I.A.P.	Fundación el Hogar del Ciego, I.A.P.

Asociación Casa Hogar Esperanza de Una Nueva Vida	Fundación Emmanuel, I.A.P. / Amistad Cristiana
Asociación Centro Familiar Obrero Ratael Dondé. I.A.P.	Fundación Empresarial de Apoyo a la Juventud Mexicana. I.A.P.
Asociación Civil de Damas Voluntarias del Pedregal. A.C.	Fundación Esperanza de los Niños
Asociación Civil Guillermo Barroso	Fundación Familiar Infantil, I.A.P.
Asociación Civil las Nieves	Fundación Félix Cuevas, I.A.P.
Asociación Civil Ramón López Velarde Santa Fe	Fundación Fondo Privado de Socorros Gabriel Mancera, I.A.P.
Asociación Cristiana Femenina, A.C.	Fundación Ford
Asociación Cultura y Fraternidad, I.A.P.	Fundación Friedrich Nauman
Asociación Cultural de Ayuda a la Comunidad	Fundación Guillermo Barroso
Asociación de Asistencia de la Colonia Italiana, I.A.P.	Fundación Hacer, I.A.P.
Asociación de Asistencia Dental a la Niñez, I.A.P.	Fundación Hogar Dulce Hogar, I.A.P.
Asociación de Asistencia Social a la Colonia Alemana	Fundación Ignacio Medina Lima
Asociación de Beneficencia la Fraternidad	Fundación Instituto de Beneficencia Larainzar
Asociación de Caridad San Vicente de Paul, A.C.	Fundación Isabel de Hungría, I.A.P.
Asociación de Damas Voluntarias del Instituto Nacional de Perinatología, I.A.P.	Fundación Jesús García Figueroa, I.A.P.
Asociación de Defensa de las Personas con Alteraciones Motoras, I.A.P. (Adepam)	Fundación John Langdon Down, A.C.
Asociación de Enfermeras Gratuitas a Domicilio, A.C	Fundación Juan Diego, I.A.P.
Asociación de los Sesenta	Fundación Julieta Rivera de Bros
Asociación de Servicios para Senectas, Recreativos, Turísticos y Sociales, A.C. (Asserts)	Fundación Justicia y Amor, I.A.P.
Asociación de Voluntarias Asilo Dr. Pedro López Zoquiapan	Fundación los Emprendedores, I.A.P.
Asociación de Voluntarios Aguiluchos	Fundación Luz Bringas / Haghenbeck, I.A.P.
Asociación Elena y Joaquín Ramírez Cabañas	Fundación María Ana Mier de Escandón, I.A.P.
Asociación Franco Mexicana, Suiza y Belga de Beneficencia, I.A.P.	Fundación Melanie Klein, I.A.P.
Asociación Fraternidad Social, I.A.P.	Fundación Mexicana de Reintegración Social
Asociación Gilberto, A.C.	Fundación Mexicana para la Rehabilitación del enfermo Mental, I.A.P.
Asociación Granja del Niño, I.A.P.	Fundación Mexicana pro Desarrollo Infantil, A.C.
Asociación Industrial Ubrida	Fundación Mier y Pesado, I.A.P.
Asociación Instituto Francisco de Asis	Fundación Monte Pio Luz Savión
Asociación José Manzona Vivo, I.A.P.	Fundación Munguía, A.C.
Asociación las Rosas Rojas	Fundación Nacional Monte de Piedad
Asociación Maka Weiner, I.A.P.	Fundación Nuestros Niños Ahora, I.A.P.
Asociación Mexicana Contra la Violencia Hacia las Mujeres, A.C. (Covac)	Fundación Nuestros Pequeños Hermanos
Asociación Mexicana de Voluntarios, A.C.	Fundación Packsa, I.A.P.
Asociación Mexicana para la Salud de la Adolescencia, A.C.	Fundación para el Apoyo de la Comunidad, A.C.
Asociación Mexicana pro Niño Retardado, A.C.	Fundación para la Promoción y Defensa de la Legalidad, I.A.P.
Asociación Mexicana pro Rehabilitación del Invalído	Fundación para la Recuperación de Niños Robados de America, A.C.
Asociación Mexicana pro Rehabilitación Integral, I.A.P.	Fundación Patria para la Asistencia Social, I.A.P.
Asociación Nacional para la Aplicación de Leyes de Protección a los Animales, A.C.	Fundación Paulino de la Fe y Rosa Velasco de la Fe
Asociación Niños del Mundo, I.A.P.	Fundación Permanente de Asistencia Privada Dr. José María Álvarez, I.A.P.
Asociación Obra Social Auxilio I.A.P.	Fundación pro Diabético Insulino Dependiente, I.A.P.
Asociación Padre pro, I.A.P.	Fundación pro Empleo Productivo, A.C.
	Fundación pro Niño de la Calle, I.A.P.

Asociación para Ayuda de Ancianos. I.A.P.	Fundación pro Niños de la Calle. I.A.P.
Asociación para Evitar la Ceguera en México. I.A.P.	Fundación Promotora de Ayuda al Indígena. I.A.P.
Asociación para la Defensa de la Mujer. I.A.P.	Fundación Protectora de Niños con Cáncer. I.A.P.
Asociación Patronato de Bienestar Infantil	Fundación Rafael Preclado Hernández
Asociación pro Rehabilitación del Inválido	Fundación Residencia Reyna Sofía. I.A.P.
Asociación Programa Compartamos Gente Nueva	Fundación Reto A la Juventud México. I.A.P.
Asociación Sane. Servicio de Auxilio Nocturno. I.A.P.	Fundación Rodrigo Montes de Oca. I.A.P.
Asociación Sedaka y Marpe. I.A.P.	Fundación San Lug
Asociación Servicios de Seguridad al Anciano	Fundación Señora Trinidad Espinosa. I.A.P.
Asociación Sueco Mexicana de Beneficencia. I.A.P.	Fundación Sistemas Asistenciales Nuevo Amanecer
Asociación Teodoro Gáldred. I.A.P.	Fundación Solidaridad Mexicano Americana. A.C.
Asociación Teresa de Jesús Gerhardinger. I.A.P.	Fundación Tagle. I.A.P.
Asociación Tutelar. I.A.P.	Fundación Trinidad Espinoza
Atención al Anciano. A.C.	Fundación Vida Nueva de México. A.C.
Atención Recreativa para la Niñez y la Juventud. I.A.P. (Arenju)	Grupo Alcance. Instituto Tecnológico Autónomo de México (Programa Niños de la Calle)
Audio Amigo. I.A.P.	Grupo Alfia. I.A.P.
Ayuda y Optimismo. A.C.	Grupo Dinámico de Consultora Integral. A.C.
Ayuda y Solidaridad con las Niñas de la Calle. I.A.P.	Grupo el Camino
Brigada de Acción Integral para Menores de la Calle. A.C.	Grupo Latinoamericano de Rehabilitación Profesional Mexicano. I.A.P. (Gralp)
Calyolahlli. A.C. (Camino al Corazón de la Casa)	Grupo Libertad. A.C.
Care International en México. I.A.P.	Grupo Nuevo Día
Caritas de Diocesano de Centro	Grupo Plural pro Víctima. A.C.
Casa de Cuna la Paz. A.C.	Grupo Sendero a la Vida
Casa de Cuna Rosa del Tepeyac. A.C.	Hábitat para la Humanidad. México. A.C.
Casa de Descanso y Asilo para Ancianos San José. A.C.	Hilos de Plata. A.C.
Casa de la Amistad Hogar para Ancianos. A.C.	Hogar de Ancianos dMariano Gálvez. I.A.P.
Casa de la Divina Providencia	Hogar de ancianos Santa María de Guadalupe. I.A.P.
Casa de la Juventud José Joaquín Fernández de Lizardi. I.A.P.	Hogar de Concepción de Galindo
Casa de la Sal. A.C.	Hogar de la Joven. A.C.
Casa de Protección Infantil Femenina. A.C.	Hogar Esperanza. A.C.
Casa de Recuperación. A.C.	Hogar Infantil. A.C.
Casa de Reposo Mateos Porfillo. I.A.P.	Hogar para Ancianos Isabel la Católica. I.A.P.
Casa Hogar Amparo	Hogar para Niños Huérfanos y Desamparados. A.C.
Casa Hogar de la Santísima Trinidad. I.A.P.	Hogar Paz y Alegria. A.C.
Casa Hogar del Consuelo. A.C.	Hogar Provida. I.A.P.
Casa Hogar del Niño Jesús. A.C.	Hogar Providencia Don Vasco. I.A.P.
Casa Hogar Fudes. A.C.	Hogares Providencia. I.A.P.
Casa Hogar los Tresnos	Hospital de Nuestra Señora de Guadalupe
Casa Hogar Nuestra Señora de la Paz. A.C.	Hospital Shriners para Niños Lisiados. A.C.
Casa Hogar para Ancianos Antiguo Hospital	Hospital Vicentino. A.C.
Concepción Béistegui. I.A.P.	Hospitalito de Nuestra Señora de Guadalupe
Casa Hogar para Ancianos Vicente García Torres	Institución con fe en Favor de la Persona con Deficiencia Mental. I.A.P.
Casa Hogar para Invidentes Nuestra Señora de lo Luz	Instituto Celamex Italia. A.C.
Casa Hogar Provincial de Ancianos	Instituto Científico Educativo García Escamilla
Casa Hogar Rafael Guizar y Valencia	Instituto Colaboración Universitaria. A.C.
Casa Hogar San Vicente. A.C.	Instituto de Educación Especial y Auditiva. S.C.
Casa Pintores	Instituto de la Tercera Edad. A.C.
Central de Desarrollo y Participación Social (Cedepas)	Instituto de Promoción Humana. I.A.P.
Centro cultural Cuauhtémoc. A.C.	Instituto de Protección al Niño Desvalido. A.C.
Centro de Acción Social Eduardo de la Peza	Instituto de Psicología Integral. A.C.
Centro de Acción Social el Refugio. A.C.	Instituto del Pilar Casa Hogar. S.C.

Centro de Apoyo a la Mujer Trabajadora	Instituto Mexicano de la Audición y el Lenguaje, A.C.
Centro de Apoyo al Menor Trabajador de la Central de Abasto, I.A.P.	Instituto Nacional de Medicina de Rehabilitación
Centro de Apoyo al Microempresario, I.A.P.	Instituto pro Niñez Mexicana, A.C.
Centro de Atención a la Violencia Intrafamiliar y Sexual	Intergrupales de Neuróticos Anónimos
Centro de Atención Materno Infantil y Preescolar Nuevo Amanecer	Internado Elisa Margarita Berruecos
Centro de Beneficencia Privada Israelita de México I.A.P.	Internado Eugenio Olaes, A.C.
Centro de Caritas	Internado Infantil Guadalupano, A.C.
Centro de Comunicación Cristiana de Bienes, I.A.P.	Internado Niños y Niñas Ejército de Salvación, A.C.
Centro de Comunicación Javier, A.C.	Internado para Niños Pobres Centro Flaymar, A.C.
Centro de Desarrollo Comunitario de la YMCA de la Ciudad de México, A.C.	Internado San Juan Bosco, A.C.
Centro de Desarrollo Infantil Gesell, A.C.	Invidentes Mexicanos
Centro de Educación Infantil para el Pueblo, I.A.P.	Jóvenes en Acción
Centro de Estudios Culturales Mayo, A.C.	Junta de Asistencia Privada
Centro de Estudios y Asesoría en Salud y Asistencia Social, A.C.	Juventud Luz y Esperanza, I.A.P.
Centro de Estudios y Promoción Social, A.C.	Juventud pro México, I.A.P.
Centro de Formación Familiar María Dolores Leal, A.C.	La Colmena
Centro de Habilitación e Integración para Invidentes, I.A.P.	La Liga de la Leche, A.C.
Centro de Integración Popular Ajusco	Las Rosas Rojas, I.A.P.
Centro de la Amistad del Cerro del Judío, I.A.P.	Liga Mexicana de los Derechos Humanos, A.C.
Centro de Mujeres Pobres (Cempo)	Mensajeros de la Paz México
Centro de Orientación por Trastornos Afectivos, I.A.P.	Mi Obra para la Niñez, I.A.P.
Centro de Orientación y apoyo a Personas Violadas	Misioneros de la Caridad, A.C.
Centro de Protección social Quinta Alicia	Movimiento de Acción Social, A.C.
Centro de Reflexión Teológica	Movimiento de Ayuda Social, A.C.
Centro de Rehabilitación Nutricional, I.A.P.	Movimiento de los Facolares, A.C.
Centro de Rehabilitación Social de la Madre Soltera, Tacubaya, D.F.	Movimiento Familiar Cristiano
Centro de Rehabilitación y Orientación Familiar, A.C.	Movimiento Vecino
Centro de Rehabilitación y Terapia de San Juan Ixtayopan, I.A.P.	Nacional Monte de Piedad, I.A.P.
Centro de Solidaridad y Servicios Juan Diego, I.A.P.	Nocaltzín, A.C.
Centro Eudes Promoción Integral de la Mujer, A.C.	Nuestros Niños, I.A.P.
Centro Florencia Quesnel, A.C.	Nuevos Horizontes, A.C.
Centro Fray Servando Teresa de Mier, A.C.	Obra Social Eusebio Kino
Centro Infantil de Rehabilitación Nutricional, I.A.P.	Obra Social Legaria, A.C.
Centro Mexicano de Ayuda a Refugiados, A.C. (Cemar)	Orfanatorio la Paz, A.C.
Centro Nacional de Ayuda a Misiones Indígenas A.C. (Cenami)	Pacto de Grupos Ecologistas
Centros de Promoción Juvenil, I.A.P.	Para Educación y Bienestar Familiar, A.C. (Pebifac)
Círculo Cubano de México	Patronato / Unidos por la Niñez, A.C.
Ciudad Vicentina, A.C.	Patronato de Apoyo Social, A.C. (Pas)
Clinica Mexicana de Geriatria	Patronato de Bienestar Infantil
Club de Beneficencia Privada Israelita de México	Patronato Emilio Huerta Corujo, I.A.P.
Club de Damas de San Jerónimo Lidice	Patronato Francisco Méndez
Club de Leones de la República Mexicana, A.C.	Patronato para la Reintegración Social
Club Rotario de la Ciudad de México, A.C.	Programa Menores Callejeros, Protección Social del D.D.F.
Colectivo Kollontai	Protección de la Joven, A.C.

Colegio Jesús de Urquiza. I.A.P.	Protección y Desarrollo Integral para la Niñez Abandonada, A.C.
Colegio Vizcaínas de la Paz, I.A.P.	Radda Bamen
Comedor para Niños Pobres	Rafael Anaya de la Peña, I.A.P.
Comedor para Niños Pobres María Luisa de Marillac	Red Nacional e Internacional de Apoyo Social para Erradicar la Pobreza Extrema, A.C.
Comedor San Vicente de Paul	Renovación, Unión de Fuerzas, Unión de Esfuerzos, A.C.
Comisión Episcopal de Pastoral Social Caritas México, A.C.	Residencia de Día Guadalupe Proletaria
Comité Ciudadano Unificador de Esfuerzos	Residencia el Refugio, I.A.P.
Comité Ecuménico Mexicano para el Desarrollo, A.C.	Residencia Hogar José Barroso Chávez, I.A.P.
Comité Holandés Viuchteling	Río Abierto de México, A.C.
Comité Internacional pro Ciegos, I.A.P.	Rotary International
Comparte, A.C. (Comunidad Participativa Tepito A.C.)	Seguridad e Información Preventiva, S.A.
Compartir Fundación Social, I.A.P.	Seña y Verbo, A.C.
Compasión de México, A.C.	Servicio de Apoyo Local al Desarrollo de Base en México, A.C.
Comunidad Manos de Ayuda, A.C.	Servicios de Apoyo Local al Desarrollo de Base en México, A.C.
Confederación Nacional Deportivo, Cultural y Recreativa del Siente	Sistema Nacional de Apoyo Psicológico por Teléfono (Sapitel)
Confederación Nacional de Niños de México	Sociedad Americana de Beneficencia
Confederación Niños de México, A.C.	Sociedad de Beneficencia Española, I.A.P.
Consejo Nacional de Fomento Educativo	Sociedad de Beneficencia Privada la Fraternidad, I.A.P.
Consejo Nacional de Prevención y Control del SIDA (Conasida)	Solidaridad Popular Cristiana
Consultorios Médicos Integrados, S.A. de C.V.	Solo por Ayudar, A.C.
Cooperación para la Asistencia del Necesitado, I.A.P.	Techo, Educación y Ayuda, A.C.
Coordinadora Mexicana de Defensoras Populares, A.C.	The American Legión, A.C.
Corporación Diakonia, A.C.	The Salvation Army de México
Corporación Mexicana de Servicio Social, A.C.	Unión Amanecer del Barrio, A.C.
Cuerpo de Voluntarias del Hospital de la mujer Christian Outreach Appeal (Coa de México Appeal)	Unión Centro Morelos, A.C. (Fundación Barrio Unido)
Damas Voluntarias del Instituto Nacional de Cardiología Ignacio Chávez	Unión de Instituciones de Asistencia Privada y Desarrollo Sociocultural, A.C.
Dignificación de la Vejez, A.C.	Unión Fraternal yalinense, A.C. (Ufyac)
Educación con el Niño Callejero, I.A.P.	Unión Popular Nueva Tenochtitlán
Educadores Integrales, I.A.P.	Unión Popular Revolucionaria Emiliano Zapata (Uprez)
Enco Mariposa Blanca, A.C.	Visión Mundial de México, A.C.
Escuadrón SOS, A.C.	Voluntariado Mexicano, A.C.
Escuela Hogar del Perpetuo Socorro, I.A.P.	Voluntarias Vicentinas, A.C.
Escuela María del Carmen Muriel, A.C.	Voz Humana, A.C.
	World Share de México

## CIENCIA Y TECNOLOGÍA

Agencia de Información de los Estados Unidos	Club de Aspirantes a Centenarios felices, A.C.
Alternativas de Comunicación para Necesidades Especiales, A.C.	Colegio de Maestros en Arquitectura, Restauradores de Sitios y Monumentos, A.C.
Análisis y Memoria Informativa	Consejo Ecuménico Mexicano de Solidaridad, A.C.
Asociación científica de Profesionales para el Estudio Integral del Niño, A.C.	Diseño e Innovación Tecnológica, A.C.

Asociación de Técnicos de Alimentos de México. S.A.	División de Nutrición de Comunidades de Inn Salvador Zubirán
Asociación de Técnicos y Profesionistas en Aplicación energética, A.C. [Apae]	Eco Colonia Vida Natural, A.C.
Asociación de Tecnología Apropiada	Eco Solar, A.C.
Asociación Mexicana de Cibernética social	Fundación Arturo Rosenbluth para el Avance de la Ciencia, A.C.
Asociación Mexicana de Ciencia y Tecnología, A.C.	Fundación Javier Barros Sierra, A.C.
Asociación Nacional de Tecnólogos en Alimentos de México, A.C.	Fundación mexicana para la Salud, A.C.
Asociación para la Investigación Científica	Fundación Miguel Alemán, A.C.
Centro Alternativa Antropológica Latinoamericana, A.C.	Fundación Oceanis, A.C.
Centro Cívico de Solidaridad, A.C.	Futuros Hombres de Negocios, A.C.
Centro de Desarrollo de Tecnologías Alternativas [Cede]	Información Sistemática, A.C.
Centro de Eco Desarrollo, A.C.	Instituto latinoamericano de Estudios Transnacionales
Centro de Estudios de Tecnología Apropiada para México, A.C. [Cetamex]	Instituto Mexicano de Estrategias, S.C.
Centro de Estudios Educativos, A.C.	Instituto Mexicano de Estudios Políticos, A.C.
Centro de Investigación y Estudios Superiores en antropología Socias [Ciesas D.F.]	Instituto Mexicano de Estudios Sociales, A.C.
Centro de la Vivienda y Estudios Urbanos, A.C.	Instituto Mexicano de Recursos Naturales Renovables, A.C.
Centro de Promoción y Superación Empresarial, A.C.	Proyecto Camina, A.C.
Centro de Reproducción de Animales en Peligro de Extinción, A.C.	Proyecto Tonatihu
Centro Gallego de México, A.C.	Sociedad Mexicana de Oftalmología, S.C.
Centro IBM de Soluciones a Personas Discapacitadas	Sociedad Mexicana de Ortopedia, A.C.
Centro Latinoamericano de Estudios Estratégicos	Sociedad Mexicana de Pediatría, A.C.
Centro Mexicano de Estudios Estratégicos e Internacionales, A.C.	Sociedad Mexicana de Radiología e Imagen, A.C.
Centro Universitario Cultural, A.C.	Talita S.A. Centro de Recursos Alternativos para Personas con Necesidades Especiales
Centro Universitario de Servicios e Investigación en Educación Ambiental	Ticime, A.C.

## DERECHOS HUMANOS

Academia Mexicana de Derecho Ambiental	Comité Popular Cristiano de los Derechos Humanos Pueblo Nuevo, A.C.
Academia Mexicana de Derechos Humanos, A.C.	Comité pro Defensa de Presos, Perseguidos, Desaparecidos y Exiliados Políticos de México. Eureka
Acción de los Cristianos para la Abolición de la Tortura, A.C.	Comité pro Derechos Humanos La Misión
Acción Internacional Contra el Hambre	Comunicación Cultural, A.C.
Acción Popular de Interacción Social, A.C.	Comunicación y Derechos Humanos, A.C.
Acuerdo Nacional para la Democracia (Acude)	Comunicación, Intercambio y Desarrollo Humano en América latina
Alianza Jurídica, A.C.	Comunidad Participativa Tepito, A.C. [Comparte]
Alianza Nidjel Israel, I.A.P.	Confederación Nacional de Relaciones y Derechos Humanos
Amnistía Internacional, Sección Mexicana, A.C.	Consejo de Estudiantes de Leyes pro Derechos Humanos
Asamblea de Barrios de la Ciudad de México	Consejo Indio Permanente Unión de Uniones Ejidales y Sociedad de Producción Rural de Chiapas, A.C.

Asesoría Jurídica laboral	Consejo para la Democracia. A.C.
Asesoría y Defensoría Jurídica a Grupos Étnicos Marginales. A.C.	Consejo para la Ley y los Derechos Humanos
Ashoka Foundation	Convergencia de Organismos Civiles para la Democracia
Asociación Cultural de Ayuda a la Comunidad	Coordinación Nacional de Organismos No Gubernamentales de Ayuda a Refugiados
Asociación Cultural Gran Logia Valle de México	Coordinación Nacional de Pueblos Indios
Asociación de Defensa de las Personas con Alteraciones Motoras. I.A.P. (Adepm)	Coordinadora Mexicana de Defensoras Populares. A.C
Asociación Latinoamericana para la Prevención y Sanción de la Tortura	Cullotzin. A.C.
Asociación Mexicana Contra la Violencia Hacia las Mujeres. A.C. (Covac)	Defensoría de Grupos Étnicos Fray Bartolomé de las Casas. A.C.
Asociación Mexicana de Amas de Casa	Departamento de Solidaridad y Defensa de los
Asociación Mexicana de Mujeres Cristianas. A.C.	Derechos Humanos de la Arquidiócesis Cd. de México
Asociación Mexicana de Mujeres Jefes de Empresas. A.C.	Eco Ciudadanía del Futuro. A.C.
Asociación Mexicana de Promoción y Cultura Social. A.C.	Ecópolis. A.C.
Asociación Mexicana Interdisciplinaria de Profesionistas	Ejército de Salvación Internacional. A.C.
Asociación Mexicana para las Naciones Unidas. A.C.	Entre Amigos. A.C.
Asociación México Tibet pro Derechos Humanos	Escuela de Derechos Humanos 10 de Diciembre
Asociación Nacional Cívica Femenina. A.C.	Estancia Infantil Miguel Martín Tepito
Asociación Nacional de Abogados Democráticos	Experiencia y Dinamismo
Asociación Nacional de Activistas de México	Federación de Estudiantes del Distrito Federal (Fedf)
Asociación Nacional de Apoyo y Defensa para la Mujer	Fidelcomiso para la Defensa de los Derechos de los Pueblos Indígenas de México
Asociación Nacional pro Defensa de los Derechos Humanos del Periodista, Ricardo Flores Magón. A.C.	Fidelcomiso para la Salud de los Niños Indígenas
Asociación Nacional Prodigificación del Jubilado del ISSSTE. A.C.	Fomento Cultural y Educativo. A.C.
Asociación Nuevos Horizontes. A.C.	Fondo Unido Rotario de México. A.C. (Programa Becas)
Asociación para el Desarrollo Integral de las Personas Violadas. A.C.	Foro de Apoyo Mutuo
Asociación para la Orientación e Integración de la Familia	Frente Mexicano pro Derechos Humanos
Brigada Universitaria de Servicios Comunitarios para la Autogestión. A.C. [Busca]	Frente Mexicano pro Derechos Humanos Mensajeros de la Paz de la ONU. Consejeros Ejecutivos D.F.
Bufete Jurídico Tierra y Libertad. A.C	Frente Nacional Contra la Represión
Casa de los Amigos. A.C.	Frente Nacional de Abogados Democráticos
Casa y Ciudad. A.C.	Frente Nacional de Organizaciones y Ciudadanos
Central de Desarrollo y Participación Social (Cedepas)	Fundación Amigos del Mundo
Central Reivindicatoria de Acción Social. A.C. (Cras)	Fundación Casa Alianza de México. I.A.P.
Central Revolucionaria de Acción Social. A.C. (Cras)	Fundación Étnica. I.A.P.
Centro de Apoyo a la Mujer Margarita Magón. A.C.	Fundación Mexicana Bartolomé de las Casas. A.C.
Centro de Apoyo para Mujeres Violadas. A.C.	Fundación Mexicana de Asistencia a Víctimas. I.A.P.
Centro de Control Jurídico Sanitario	Fundación Mexicana de Reintegración Social
Centro de Coordinación de Proyectos Ecueménicos	Fundación Mexicana para la Lucha Contra el SIDA
Centro de Derechos Humanos Fray Francisco de Victoria O.P.. A.C.	Fundación para la Atención de Víctimas de Delito y Abuso de Poder. I.A.P. [Favi]
Centro de Derechos Humanos Miguel Agustín pro Juárez. A.C.	Fundación Vicente Menchú. I.A.P.
Centro de Derechos Humanos para el Desarrollo Integral de la Comunidad yax Kin. A.C.	Grupo Cristo Pobre. Parroquia de la Visitación

Centro de Documentación y Estudios Socio Humanísticos, A.C.	Grupo de Auto Ayuda para Mujeres con VIH/SIDA, Orain, A.C.
Centro de Estadística y Documentación Electoral UAM izt.	Grupo de Información en Reproducción Elegida (Gire)
Centro de Estudios de los Valores Humanos (Cevhac)	Grupo de Mujeres del Chopo, A.C.
Centro de Estudios para un Proyecto Nacional	Grupo de Mujeres en Lucha por la Unión de Colonos de San Miguel
Centro de Estudios Sociales y Culturales Antonio de Montesinos, A.C. (Cam)	Grupo Dado, A.C.
Centro de Estudios y Promoción Social, A.C. (Ceps Caritas)	Hermanidad Internacional Mexicana (Him), A.C.
Centro de Investigación Social Aplicada y Atención Psicológica	Humanos del Mundo Contra el SIDA
Centro de Investigación y Capacitación de la Mujer, A.C.	In Motlac in Monahuac, A.C.
Centro de Investigación y Lucha contra la Violencia Doméstica, A.C.	Instituto Superior de Cultura Democrática
Centro de la Regional de Mujeres (Conamup)	Jaragua, Gestora y Asesora de Proyectos Sociales, A.C.
Centro de Reflexión y Acción laboral, A.C.	La Causa de las Mujeres
Centro Florencia Quesnel, A.C.	Liga Mexicana para la Defensa de los Derechos Humanos (Limedoh)
Centro Juvenil de Promoción Integral, A.C.	Liga Mexicana por la Defensa de los Derechos Humanos
Centro Mexicano de Ayuda a Refugiados, A.C. (Cemar)	Movimiento Ciudadano por la Democracia (M.C.D.)
Centro Mexicano para los Derechos de la Infancia, A.C.	Movimiento Civil por la Democracia
Centro Nacional de Ayuda a Misiones Indígenas, A.C. (Cenam)	Niños y Niñas del Mundo Unido (Ninimu)
Centro Nacional de Comunicación Social, A.C. (Cencos)	Organización de la Comisión Internacional de Jóvenes de México
Centro Regional de Informaciones Ecueménicas, A.C.	Organización de las Naciones Unidas para la Mujer
Círculo Cultural Gay	Organización Mundial Feminina de Lucha Contra las Armas Nucleares, Químicas y Bacteriológicas
Colectivo Arcadia, A.C.	Organización Nacional de Trabajadoras Domésticas No Asalariadas y Similares
Colectivo Atabal, A.C. Apoyo y Promoción a la Organización de las Trab. del Serv. Doméstico	Organización Raza para la Defensa de los Derechos Humanos y Ciudadanos
Colectivo de Apoyo al Desarrollo de la Niñez, A.C.	Pensionados y Jubilados del Issste, A.C.
Colectivo de Investigación y Apoyo a la Mujer Clam Fez Zaragoza	Pienario de Mujeres de la Unión Popular Nueva Tenochtitlán, A.C.
Colectivo Mexicano de Apoyo a la Niñez (Comexani)	Programa de Formación en la Acción y la Investigación Social, A.C.
Colectivo Sol, A.C.	Programa Mujeres Sin Solidaridad
Comisión de Derechos Humanos de Guatemala	Promoción de Desarrollo Popular, A.C.
Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal	Promoción de Servicios de Salud y Educación Popular, A.C.
Comisión de Derechos Humanos del Partido de la Revolución Democrática	Red Ciudadana Programa Nacional de Derechos Humanos
Comisión Episcopal para las Comunicaciones Sociales (Cecoss)	Red para la Defensa de los Derechos Humanos José Antonio Simón Zamora
Comisión Intercongregacional para la Defensa de la Vida, la Justicia y la Paz	Salud Integral para la Mujer, A.C. (Slpam)
Comisión Mexicana de Defensa y Promoción de los Derechos Humanos, A.C.	Secretariado Nacional para la Reintegración de los Valores Humanos, A.C.
Comisión Mexicana de Derechos Humanos, A.C.	Seminario Teológico Congregación, Sección México
Comisión Mexicana de Juristas y Abogados por los Derechos Humanos	Ser Humano, A.C.

Comisión Nacional de Derechos Humanos	Servicio de Apoyo Local al Desarrollo de Base en México, A.C.
Comité América de Derechos Humanos y Defensa de Internos Penitenciarios [Cadip]	Servicio Jesuita a Refugiados
Comité de Ciudadanos en Defensa de los Derechos Humanos	Servicio, Desarrollo y Paz, A.C. (Sedepac)
Comité de Defensa Ciudadana, A.C.	Servicio, Paz, y Justicia en México
Comité de Derechos Humanos Ajusco	Sociedad Mexicana pro Derechos de la Mujer, A.C.
Comité de Derechos Humanos de las Huastecas y Sierra Oriental	Taller de Mujeres Refugiadas de América latina (D.F.)
Comité de Ex Reos para la Defensa de los Derechos Humanos, A.C.	Unión de Mujeres de Ixtlahuacán, A.C.
Comité de Madres y familiares de Presos Desaparecidos y Asesinados	Unión de Proyectos Populares, A.C.
Comité de Solidaridad con Grupos Étnicos y Marginados, A.C.	Unión Nacional de Mujeres Mexicanas
Comité Nacional Independiente pro Defensa de Presos, Perseguidos, Desaparecidos y Exiliados Políticos	Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas
Comité Nacional para la Defensa de los Chimalapas	Unión Nacional de Padres de Familia, A.C.
Comité Nacional pro Vida, A.C.	Unión Popular Valle Gómez

#### DESARROLLO AGROPECUARIO

Agencia para el Desarrollo Internacional (Aid)	Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural
Ashoka Foundation	Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural de la Zona del Valle de Bravo, A.C.
Asociación Albert Schweitzer	Fundación Miguel Alemán, A.C.
Asociación Mexicana de Educación Agrícola Superior, A.C.	Fundación Oceanis, A.C.
Brigada de Educación para el Desarrollo Rural, A.C.	Instituto Nacional de Capacitación del Sector Agropecuario, A.C.
Coordinación Nacional de Pueblos Indios	

#### DESARROLLO COMUNITARIO

Agencia Internacional de Prensa India	Foro Isabelino
Agencia para el Desarrollo Internacional (Aid) Artesano, A.C.	Fundación Demos. I.A.P. Iniciativa para el Desarrollo Social
Asociación Civil de Colonos de Talpuente, A.C.	Fundación Mexicana de Estudios Interdisciplinarios en Salud Integral, S.C.
Asociación Civil Ramón López Velarde Santa Fe	Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural del Valle de México, A.C.
Asociación de Colonos de Bosques de las Lomas, A.C.	Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, A.C.
Asociación de Colonos Independientes de la Colonia 2 de Octubre, A.C.	Fundación Munguía, A.C.
Asociación de Representantes de la Colonia Tezozómoc, A.C.	Fundación para el Apoyo de la Comunidad, A.C.
Asociación de Residentes del Pueblo de Santa Úrsula Coapa y Comité Popular Voces de Coapa, A.C.	Fundación para el Desarrollo de la Comunidad y Ayuda Infantil, A.C.
Asociación Mexicana de Rescate	Fundación sistemas Asistenciales Nuevo Amanecer Grupo de Educación Popular con Mujeres, A.C. (Gem)
Asociación Mundial de Mujeres Periodistas y Escritoras	Jóvenes en Solidaridad
Asociación Nacional Cívica Femenina, A.C.	Organización Nacional de Trabajadoras Domésticas No Asalariadas y Similares

Brigada de Acción Integral para Niños Menores de la Calle	Patronato Cuajimalpa, A.C.
Bufete Jurídico Tierra y Libertad, A.C.	Programa Interdisciplinario de Estudios de la Mujer (Piem)
Caballeros de Colón, A.C.	Programa Nacional de la Tercera Edad
Casa de Recuperación, A.C.	Pronatura, A.C.
Centro Cívico de Solidaridad, A.C.	Red Espacios
Centro de Acción social Copilco	Rotary International
Centro de Adiestramiento de Personal y Social, A.C.	Sociedad Americana de Beneficencia
Centro de Rehabilitación e Integración para Invidentes Chipi, A.C.	Sociedad Mexicana de Técnicos y Profesionistas, A.C.
Centro para la Promoción Social de la Comunidad, A.C.	Taller de Mujeres Refugiadas de América latina (D.F.)
Club de Beneficencia Privada Israelita de México	Unión de Colonos del Pedregal de Santo Domingo
Comisión Femenil de la Unión Popular Nueva Tenochtitlán	Unión de Vecinos y Damnificados 19 de Septiembre (UVyD)
Comité Central Israelita de México, A.C.	Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas
Consejo Indio Permanente Unión de Uniones Ejidales y Sociedad de Producción Rural de Chiapas, A.C.	Urbanda
De Mano Amiga a Mano Anciana	
Difusión Cultural Feminista, A.C.	
Equipo Pueblo, A.C.	

## DESARROLLO SOCIAL

A.N. Consultores	Compañerismo Estudiantil, A.C.
Acción Femenil de la C.C.I.	Comunidad Crecer, A.C.
Acción Femenina	Confederación Niños de México, A.C.
Agencia para el desarrollo Internacional (Aid)	Consejo Cultural del Pueblo
Agrupación de Alianza de Mujeres de México, A.C.	Consejo Mexicano de Bienestar Social, A.C.
Alianza Cívica, A.C.	Consejo para la Integración de la Mujer
Alianza Mexicana para el Desarrollo social, A.C.	Cooperación para la Asistencia del Necesitado, I.A.P.
Alianza Monte Sinai, I.A.P.	Coordinadora Regional del Sur, A.C.
Alianza para la Integración Vecinal	Copevi, A.C.
Alianza Popular para la Integración Vecinal	Corporación Diakonia, A.C.
Area de Investigación de la Mujer	Corporación mexicana de Servicio Social, A.C.
Asilo de ancianos de San Judas Tadeo	Educación Voluntaria para Adolescentes, A.C.
Asociación Amigos de la Catedral, A.C.	Enlace, Comunicación y Capacitación, A.C.
Asociación Civil Filantrópica y Educativa, [Acfe]	Espacios de Desarrollo Integral
Asociación Cristiana de Jóvenes de la Ciudad de México, YMCA, A.C.	Estudios de Administración Aplicada, A.C.
Asociación de Avicultores de México, A.C.	Familia y sociedad, A.C.
Asociación de Ayuda Social de la Colonia Alemana, I.A.P.	Federación de Club de Mujeres Profesionistas y de Negocios
Asociación de Beneficencia la Fraternidad	Federación de Club de Mujeres Profesionistas y de Negocios del Estado de México, A.C.
Asociación de Damas Voluntarias del Instituto Nacional de Perinatología, I.A.P.	Federación de Mujeres Economistas
Asociación de Ejecutivas y Directivas de Empresas, A.C.	Federación Nacional de Asociaciones de Funcionarias y ex funcionarias de México, A.C.
Asociación de Empresarios de Iztapalapa, A.C.	Fomento Educativo del Desarrollo familiar Rural
Asociación de Ex Alumnas del Colegio Francés, A.C.	Fomento Solidario para la Vivienda
Asociación de Industriales de Iztacalco, A.C.	Fondo Asistencial de San Jerónimo, A.C.
Asociación de Lucha para Evitar la Crueldad con los Animales, A.C.	Fondo para el Desarrollo y las Mujeres de las Naciones Unidas

Asociación de Mujeres Unidas Rumbo al Triunfo por México. A.C.	Fondo para los Niños de México. A.C.
Asociación de Mujeres Universitarias (Amu)	Fondo para Niños de México. I.A.P.
Asociación de Padres Adoptivos	Foro de Apoyo Mutuo
Asociación de Químicos, Farmacéuticos, Biólogos de México, A.C.	Friedrich Naumann Stiftung
Asociación de Radiodifusores del D.F., A.C.	Fundación Alondra. I.A.P.
Asociación de Scouts de México, A.C.	Fundación de Apoyo Infantil Centro, A.C.
Asociación de Servicios de Seguridad al Anciano	Fundación de Mano Amiga a Mano Anciana, I.A.P.
Asociación de Trabajadores Sociales Mexicanos	Fundación Guillermo Barroso
Asociación Internacional de Terapeutas Corporales, A.C.	Fundación la Merced. A.C.
Asociación Mexicana de Amas de Casa	Fundación Margarita Maza de Juárez, I.A.P.
Asociación Mexicana de Cibernética Social	Fundación Mexicana Bartolomé de las Casas, A.C.
Asociación Mexicana de Mujeres Jefes de Empresas, A.C.	Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural
Asociación Mexicana de Periodismo Científico (Ampecil)	Fundación México Unido, A.C.
Asociación Mexicana de Profesionales en Obtención de Fondos y Desarrollo Institucional, A.C.	Fundación Miguel Alemán, A.C.
Asociación Mexicana de Rescate	Fundación para el Desarrollo Ciudadano, A.C.
Asociación Mexicana para el Desarrollo Urbano, A.C.	Fundación Permanente de Asistencia Privada Dr. José María Álvarez, I.A.P.
Asociación Nacional de Invidentes Comerciantes, A.C.	Fundación Solidaridad Mexicano Americana, A.C.
Asociación Nacional de Profesionales de las Artes Escénicas, A.C.	Futuros Hombres de Negocios, A.C.
Asociación para la Orientación e Integración de la Familia	Gente Nueva, A.C.
Asociación Popular de Integración Social, A.C.	Gran Fraternidad Universal
Asociación pro Educación y Rehabilitación de Ciegos y Débiles Visuales	Grupo de Apoyo a los Niños en Situación de Calle
Asociación Programa Compartamos Gente Nueva	Grupo Desarrollo Joven, A.C.
Buró de Asesoría y Construcción Estructural, A.C.	Guías de México, A.C.
Centro Cívico de Solidaridad, A.C.	Industrias de Buena Voluntad, I.A.P.
Centro Coordinador de Proyectos Ecuménicos, A.C. (Cecope)	Instituto Mexicano para el Desarrollo Integral del Invidente, I.A.P.
Centro de Acción Social Copilco, A.C.	Liderazgo en Administración, Desarrollo, Rentabilidad y Servicio
Centro de Acción Social Eduardo de la Peza	Los Emprendedores, I.A.P.
Centro de Capacitación Nuevo Amanecer	México Nuevo, A.C.
Centro de Control Jurídico Sanitario	Mexports Hecho a Mano
Centro de Desarrollo de la Comunidad Lázaro Cárdenas, A.C.	Movimiento Unificador Nacional de Jubilados y Pensionados
Centro de Desarrollo de la Comunidad Lic. Adolfo López Mateos	Mujeres en la Construcción, A.C.
Centro de Desarrollo de la Comunidad Miguel Hidalgo	Mujeres para el Diálogo (Mpd)
Centro de Desarrollo de la Comunidad Ricardo Flores Magón	Organismo Mexicano Promotor del Desarrollo de los Discapacitados Visuales, I.A.P.
Centro de Desarrollo de la Comunidad Rosario Castellanos	Organización de la Comisión Internacional de Jóvenes de México
Centro de Documentación y Estudios de Mujeres, A.C.	Organización Mundial para la Educación Preescolar Comité Nacional Mexicanos
Centro de Estudios de la Mujer Facultad de Psicología de la UNAM	Periodistas Revolucionarios Unidos

Centro de Estudios Demográficos y de Desarrollo Urbano (Ceddu)	Programa de apoyo a la Mujer. A.C.
Centro de Estudios para un Proyecto Nacional	Programa Menores Callejeros. A.C.
Centro de Estudios Sociales y Trabajos Comunitarios. A.C.	Promoción del Desarrollo Social de la Ciudad de México. A.C.
Centro de Formación y Desarrollo Integral de la Mujer. A.C.	Protección de la Joven. A.C.
Centro de Investigación y Capacitación de la Mujer. A.C.	Proyecto de animación y Desarrollo. A.C.
Centro de la Vivienda y Estudios Urbanos. A.C.	Red Espacios
Centro de Promoción y Superación Empresarial. A.C.	Rotary International
Centro de Protección Social Quinta Alicia	Servicio, Educación y Desarrollo a la Comunidad. A.C.
Centro de Seguridad Félix Azuela	Servicios de Asesoría y Apoyo Jurídico a Grupos Indígenas. A.C.
Centro de Terapia y Apoyo	Servicios de Seguridad al Anciano
Centro Familiares Obreros de México. A.C.	Servicios para el Desarrollo Social. A.C.
Centro Juvenil de Promoción Integral. A.C.	Sidepac Programa de Mujeres
Centro Latinoamericana de Estudios Estratégicos	Sobrevivencia. A.C.
Centro Mexicana para la Filantropía. A.C. [Cemefi]	Sociedad Botánica de México. A.C.
Centro para el Desarrollo de Sistemas Económicos y Sociales. A.C.	Sociedad de Egresados de Ingeniería Civil del Instituto Politécnico Nacional. A.C.
Centro Regional de Mujeres. A.C.	Sociedad de Estudios de la Mujer Latinoamericana el Colegio de México
Centro San Javier. I.A.P.	Solidaridad con los Niños. A.C.
Centro Social Obrero. A.C.	Superación Humana y Social. I.A.P.
Centros Familiares Obreros de México. A.C.	The Salvation Army de México
Círculo Cubano de México	Trabajo Educativo y Capacitación en la Central de Abasto. I.A.P.
Ciudadanas en Movimiento por la Democracia	Unicef Programa Mujer y Desarrollo
Club de Aspirantes a Centenarios Felices. A.C.	Unidad Académica del Ciclo de Bachillerato
Club de Mujeres Profesionales y de Negocios Coahuila	Unidad de Capacitación e Investigación Educativa para la Participación. A.C.
Club de Rotarios de la Ciudad de México	Unión de Proyectos Populares. A.C.
Colectivo Arcadia. A.C.	Unión Femenina de Periodistas y Escritoras. A.C. (Unitepye)
Colectivo de Hombres por Relaciones Igualitarias. A.C.	Unión General Obrero Campesina Estudiantil y Popular (Ugocp)
Colectivo de Investigación y Apoyo a la Mujer Ciam Fes Zaragoza	Unión Gremial Mayahual. A.C.
Colectivo Mujer a Mujer	Unión Mexicana de Asociaciones de Ingenieros
Colegio de Abogados Foro de México. A.C.	Unión Nacional de Mujeres Mexicanas
Colegio de Arquitectos de México. A.C.	Unión Nacional de Padres de Familia. A.C.
Colegio de Ingenieros Agrónomos de México. A.C.	Unión Nacional de Trabajadores Agrícolas
Colonias de Vacaciones. I.A.P.	Unión Nacional Independiente de Organizaciones Sociales. A.C.
Colonos Unidos de la Era. A.C.	Unión Popular Nueva Tenochtitlán
Comisión Mujer Joven de Carrera Federación Internacional de Mujeres Profesionales y de Negocios	Visión Mundial de México. A.C.
Comisión Nacional de Mujeres del PRI	

### DISCAPACITADOS

Adelante Niño Down. A.C.	Comunidad Especial de Desarrollo e Integración. A.C. (Cedi)
Amigos Contra el SIDA. A.C.	Enca Mariposa Blanca. A.C.

Apoyo Humano al Niño Enfermo Renal. A.C.	Equipo Mujeres en Acción Solidaria. A.C.
Asilo San Camilo de Lellis. A.C.	Escuela de Educación Especial de Audición y Lenguaje
Asociación Audio Amigo. I.A.P.	Escuela de Educación Especial Santa María. A.C.
Asociación Centro de Rehabilitación para Ciegos D.F., I.A.P.	Escuela Nacional para Ciegos Lic. Ignacio Trigueros
Asociación Centro Universal de Rehabilitación. A.C.	Fellowship Richmond de México
Asociación de Defensa de las Personas con	Fundación Centro de Orientación para Trastornos Afectivos
Alteraciones Motoras. I.A.P. (Adepam)	Fundación Clínica de Ortopedia Beatriz Velasco de Alemán
Asociación de Deportes sobre Sillas de Ruedas UNAM. A.C.	Fundación de Ayuda al Débil Mental. A.C.
Asociación de Padres de familia de Industrias Protegidas. A.C.	Fundación Mexicana para la Capacitación y Cultura de los Ciegos. A.C.
Asociación de Rehabilitación para Ciegos. I.A.P.	Fundación Mexicana para la Rehabilitación del Enfermo Mental. I.A.P.
Asociación Exito pro del Deficiente Mental. A.C.	Fundación Mexicana para la Rehabilitación Integral del Discapacitado. A.C.
Asociación Hispano Mexicana para Niños Lisiados. A.C.	Fundación pro Diabético Insulino Dependiente. I.A.P.
Asociación Ignacio Trigueros	Fundación Protectora de Niños con Cáncer. I.A.P.
Asociación Mexicana de Ayuda a Discapacitados. A.C.	Fundación San Lug
Asociación Mexicana pro Niño Retardado. A.C.	Horizonte Abierto
Asociación Mexicana pro Rehabilitación del Inválido	Industrias de Rehabilitación y Trabajo para el Inválido. A.C.
Asociación Nacional de Invidentes Comerciantes. A.C.	Instituto Nacional de la Comunicación Humana
Asociación Nuestra Señora de la Paz. para Niños Débiles Mentales Profundos. I.A.P.	Instituto Nacional para la Rehabilitación de Niños Ciegos y Débiles Visuales
Asociación pro Parálisis Cerebral. A.C. (Apac Gaviota)	Intemado Binett. A.C.
Asociación pro Personas con Parálisis Cerebral. I.A.P. (Apac)	Minusválidos de México. A.C.
Asociación pro Rehabilitación del Inválido	Parlas. A.C.
Casa Hogar Beatriz de Silva. A.C.	Proyecto Camina. A.C.
Casa Hogar para Invidentes Nuestra Señora de la Luz	Rehabilitación Infantil San Vicente
Centro de Adiestramiento de Personal y Social. A.C.	Solidaridad de Sordos Valle de México
Centro de Educación Diferencial Doctor José de Jesús González	Special Arts de México
Centro de Rehabilitación e Integración para Invidentes Chipl. A.C.	Talita S.A. Centro de Recursos Alternativos para Personas con Necesidades Especiales
Centro Educativo Tanesque. A.C.	Taller Sabatino de Experimentación Pedagógica
Centro Educativo para los Niños con Lesión Cerebral y Problemas Emocionales. A.C.	Tú Eres Útil. A.C.
Centro Higiénico Pedagógico. A.C.	Unidos en el Desarrollo Humano. I.A.P.
Centro Integral para Niños Autistas y con Problemas de Comunicación. A.C.	Vanguardia de Discapacitados. A.C.
Coalición Internacional de Mujeres Discapacitadas	Very Special Arts México. A.C.
Colegio John Langdon Down. A.C.	Vida Nueva. A.C.
Comité Internacional pro ciegos. I.A.P.	

## EDUCACIÓN

Academia de Educación de Adultos. Universidad Pedagógica Nacional	Enco Mariposa Blanca, A.C.
Academia Mexicana de Derechos Humanos, A.C.	Encuentros Conyugales, I.A.P.
Acción Católica de la Juventud Mexicana	Equipo de Mujeres en Acción Solidaria, (Emas)
Acción Cultural Politécnica, A.C.	Equipo Pueblo, A.C. [Doca]
Acción Popular de Interacción Social, A.C. (Apis)	Esclavos Seglares de la Inmaculada Niña [Esin]
Aceptor, A.C.	Escuela Claudia Thevenet, A.C.
Adepam	Escuela Cultura y Patria, A.C.
Adoración Nocturna Mexicana (Adnomex)	Escuela de Educación Especial No. 30
Agrupación Benéfica Guadalupeana, A.C.	Escuela de Enfermería del Hospital Escandón
Albergue Femenino	Escuela de Servicios Médicos y Sociales del Hospital de Jesús, A.C.
Alianza Jurídica, A.C.	Escuela Hogar del Perpetuo Socorro, I.A.P.
Alianza por un Planeta Verde, A.C.	Escuela María del Carmen Muriel, A.C.
Ambiente y Educación, A.C.	Escuela Nacional para Ciegos Lic. Ignacio Trigueros
Amigos Contra el SIDA, A.C.	Escuela Normal de Especialización
Amigos de la Biosfera, A.C.	Espacio Cultural Tepito, Biblioteca de la Juventud, A.C.
Amigos de la Ciudad de México, A.C.	Espacios de Desarrollo Integral
Aprodinc	Estancia Infantil 62 Club 2030, A.C.
Asesoría Educativa Múltiple, A.C.	Estancia Infantil Miguel Martín Tepito
Asesoría Jurídica laboral	Estancia Infantil Nuevo Amanecer
Asesoría y Capacitación en Educación Ambiental (Acea)	Estimulación Intelectual, A.C.
Asilo del Niño José Salvador, A.C.	Experimento de Convivencia Internacional, A.C.
Asilo para Niños Dávalos Cárdenas, I.A.P.	Familia Educadora en la Fe, A.C.
Asilo Primavera, I.A.P.	Federación de Estudiantes del Distrito Federa (Fedf)
Asilo Rosario Arevillaga, A.C.	Fercar Atención a Niños Especiales
Asociación Benéfica y de Apoyo a Ministerios Internacionales (Abami)	Fideicomiso para la Salud de los Niños Indígenas
Asociación C.C.F. Niños de México	Fomento cultural y Educativo, A.C.
Asociación Centro Familiar Obrero Rafael Dondé, I.A.P.	Fomento Educativo del Desarrollo Familiar Rural
Asociación Centro Salesiano Femenino de Capacitación Rafael Dondé, I.A.P.	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef)
Asociación Científica de Profesionales para el Estudio Integral del Niño, A.C.	Friedrich Naumann Stiftung
Asociación Cívica Ecologista Altamira	Fundación Alberto y Dolores Andrade, I.A.P.
Asociación Cívica Lázaro Cárdenas	Fundación Arturo Rosenblueth para el Avance de la Ciencia, A.C.
Asociación Civil de Damas Voluntarias del Pedregal, A.C.	Fundación Ashoka
Asociación Civil Guillermo Barroso	Fundación Becas Rosa Ma. y Facunda Chiapas, Maeda
Asociación Civil Trino de Ave. Temoatzin	Fundación Burton Blooms, I.A.P.
Asociación Cristiana de Jóvenes de la Ciudad de México, YMCA, A.C.	Fundación Clara Moreno y Miramón, I.A.P.
Asociación de Asistencia Social a la Colonia Alemana	Fundación Clínica de Ortopedia Beatriz Velasco de Alemán
Asociación de Ayuda Social de la Colonia Alemana, I.A.P.	Fundación Colegio Jesús de Urquiaga
Asociación de Damas Voluntarias del Instituto Nacional de Perinatología, I.A.P.	Fundación Colegio Luz Saviñón, I.A.P.
Asociación de Defensa de las Personas con Alteraciones Motoras, I.A.P. (Adepam)	Fundación Concepción Zepeda Vda. de Gómez, I.A.P.

Asociación de Enfermeras Universitarias	Fundación Chrysler, I.A.P.
Asociación de Padres de Familia de Industrias Protegidas, A.C.	Fundación de Apoyo a Programas en favor de los Niños de la Calle de la Ciudad de México, I.A.P.
Asociación de Periodistas Universitarias, A.C.	Fundación de Asistencia Privada Luz Savión
Asociación de Periodistas y Editores de la República Mexicana, A.C.	Fundación de Ayuda al Débil Mental, A.C.
Asociación de Scouts de México, A.C.	Fundación de Ayudas, I.A.P.
Asociación Ecológica de Coyoacán, A.C.	Fundación de Reintegración Social de la Sierra Tarahumara, A.C.
Asociación Ecológica de Ixtapalapa	Fundación Díaz Barroso Letcher, I.A.P.
Asociación Escuelas Rafael Donde del Centro Familiar Obrero, I.A.P.	Fundación Dr. José María Álvarez
Asociación Éxito pro del Deficiente Mental, A.C.	Fundación Empresarial de Apoyo a la Juventud Mexicana, I.A.P.
Asociación Femenil a Favor del Niño, I.A.P.	Fundación Ernest James Piper Haysome, I.A.P.
Asociación Granja del Niño, I.A.P.	Fundación Fomento de Desarrollo Teresa de Jesús, I.A.P.
Asociación Humanitaria para Padecimientos Renales, I.A.P.	Fundación Guillermo Linage Olguín, I.A.P.
Asociación Instituto María Isabel Donde, I.A.P.	Fundación Isabel de Hungría, I.A.P.
Asociación Internacional de Terapeutas Corporales, A.C.	Fundación Konrad Adenauer
Asociación Latinoamericana de Servicios Especiales de Información	Fundación Lorena Alejandra Galindo, I.A.P.
Asociación Mexicana de Educación Agrícola Superior, A.C.	Fundación Manuel Buendía, A.C.
Asociación Mexicana de Educación Sexual, A.C. [Ames]	Fundación Mapfre
Asociación Mexicana de Narradores Orales Escénicos, A.C.	Fundación María de la Luz Alemán, I.A.P.
Asociación Mexicana de Profesionistas y Técnicos de Educación Física y Deporte, A.C.	Fundación Mary Street Jenkins
Asociación Mexicana de Promoción y Cultura Social, A.C.	Fundación Mexicana de Asistencia a Víctimas, I.A.P.
Asociación Mexicana de Salud Bucal, I.A.P.	Fundación Mexicana para la Capacitación y Cultura de los Ciegos, A.C.
Asociación Mexicana en pro del Retardado mental	Fundación Mexicana para la Planeación Familiar, A.C. [Mexfam]
Asociación Mexicana para el Fomento del Libro Infantil y Juvenil, A.C.	Fundación México Unido, A.C.
Asociación Mexicana para las Naciones Unidas, A.C.	Fundación Mier y Pesado, I.A.P.
Asociación Nacional Cívica Femenina, A.C.	Fundación Nuestros Pequeños Hermanos
Asociación Nacional de Apoyo y Defensa para la Mujer	Fundación Oceanis, A.C.
Asociación Nacional de Tecnólogos en Alimentos de México, A.C.	Fundación Panamericana del SIDA
Asociación Nacional Instructoras de Psicoprofilaxis	Fundación para el Desarrollo Infantil
Asociación Nacional pro Defensa de los Derechos Humanos del Periodista, Ricardo Flores Magón, A.C.	Fundación para la Promoción del Altruismo, I.A.P.
Asociación Nacional para la Defensa de la Mujer, I.A.P.	Fundación para la Promoción Humana, I.A.P.
Asociación Patronato de Bienestar Infantil	Fundación Patricio Sanz, I.A.P.
Asociación Sedaka y Marpe, I.A.P.	Fundación Patronato de Escuela de Extensión Agustín Anfosí, I.A.P.
Asociación Teodoro Gildred, I.A.P.	Fundación Paulino de la Fe y Rosa Velasco de la Fe
Autonomía, Descentralismo y Gestión, A.C.	Fundación pro Niño de la Calle, I.A.P.
Ayuda a Todos, I.A.P.	Fundación pro Niños de la Calle, I.A.P.
Becas Rosa María y Facunda Ch. de Maeda, I.A.P.	Fundación Rafael Donde, I.A.P.
Brigada de Educación para el Desarrollo Rural, A.C.	Fundación Raúl Amillien Icaud

Brigada Universitaria de Servicios Comunitarios para la Autogestión. A.C. [Busca]	Fundación Roberto Pla Inchausti. I.A.P.
Brigadas Verdes, A.C.	Fundación Terapia y Educación. I.A.P.
Cagretem	Fundación Viuchteling (de Holanda)
Calamo Espacios y Alternativas Comunitarias, A.C.	Futuros Hombres de Negocios, A.C.
Calpull de los Niños, A.C.	Gota de Leche, A.C.
Camino Abierto, A.C.	Gran fraternidad Universal
Capacitación de Educación Especial No. 2	Grupo Cristo Pobre, Parroquia de la Visitación
Casa de los Amigos, A.C.	Grupo de Educación Popular con Mujeres, A.C. (Gem)
Casa de los Niños de Palo Solo, I.A.P.	Grupo Ecologista Arpl. A.C.
Casa Hogar Beatriz de Silva, A.C.	Grupo Generación 44
Casa Hogar de Nuestra Señora de la Consolación, I.A.P.	Grupo Gestación
Casa Hogar del consuelo, A.C.	Grupo Interdisciplinario de Sexología, A.C.
Casa Hogar del Niño Feliz, A.C.	Grupo Psicoterapéutico de Apoyo a Personas con el VIH
Casa Hogar del Niño Jesús, A.C.	Grupo Sor Juana Inés de la Cruz, A.C.
Casa Hogar los Fresnos	Grupos de Educación Popular con Mujeres, A.C.
Casa Hogar Nuestra Señora de la Paz, A.C.	Hermanos Maristas de las Escuelas, A.C.
Casa Hogar Rafael Guizar y Valencia	Hogar Infantil, A.C.
Casa Hogar San Vicente, A.C.	Hogar para Varones Miguel Alemán, A.C.
Casa y Ciudad, A.C.	Hogar Rafael Guizar y Valencia, I.A.P.
Central de Desarrollo y Participación Social (Cedepas)	Hospitalito Gustavo Guerrero, A.C. (Casa de la Providencia)
Centro Asistencial Josefa Ortiz de Domínguez, A.C.	IBM México, A.C.
Centro Cultural Juan Diego, I.A.P.	Industrias de Rehabilitación y Trabajo para el Invalído, A.C.
Centro de Acción Social Copilco, A.C.	Instituto Antares, A.C.
Centro de Apoyo a la Mujer Trabajadora	Instituto Científico Educativo García Escamilla
Centro de Asistencia Social, A.C.	Instituto de Beneficencia Larínzar, I.A.P.
Centro de Atención Especial Nueva Luz, A.C.	Instituto de Comunicación Social e Idiomas, A.C.
Centro de Atención Múltiple No. 28	Instituto de Docencia e Investigación en Comunicación Humana, A.C.
Centro de Capacitación de Educación Especial	Instituto de Fomento e Investigación Educativa, A.C.
Centro de Capacitación Nuevo Amanecer	Instituto de Servicios Educativos, A.C.
Centro de Derechos Humanos para el Desarrollo Integral de la Comunidad yax Kin, A.C.	Instituto Educativo, A.C.
Centro de Desarrollo Comunitario de la YMCA de la Ciudad de México, A.C.	Instituto Esperanza
Centro de Desarrollo de la Comunidad, A.C.	Instituto Isabel Grasseleau, A.C.
Centro de Educación Especial	Instituto Mexicano de Capacitación y Orientación Profesional, A.C.
Centro de Educación Infantil para el Pueblo, I.A.P.	Instituto Mexicano de Doctrina Social Cristiana, A.C. (Imdosoc)
Centro de Educación y Recreación Infantil, A.C.	Instituto Mexicano de Educación Sexual (Imesex)
Centro de Estudios de los Valores Humanos (Cevhac)	Instituto Mexicano de Integración al Arte y la Cultura
Centro de Estudios Educativos, A.C.	Instituto Mexicano de Sexología, A.C.
Centro de Estudios Integrados de Desarrollo Comunal (Ceidec)	Instituto Mexicano para la Excelencia Educativa, A.C.
Centro de Estudios Sociales y Culturales Antonio de Montesinos, A.C. (Cam)	Instituto Montessori de México, A.C.
Centro de Estudios Sociales y trabajos Comunes, A.C.	Instituto Morelos
Centro de Integración al Trabajo del Débil Mental	Instituto para Deficientes Visuales Valentín Hauy, A.C.
Centro de Integración Educativa, A.C.	Instituto Superior de Cultura Democrática
Centro de Investigación y Desarrollo del Invidente y el Limitado Físico, S.C.	Instituto Tlazochic, A.C.
Centro de Investigación y Estudios sobre la Sexualidad	Internado Amanecer para Varones

Centro de Investigación y Servicio en Educación Especial Cisse	Internado Binetti, A.C.
Centro de la Amistad del Cerro del Judío, I.A.P.	Internado Elisa Margarita Bermecos
Centro de Pedagogía Especial, A.C.	Internado Eugenio Otaes, A.C.
Centro de Protección a la Infancia Yul'itl, A.C.	Internado Infantil Guadalupeño, A.C.
Centro de Reflexión y Acción Laboral, A.C.	Internado María Auxiliadora y San Juan Bosco
Centro de Terapia Educativa C.T.D.U.C.A.	Internado Rosa María Amador, A.C.
Centro de Terapia Ocupacional Remunerada, A.C.	Jardín de Niños Cultural Peña Pobre, A.C.
Centro Down de Itáhuac Herminia Osorio Vda. de Cabrera, A.C.	Jardín de Niños Popular Makarenico
Centro Educativo Tanesque, A.C.	Juventud Católica Femenina
Centro Educativo Domus, A.C.	Juventud Verde, A.C.
Centro Educativo para los Niños con Lesión Cerebral y Problemas Emocionales, A.C.	Juventud y Familia, A.C.
<b>Centro El Peñón, A.C.</b>	La Casita de San Angel
Centro Familiares Obreros de México, A.C.	Liga Latinoamericana de Improvisación
Centro Higiénico Pedagógico, A.C.	Lomas Salento, A.C.
Centro Infantil de Desarrollo Integral, A.C.	López Ortega Magallanes y Asociados, Orientadores Familiares, S.C.
Centro Juvenil de Promoción Integral, A.C.	Monarca, A.C.
Centro Ocupacional para el Deficiente Mental Adulto Venustiano Carranza	Movimiento de Encuentros Conyugales
Centro para el Estudio de Tecnologías Apropriadas para México, A.C.	Mujeres Contra el SIDA, A.C.
Centro Recreativo Fuentes Brotantes	Museo Franz Mayer
Centro Regional de Informaciones Ecueménicas, A.C.	Museo Interactivo Infantil, A.C.
Centro Salesiano de Capacitación Rafael Dondé, I.A.P.	Nocaltzin, A.C.
Centro Técnico Asistencial y Cultural Juan Diego, A.C.	Obra Social Eusebio Kino
Centros Familiares Obreros de México, A.C.	Olimpiadas Especiales de México, A.C.
Cepaj, A.C.	Opción, S.C.
Círculo Social y Educativo Antonio Malhomme, I.A.P.	Orfanatorio La Paz, A.C.
Ciudad Vicentina, A.C.	Organización Ort de México, I.A.P.
Clinica Abril	Parlas, A.C.
Clubes de Leones de la República Mexicana, A.C.	Parroquia María Inmaculada
Colectivo de Apoyo al Desarrollo de la Niñez, A.C.	Patronato Auxiliar de Prevención Social para Menores, A.C.
Colectivo de Educación e Investigación en Salud	Patronato Cuajimalpa, A.C.
Colectivo de Lucha Contra la Violencia Hacia la Mujer, A.C.	Patronato Francisco Méndez
Colectivo Interdisciplinario para el Apoyo a la Infancia	Patronato Nacional de Alfabetización y Extensión Educativa, A.C.
Colectivo Kallontai	Patronato pro Estudiantes Sonorenses, I.A.P.
Colectivo Mexicano de Apoyo a la Niñez (Comexani)	Pedagógico Cultural Ingres, A.C.
Colegio Agustín García Conde, A.C.	Programa la Meta, S.C.
Colegio de Corredores Públicos del Distrito Federal, A.C.	Promoción de Servicios de Salud y Educación Popular, A.C.
Colegio de la Paz Vizcainas, A.C.	Proyecto de Animación y Desarrollo Social, A.C.
Colegio Federico Salvador, A.C.	Red para la Infancia y la Familia América Latina y el Caribe
Colegio John Langdon Down, A.C.	Regional de Mujeres del Valle de México
Colegio Leopoldo Kiel, A.C.	Religiosas del Sagrado Corazón
Colegio Rosa María Amador, A.C.	S.O.S. Salvemos a la Tierra
Colegio Velázquez Izunza, A.C.	Salud Integral para la Mujer, A.C. (Sipam)
Colonias de Vacaciones, I.A.P.	Schola Cantorum de México, A.C.
Comedor para Niños Pobres	Sempo. Programa de Educación Laboral y Sindical, A.C.
Comité de Madres de el Salvador Monseñor Romero	Ser Humano, A.C.

Brigada Universitaria de Servicios Comunitarios para la Autogestión, A.C. (Busca)	Fundación Roberto Pia Inchausti, I.A.P.
Brigadas Verdes, A.C.	Fundación Terapia y Educación, I.A.P.
Cogretem	Fundación Viuchteling (de Holanda)
Calamo Espacios y Alternativas Comunitarias, A.C.	Futuros Hombres de Negocios, A.C.
Calpulli de los Niños, A.C.	Gota de Leche, A.C.
Camino Abierto, A.C.	Gran fraternidad Universal
Capacitación de Educación Especial No. 2	Grupo Cristo Pobre, Parroquia de la Visitación
Casa de los Amigos, A.C.	Grupo de Educación Popular con Mujeres, A.C. (Gem)
Casa de los Niños de Palo Solo, I.A.P.	Grupo Ecologista Arpel, A.C.
Casa Hogar Beatriz de Silva, A.C.	Grupo Generación 44
Casa Hogar de Nuestra Señora de la Consolación, I.A.P.	Grupo Gestación
Casa Hogar del consuelo, A.C.	Grupo Interdisciplinario de Sexología, A.C.
Casa Hogar del Niño Feliz, A.C.	Grupo Psicoterapéutico de Apoyo a Personas con el VIH
Casa Hogar del Niño Jesús, A.C.	Grupo Sor Juana Inés de la Cruz, A.C.
Casa Hogar los fresnos	Grupos de Educación Popular con Mujeres, A.C.
Casa Hogar Nuestra Señora de la Paz, A.C.	Hermanos Maristas de las Escuelas, A.C.
Casa Hogar Rafael Guitay y Valencia	Hogar Infantil, A.C.
Casa Hogar San Vicente, A.C.	Hogar para Varones Miguel Alemán, A.C.
Casa y Ciudad, A.C.	Hogar Rafael Guitay y Valencia, I.A.P.
Central de Desarrollo y Participación Social (Cedepas)	Hospitalito Gustavo Guerrero, A.C. (Casa de la Providencia)
Centro Asistencial Josefa Ortiz de Domínguez, A.C.	IBM México, A.C.
Centro Cultural Juan Diego, I.A.P.	Industrias de Rehabilitación y Trabajo para el Inválido, A.C.
Centro de Acción Social Copilco, A.C.	Instituto Antares, A.C.
Centro de Apoyo a la Mujer Trabajadora	Instituto Científico Educativo García Escamilla
Centro de Asistencia Social, A.C.	Instituto de Beneficencia Larínzar, I.A.P.
Centro de Atención Especial Nueva Luz, A.C.	Instituto de Comunicación Social e Idiomas, A.C.
Centro de Atención Múltiple No. 28	Instituto de Docencia e Investigación en Comunicación Humana, A.C.
Centro de Capacitación de Educación Especial	Instituto de Fomento e Investigación Educativa, A.C.
Centro de Capacitación Nuevo Amanecer	Instituto de Servicios Educativos, A.C.
Centro de Derechos Humanos para el Desarrollo Integral de la Comunidad yax Kin, A.C.	Instituto Educativo, A.C.
Centro de Desarrollo Comunitario de la YMCA de la Ciudad de México, A.C.	Instituto Esperanza
Centro de Desarrollo de la Comunidad, A.C.	Instituto Isabel Grasseau, A.C.
Centro de Educación Especial	Instituto Mexicano de Capacitación y Orientación Profesional, A.C.
Centro de Educación Infantil para el Pueblo, I.A.P.	Instituto Mexicano de Doctrina Social Cristiana, A.C. (Imdosoc)
Centro de Educación y Recreación Infantil, A.C.	Instituto Mexicano de Educación Sexual (Imesex)
Centro de Estudios de los Valores Humanos (Cevhac)	Instituto Mexicano de Integración al Arte y la Cultura
Centro de Estudios Educativos, A.C.	Instituto Mexicano de Sexología, A.C.
Centro de Estudios Integrados de Desarrollo Comunal (Ceidec)	Instituto Mexicano para la Excelencia Educativa, A.C.
Centro de Estudios Sociales y Culturales Antonio de Montesinos, A.C. (Cam)	Instituto Montessori de México, A.C.
Centro de Estudios Sociales y Trabajos Comunitarios, A.C.	Instituto Morelos
Centro de Integración al Trabajo del Débil Mental	Instituto para Deficientes Visuales Valentín Haüy, A.C.
Centro de Integración Educativa, A.C.	Instituto Superior de Cultura Democrática
Centro de Investigación y Desarrollo del Invidente y el Limitado Físico, S.C.	Instituto Tlaxochic, A.C.
Centro de Investigación y Estudios sobre la Sexualidad	Internado Amanecer para Varones

Centro de Investigación y Servicio en Educación Especial Cisse	Internado Binetti A.C.
Centro de la Amistad del Cerro del Judío. I.A.P.	Internado Elisa Margarita Berruecos
Centro de Pedagogía Especial. A.C.	Internado Eugenio Oloas, A.C.
Centro de Protección a la Infancia Yut'sil. A.C.	Internado Infantil Guadalupeño, A.C.
Centro de Reflexión y Acción Laboral. A.C.	Internado María Auxiliadora y San Juan Bosco
Centro de Terapia Educativa C.T.D.U.C.A.	Internado Rosa María Amador, A.C.
Centro de Terapia Ocupacional Remunerada, A.C.	Jardín de Niños Cultural Peña Pobre, A.C.
Centro Down de Itáhuac Herminia Osorio Vda. de Cabrera, A.C.	Jardín de Niños Popular Makarenico
Centro Educativo Tanesque, A.C.	Juventud Católica Femenina
Centro Educativo Domus, A.C.	Juventud Verde, A.C.
Centro Educativo para los Niños con Lesión Cerebral y Problemas Emocionales, A.C.	Juventud y Familia, A.C.
<b>Centro El Peñón, A.C.</b>	La Casita de San Angel
Centro Familiares Obreros de México, A.C.	Liga Latinoamericana de Improvisación
Centro Higiénico Pedagógico, A.C.	Lomas Setenta, A.C.
Centro Infantil de Desarrollo Integral, A.C.	López Ortega Magallanes y Asociados, Orientadores Familiares, S.C.
Centro Juvenil de Promoción Integral, A.C.	Monarca, A.C.
Centro Ocupacional para el Deficiente Mental Adulto Venustiano Carranza	Movimiento de Encuentros Conyugales
Centro para el Estudio de Tecnologías Apropriadas para México, A.C.	Mujeres Contra el SIDA, A.C.
Centro Recreativo Fuentes Brotantes	Museo Franz Mayer
Centro Regional de Informaciones Ecuménicas, A.C.	Museo Interactivo Infantil, A.C.
Centro Salesiano de Capacitación Rafael Dondé. I.A.P.	Nocaltzin, A.C.
Centro Técnico Asistencial y Cultural Juan Diego, A.C.	Obra Social Eusebio Kino
Centros Familiares Obreros de México, A.C.	Olimpiadas Especiales de México, A.C.
Cepaj, A.C.	Opción, S.C.
Círculo Social y Educativo Antonio Mathomme, I.A.P.	Orfanatorio La Paz, A.C.
Ciudad Vicentina, A.C.	Organización Ori de México, I.A.P.
Clínica Abril	Parlas, A.C.
Clubes de Leones de la República Mexicana, A.C.	Parroquia María Inmaculada
Colectivo de Apoyo al Desarrollo de la Niñez, A.C.	Patronato Auxiliar de Prevención Social para Menores, A.C.
Colectivo de Educación e Investigación en Salud	Patronato Cuajimalpa, A.C.
Colectivo de Lucha Contra la Violencia Hacia la Mujer, A.C.	Patronato Francisco Méndez
Colectivo Interdisciplinario para el Apoyo a la infancia	Patronato Nacional de Alfabetización y Extensión Educativa, A.C.
Colectivo Kallontai	Patronato pro Estudiantes Sonorenses, I.A.P.
Colectivo Mexicano de Apoyo a la Niñez (Comexani)	Pedagógico Cultural Ingres, A.C.
Colegio Agustín García Conde, A.C.	Programa la Neta, S.C.
Colegio de Corredores Públicos del Distrito Federal, A.C.	Promoción de Servicios de Salud y Educación Popular, A.C.
Colegio de la Paz Vizcainas, A.C.	Proyecto de Animación y Desarrollo Social, A.C.
Colegio Federico Salvador, A.C.	Red para la Infancia y la Familia América Latina y el Caribe
Colegio John Langdon Down, A.C.	Regional de Mujeres del Valle de México
Colegio Leopoldo Kiel, A.C.	Religiosas del Sagrado Corazón
Colegio Rosa María Amador, A.C.	S.O.S. Salvemos a la Tierra
Colegio Velázquez Izunza, A.C.	Salud Integral para la Mujer, A.C. (Sipam)
Colonias de Vacaciones, I.A.P.	Schola Cantorum de México, A.C.
Comedor para Niños Pobres	Sempo. Programa de Educación Laboral y Sindical, A.C.
Comité de Madres de el Salvador Monseñor Romero	Ser Humano, A.C.

Comisión Episcopal para las Comunicaciones Sociales (Ceccts)	Servicio. Desarrollo y Paz. A.C. (Sedepac)
Comisión Mexicana de Defensa y Promoción de los Derechos Humanos, A.C.	Servicio. Educación y Desarrollo a la Comunidad. I.A.P
Comisión Mexicana de Derechos Humanos, A.C.	Servicio. Educación y Desarrollo, A.C. (Sedac)
Comisión México Estados Unidos para el Intercambio Educativo y Cultural	Servicio. Paz y Justicia en México
Comisión Nacional Cristiana Evangélica de los Derechos Humanos	Servicios Educativos Ambientales
Comité de Defensa Ecológica de México	Sexualidad Educación Cultural y Salud, A.C.
Comité de Solidaridad con Grupos Étnicos Marginados, A.C.	Siembr y Cosecha. A.C.
Comité Internacional pro Ciegos, I.A.P.	Sistema Desem. A.C.
Comité Popular Cristiano de los Derechos Humanos Pueblo Nuevo, A.C.	Sistemas Asistenciales Nuevo Amanecer. I.A.P.
Compañerismo Estudiantil, A.C.	Sociedad Mexicana de Radiología e Imagen, A.C.
Compañeros en Ayuda Voluntaria Educativa, A.C.	Sociedad Mexicana de Técnicos y Profesionistas, A.C.
Compartir Fundación Social, I.A.P.	Solidaridad con los Niños, A.C.
Comunicación y Derechos Humanos, A.C.	Somos Iguales, I.A.P.
Comunicación, Intercambio y Desarrollo Humano en América Latina (Cifhdhal)	Taller Sabatino de Experimentación Pedagógica
Comunidad Educativa Bisk, A.C.	Teatro Taller Tecolote, A.C.
Comunidad Especial de Desarrollo e Integración. A.C. (Cedl)	Tu y Yo Somos Iguales
Comunidad Participativa Tepito. A.C. (Comparte)	Unidad de Capacitación e Investigación Educativa para la Participación, A.C.
Comunidades del Arca, A.C.	Unidos en el Desarrollo Humano, I.A.P.
Confederación Nacional de Escuelas Particulares	Unión Mexicana de Pastor Aleman y Schutzhund, A.C. (Escuadra Mex. Perros de Búsqueda y Catástrofe)
Confederación Nacional Niños de México	Unión Nacional de Padres de Familia, A.C.
Congregación de María Reparadora	Unión Popular Nueva Tenochtitlán Sur (Programa Prevención del SIDA en Mujeres)
Consultores en Flora y Fauna Silvestre	Unión Popular Valle Gómez
Coordinadora Regional del Sur, A.C.	Universidad Anahuac del Sur, S.C.
Corporación Diakonia, A.C.	Universidad de las Américas, A.C.
Corporación Mexicana de Servicio Social, A.C.	Universidad Iberoamericana, A.C.
Cuarto Creciente	Universidad la Salle, A.C.
Cyanamid Comité de Ecología	Universidad Pedagógica Nacional, A.C. Academia de Sociología Administración Educativa
Desarrollo Infantil Ecológico (Rie)	Very Special Arts México, A.C.
Discapacitados Mexicanos, A.C.	Vida Nueva, A.C.
Dos Arco Iris, A.C.	Visión Mundial de México, A.C.
Educación Integral Popular, A.C.	Voluntariado Probusa, A.C.
El Pobrecillo de Asis, I.A.P.	
En la Comunidad Encuentro, A.C.	

## EMPLEO Y PRODUCTIVIDAD

Acción Católica de la Juventud Mexicana	Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural del Valle de México, A.C.
Asociación de los Sesenta	Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, A.C.
Centro de Acción Social	Fundación Munguía, A.C.
Centro Laboral México Rafael Dondé, I.A.P.	Programa Interdisciplinario de Estudios de la Mujer (Piem)
Colegio de Corredores Públicos del Distrito Federal	Protección de la Joven, A.C.

A.C.	
Consejo Indio Permanente Unión de Uniones Ejidales y Sociedad de Producción Rural de Chiapas, A.C.	Sociedad Mexicana de Técnicos y Profesionistas, A.C.
Friedrich Naumann Stiftung	

### PROTECCIÓN AMBIENTAL

Academia Mexicana de Derecho Ambiental	Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C.
Acción Ciudadana Ecológica, A.C.	Foro Regional Ecológico del Valle de México
Acción Sobrevivencia, A.C.	Frente Revolucionario de Solidaridad Anticontaminante
Agrupación Sierra Madre, A.C.	Fundación Chrysler, I.A.P.
Allianza Ecológica	Fundación de Ecodesarrollo Xochiacalli, A.C.
Alianza por un Planeta Verde, A.C.	Fundación Ecológica de Culmala
Alta Consultoría en Ecología	Fundación el Manantial, I.A.P.
Ambiente y Educación, A.C.	Fundación Empresarial de Apoyo a la Juventud Mexicana, I.A.P.
Amigos de la Biósfera, A.C.	Fundación Giordanna Nahoul, I.A.P.
Amigos de la Ciudad de México, A.C.	Fundación Iberoamericana
Asesoría y Capacitación en Educación Ambiental (Acea)	Fundación Mexicana para la Restauración Ambiental, A.C.
Ashoka Foundation	Fundación mexicana por la Ciencia y la Tecnología al Servicio del Hombre, A.C.
Asociación Cívica Ecológica Altamira	Fundación Murieta, A.C.
Asociación Cívica Lázaro Cárdenas	Fundación Newman
Asociación de Amigos de Teotihuacán, A.C.	Fundación Oceanis, A.C.
Asociación de Colonos Campestre Churubusco, A.C. (Acccac)	Fundación para la Conservación de los Recursos Bióticos, A.C. (fundareb)
Asociación de Colonos de Cuauitepec, B.A.D.F., A.C.	Fundación Rockefeller
Asociación de Dana, A.C.	Gap Asesoría en Proyectos, S.C.
Asociación de Flora, A.C.	Gente Solidaria Unida, A.C.
Asociación de Industriales Ecológicos	Gestión de Ecosistemas, A.C.
Asociación de Lucha Metropolitana por Mejoramiento del Medio Ambiente	Gira, A.C.
Asociación de Pequeños Propietarios del Ajusco, A.C.	Green Peace México, A.C.
Asociación de Residentes y Propietarios, A.C.	Grupo Alianza Ecológica
Asociación de Tecnología Apropriada	Grupo Arquitectura en Baro
Asociación Ecológica de Coyoacán, A.C. / Comisión de Selvas Mexicanas	Grupo Apoyo Forestal Comunitario
Asociación Ecológica de Tlalpan	Grupo de Estudios Ambientales, A.C. (Gea)
Asociación Ecológica del Tepeyac, A.C.	Grupo de los Cien
Asociación Ecológica de Tlalpuente	Grupo Eco Acción
Asociación Frente Nacional para la Liberación Animal	Grupo Ecológico de Xochmilco, A.C.
Asociación Mexicana Contra la Contaminación del Agua y del Aire, A.C.	Grupo Ecológico Arpol, A.C.
Asociación Mexicana de Acampadores, A.C.	Grupo Ecológico de Xochmilco, A.C.
Asociación Mexicana de Estudios para la Defensa del Consumidor, A.C.	Grupo Fundación Oceanía, A.C.
Asociación Mexicana de Orquideología, A.C.	Grupo Microanálisis
Asociación Mexicana de Protección y Evaluación Ambiental	Grupo Quetzal
Asociación Mexicana para el Control de Residuos	Grupo Rie, A.C. (Rescate Infantil Ecológico)
Asociación Mexicana para el Control de Residuos Sólidos Peligrosos	Grupo Siete Ecología, A.C.
Asociación Mexicana pro Conservación de la	Grupo Tierra XXI

Naturaleza	
Asociación Nacional de Ingenieros Revolucionarios	Hábitat Internacional Quailflon, A.C.
Asociación Nacional de Ingenieros Revolucionarios	Herbario de la Asociación Mexicana de Orquideología, A.C.
Asociación Nacional de la Industria Química [Aniq]	Huehucóyotl, A.C.
Asociación Panamericana de Asociaciones de Ingenieros	Ingeniería del Agua
Asociación pro Conservación de los Jardines del Barrio de la Concepción	Instituto Autónomo de Ecología Humana y Salud
Asociación Queretana de Ecología, A.C.	Instituto Autónomo de Investigaciones Ecológicas [Inaine]
Ayocua, A.C.	Instituto de Cultura Ecológica, A.C. / Instituto de Cultura e Integración, A.C.
Bio Conservación y Cultura Fronteriza, A.C.	Instituto de Investigaciones Cerámicas, A.C. Instituto e Integración Ser, A.C.
Bio Imágen Comunicación pro Conservación de la Naturaleza, A.C.	Instituto Internacional del Reciclaje, S.C.
Biocenosis, A.C.	Instituto Mexicano de Apoyo a las Actividades Subacuáticas
Brigadas Verdes, A.C.	Instituto Mexicano de Recursos Naturales Renovables, A.C.
Busca, A.C.	Instituto Mexicano de Tecnologías Apropriadas, S.C.
Cagretem	Interhumana, S.A. de C.V.
Cambio Vital, A.C.	Investigación y Asesoría para el Desarrollo, A.C.
Campaña de Amas de Casa para Regenerar las Tierras Erosionadas	Jardín Botánico
Campo, A.C.	Jardines Juan Siles
Centro de Control de Calidad	Jecomex
Centro de Control Ecológico, S.A. de C.V.	Junior League of Mexico City, I.A.P.
Centro de Desarrollo de Tecnologías alternativas (Cedet)	Juventud Verde, A.C.
Centro de Difusión Popular de la Medicina Tradicional, A.C.	Kan Bios, A.C.
Centro de Eco Desarrollo, A.C.	La Familia Ecologista, A.C.
Centro de Estudios de Tecnología Apropiada para México, A.C. (Cetamex)	Laboratorio Fermi
Centro de Estudios Ecológicos y Marinos	Laboratorios de Control Especializado
Centro de Investigación y Capacitación Rural, A.C. (Cedicar)	Legionarios de la Comunicación, S.C.
Centro de Reproducción de Animales en Peligro de Extinción, A.C.	Letrina Seca
Centro de Servicios Municipales Heriberto Jara, A.C.	Manantial, A.C.
Centro Mexicano de Derecho Ambiental	Mesa Redonda Norteamericana en Comercio y Medio Ambiente
Centro Universitario de Servicios e Investigación en Educación Ambiental	Microbios
Cepros, A.C.	Miralejos, A.C.
Clasep, A.C.	Monarca, A.C.
Cideco	Movimiento Armonía
Club Rotario Comité de Ecología	Movimiento Ecologista Alvaro Obregón
Club Rotario Ixtlilco	Movimiento Ecologista de Tlalpan, A.C.
Coalición Internacional Hábitat [Hic]	Movimiento Ecologista Magdalena Mixhuca
Comisión del Programa de Preservación Ecológica de Flora y Fauna del Valle de Atlixco y Chipilo	Movimiento Ecologista Mexicano
Comisión Mexicana Unesco, Instituto de Ecología	Naturalia, A.C.
Comité de Defensa Ecológica, A.C.	Naturalia, comité para la Conservación de Especie Silvestres

Comité de Ecología (Cyanamid)	Nuestro Ambiente
Comité de Ecología (Kimberly Clark de México, S.A.)	Oceanis, S.A.
Comité de Ecología Ciba Geigy	Odisea Educación Ambiental y Naturaleza
Comité de Ecología de Industrias Resistól	Opción, S.C.
Comité de Protección Ambiental, A.C.	P.N.U.M.A.
Comité para la Vida Silvestre en Riesgo de Extinción, A.C.	Pacto de Grupos Ecologistas y Asociación de Tecnología Apropriada
Confederación de Cámaras de la Industria, Concamin, Direc de Ecología, Salud y Seguridad	Patronato del Parque Ecológico de Xochimilco, A.C.
Confederación de Relaciones Ecológicas y Humanas	Pehuen México, A.C.
Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sustentable, A.C.	Praxis, A.C.
Consejo de Visiones	Prevención Ecológica Técnica
Consejo Nacional de Industriales Ecologistas, A.C. (Coniego)	Pro Conservación San Jerónimo Lázca, A.C.
Consejo Nacional de la Fauna, A.C.	Pro Divisiones Arcoiris
Consejo Nacional de la Flora de México, A.C.	Programa de Acción Forestal Tropical, A.C. (Proaft)
Conservación Ecologista	Programa de Aprovechamiento Integral de Recursos Naturales (Pair UNAM)
Conservación Internacional	Promotora de Cultivos Urbanos al Servicio del Aficionado a la Jardinería, I.A.P.
Conservación y Desarrollo Ecológico el Oyameyo, A.C.	Pronatura, A.C.
Consultores en Flora y Fauna Silvestre	Provida Silvestre, A.C.
Consultoría en Educación Ambiental	Proyecto Tonatluh
Coordinación Nacional de Organizaciones Cafetaleras (Cnoc)	Recursos Naturales Fropade
Corredores del Bosque de Tlalpan, A.C.	Red Ambiental Juvenil de México
Cultura Ecológica, A.C.	Red Ba'asolay
Cultura Fronteriza, A.C.	Red de Acción sobre Plaguicidas y Alternativas en México, A.C. (Rapam)
Cyanamid Comité de Ecología	S.O.S. Salvemos a la Tierra
Desarrollo de la Comunidad, A.C.	Servicios Profesionales en Control de Contaminantes
Desarrollo Infantil Ambiental, A.C.	Sobrevivencia, A.C.
Desarrollo Infantil Ecológico (Rie)	Sociedad Amigos de la Ciudad de México, A.C.
Diseño e Innovación Tecnológica, A.C.	Sociedad Botánica de México, A.C.
Distrito 4170 Rotary International Comité de Protección al Medio Ambiente	Sociedad Contra la Contaminación del Agua y del Aire (Imecarama)
Eco Activistas Magdalena Mihuca	Sociedad de Arquitectos Ecologistas de México, A.C.
Eco Ciudadanía del Futuro, A.C.	Sociedad Ecologistas de México
Eco Colonia Vida Natural, A.C.	Sociedad Mexicana de Ingeniería Sanitaria y Ambiental
Eco Desarrollo Humano, A.C. (Ecoh)	Sociedad Mexicana de Ingenieros
Eco Desarrollo Mar y Tierra	Sociedad Mexicana de Lepidopterología, A.C.
Eco Grupos de México	Taller Espacio Verde, A.C.
Eco Ingeniería	The Wild Life Society de México, A.C.
Eco Solar, A.C.	Tlalpuente, A.C.
Ecodema	Tratadesa
Ecoline, A.C.	Turismo Ecológico Mexicano
Ecología Desarrollo y Medio Ambiente, A.C.	Unión de Grupos Ambientalistas, A.C.
Ecomex	Unión de Reproducción de la Flor, A.C.
Ecosystems	Unión de Vecinos de la Colonia Obrera
Embatécnia	Unión Mundial para la Conservación de la Naturaleza
Enlace Ambiental Alternativo, S.C.	Unión Nacional de Floricultores, Viveristas y Arquitectos del Paisaje, A.C.
Espacio de Salud y Cultura Integral (Essaci)	Universidad Comunitaria, A.C.
Federación Conservacionista Mexicana	World Wildlife Fund
Federación Iberoamericana Contra el Malttrato	Zootécnia Ecológica, A.C.

Asociación Audio Amigo, I.A.P.	Fundación Centros de Asistencia y Salud de América, I.A.P.
Asociación C.C.F. Niños de México	Fundación Clínica de Ortopedia Beatriz Velasco de Alemán
Asociación Centro de Rehabilitación para Ciegos D.F., I.A.P.	Fundación Comité de Salubridad de México, I.A.P.
Asociación Centro Universal de Rehabilitación, A.C.	Fundación Chrysler, I.A.P.
Asociación Comité de Damas Voluntarias del Hospital General, I.A.P.	Fundación de Apoyo a Programas en Favor de los Niños de la Calle de la Ciudad de México, I.A.P.
Asociación de Asistencia Dental a la Niñez, I.A.P.	Fundación de Apoyo Infantil Centro, A.C.
Asociación de Asistencia Privada Ose (Organización de Servicios a Enfermos)	Fundación de Damas de Contadero pro Ayuda del Hospital Materno Infantil de Cuajimalpa
Asociación de Damas Voluntarias del Instituto Nacional de Pediatría, I.A.P.	Fundación Demos, I.A.P. Iniciativa para el Desarrollo Social
Asociación de Damas Voluntarias del Instituto Nacional de Perinatología, I.A.P.	Fundación Diara, Contra el SIDA
Asociación de Deportes sobre Sillas de Ruedas UNAM, A.C.	Fundación Drogadictos Anónimos en Superación, I.A.P.
Asociación de Enfermeras Gratuitas A Domicilio, A.C.	Fundación Empresarial de Apoyo a la Juventud Mexicana, I.A.P.
Asociación de Instructoras en Psicoprofilaxis y Obstetricia	Fundación Escuela Libre de Homeopatía de México, I.A.P.
Asociación de Mujeres Politécnicas, A.C.	Fundación Hérdez, A.C.
Asociación de Padres de Familia, Escuela de Educación Especial No. 28	Fundación Hospital de Jesús
Asociación de Servicio Social Voluntariado de Hospital Juárez, I.A.P.	Fundación Hospital de Nuestra Señora de la Luz
Asociación de Servicios de Seguridad al Anciano	Fundación John Langdon Down, A.C.
Asociación Femenil a Favor del Niño, I.A.P.	Fundación Juan Durand
Asociación Fraternidad Social, I.A.P.	Fundación Justicia y Amor, I.A.P.
Asociación Hakim, A.C.	Fundación Luz
Asociación Hispano Mexicana para Niños Lisiados, A.C.	Fundación María Ana Mier de Escandón, I.A.P.
Asociación Hispano mexicana, I.A.P.	Fundación Médica de Aguascalientes, A.C.
Asociación Humanitaria para Padecimientos Renales, I.A.P.	Fundación Mexicana de Asistencia Psico terapéutica
Asociación Ignacio Trigueros	Fundación Mexicana de Estudios Interdisciplinarios en Salud Integral, S.C.
Asociación Instituto de Promoción Humana, I.A.P.	Fundación Mexicana de Psicoanálisis, I.A.P.
Asociación Mexicana de Ayuda a Discapacitados, A.C.	Fundación Mexicana para el Mejoramiento de los Servicios de Salud Madres y Padres de la Mano
Asociación Mexicana de Ayuda a Niños con Cáncer, I.A.P. (Amanc)	Fundación Mexicana para la Capacitación y Cultura de los Ciegos, A.C.
Asociación Mexicana de Diabetes en la Ciudad de México, A.C.	Fundación Mexicana para la Lucha Contra el SIDA
Asociación Mexicana de Educación Sexual, A.C. (Ames)	Fundación Mexicana para la Planeación Familiar, A.C.
Asociación Mexicana de Enfermedad de Huntington, A.C.	Fundación Mexicana para la Rehabilitación del Enfermo Mental, I.A.P.
Asociación Mexicana de Fibrosis Quística, A.C.	Fundación Murrieta, A.C.
Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad, A.C.	Fundación Nuestros Pequeños Hermanos
Asociación Mexicana de la Cruz Blanca Neutral, I.A.P.	Fundación Obdulia Montes de Molina, I.A.P.
Asociación Mexicana de Mastozoología, A.C.	Fundación Panamericana de Lucha Contra el SIDA
Asociación Mexicana de Rehabilitación	Fundación Panamericana del SIDA
Asociación Mexicana de Rehabilitación Integral	Fundación para el Apoyo de la Comunidad, A.C.
Asociación Mexicana de Salud Bucal, I.A.P.	Fundación para la Promoción Humana, I.A.P.
Asociación Mexicana de Sordos, A.C.	Fundación para la Rehabilitación del Enfermo Mental, I.A.P.

Infantili, A.C.	
Federación Mexicana de Jardinería y Arreglos Florales, A.C. (f.m.ja)	

## RELIGIÓN

Asociación Benéfica y de Apoyo a Ministerios Internacionales (Abami)	Confederación nacional de Escuelas Particulares
Asociación Ciencias Religiosas para la Rehabilitación, A.C.	Congregación de María Reparadora
Asociación Cristiana de Jóvenes de la Ciudad de México, YMCA, A.C.	Instituto Mexicano de Doctrina Social Cristiana, A.C. (Imdosoc)
Centro de Reflexión Teológica	Proyecto Cultural el Último Pecado
Colegio de Infantes Cantores de la Catedral Metropolitana, A.C.	

## SALUD

Academia Mexicana de Cirugía	Dispensario del Valle, A.C.
Acceso, A.C.	División de Nutrición de Comunidades del Inn Salvador Zubirán
Acción Humana por la Comunidad, A.C. (Amac)	Drogadictos Anónimos, A.C.
Acción Internacional Contra el Hambre	El Arca de México
Adelante Niño Down, A.C.	Entre Amigos, A.C.
Agencia para el Desarrollo Internacional (Aid)	Equipo de Mujeres en Acción Solidaria, A.C. (Emas)
Alberque femino	Esclerosis Múltiple, A.C.
Alcohólicos Anónimos, A.C.	Escuela de Servicios Médicos y Sociales del Hospital de Jesús, A.C.
Alianza para la Integración Vecinal	Escuela Nacional de Sordomudos Benito Juárez, A.C.
Alimento para Todos, I.A.P.	Escuela Nacional para Ciegos Lic. Ignacio Trigueros
Amigos Contra el SIDA, A.C.	Escuela para Entrenamiento de Perros Guía para Ciegos, I.A.P.
Amigos del Estudiante Invidente, I.A.P.	Estancia del Sagrado Corazón de Jesús, I.A.P.
Ancianos Activos, I.A.P.	Experiencia y Dinamismo
Anonimato y Fama	Familia Guadalupeana para Enfermos de Alcoholismo Juan Pablo II, I.A.P.
Apoyo Humano al Niño Enfermo Renal, A.C.	Familia y Sociedad, A.C.
Árbol de la Vida, Enfermos en Superación, I.A.P.	Federación Mexicana de Deportes para Sordos, A.C.
Ashoka Foundation	Federación Mexicana de Salud Mental, A.C.
Asilo de San Juan de Dios	Fellowship Richmond de México
Asilo para Niños Dávalos Cárdenas, I.A.P.	Fondo de Apoyo para la Enfermedad de Alzheimer, A.C.
Asilo Rosario Arretilloga, A.C.	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef)
Asilo San Camilo de Lellis, A.C.	Fondo Unido Rotario
Asilo San Juan de Dios	Fráter México
Asistencia Psicoterapéutica, S.C.	Frente Unificado de Orientación a la Juventud y a la familia, A.C.
Asociación Activa para la Supresión de la Hidrofobia en México	Fundación Amanecer
Asociación Albert Schweitzer	Fundación Apoyo Social a Menores Asmáticos, I.A.P.
Asociación Amad, A.C.	Fundación Ayuda Amiga, I.A.P.
Asociación Amigos de María Inmaculada, I.A.P.	Fundación Centro de Orientación para Trastornos Afectivos

Asociación Audio Amigo. I.A.P.	Fundación Centros de Asistencia y Salud de América. I.A.P.
Asociación C.C.F. Niños de México	Fundación Clínica de Ortopedia Beatriz Velasco de Alemán
Asociación Centro de Rehabilitación para Ciegos D.F., I.A.P.	Fundación Comité de Salubridad de México. I.A.P.
Asociación Centro Universal de Rehabilitación, A.C.	Fundación Chrysler. I.A.P.
Asociación Comité de Damas Voluntarias del Hospital General, I.A.P.	Fundación de Apoyo a Programas en favor de los Niños de la Calle de la Ciudad de México, I.A.P.
Asociación de Asistencia Dental a la Niñez, I.A.P.	Fundación de Apoyo Infantil Centro, A.C.
Asociación de Asistencia Privada Ose (Organización de Servicios a Enfermos)	Fundación de Damas de Contadero pro Ayuda del Hospital Materno Infantil de Cuajimalpa
Asociación de Damas Voluntarias del Instituto Nacional de Pediatría, I.A.P.	Fundación Demos. I.A.P. Iniciativa para el Desarrollo Social
Asociación de Damas Voluntarias del Instituto Nacional de Perinatología, I.A.P.	Fundación Diara. Contra el SIDA
Asociación de Deportes sobre Sillas de Ruedas UNAM, A.C.	Fundación Drogadictos Anónimos en Superación. I.A.P.
Asociación de Enfermeras Gratuitas A Domicilio, A.C.	Fundación Empresarial de Apoyo a la Juventud Mexicana, I.A.P.
Asociación de Instructoras en Psicoprofilaxis y Obstetricia	Fundación Escuela Libre de Homeopatía de México, I.A.P.
Asociación de Mujeres Politécnicas, A.C.	Fundación Hérdez, A.C.
Asociación de Padres de Familia, Escuela de Educación Especial No. 28	Fundación Hospital de Jesús
Asociación de Servicio Social Voluntariado de Hospital Juárez, I.A.P.	Fundación Hospital de Nuestra Señora de la Luz
Asociación de Servicios de Seguridad al Anclano	Fundación John Langdon Down, A.C.
Asociación Femenil a Favor del Niño, I.A.P.	Fundación Juan Durand
Asociación Fraternidad Social, I.A.P.	Fundación Justicia y Amor, I.A.P.
Asociación Hakim, A.C.	Fundación Luz
Asociación Hispano Mexicana para Niños Lisiados, A.C.	Fundación María Ana Mier de Escandón, I.A.P.
Asociación Hispano mexicana, I.A.P.	Fundación Médica de Aguascalientes, A.C.
Asociación Humanitaria para Padecimientos Renales, I.A.P.	Fundación Mexicana de Asistencia Psicoterapéutica
Asociación Ignacio Trigueros	Fundación Mexicana de Estudios Interdisciplinarios en Salud Integral, S.C.
Asociación Instituto de Promoción Humana, I.A.P.	Fundación Mexicana de Psicoanálisis, I.A.P.
Asociación Mexicana de Ayuda a Discapacitados, A.C.	Fundación Mexicana para el Mejoramiento de los Servicios de Salud Madres y Padres de la Mano
Asociación Mexicana de Ayuda a Niños con Cáncer, I.A.P. [Amanc]	Fundación Mexicana para la Capacitación y Cultura de los Ciegos, A.C.
Asociación Mexicana de Diabetes en la Ciudad de México, A.C.	Fundación Mexicana para la Lucha Contra el SIDA
Asociación Mexicana de Educación Sexual, A.C. [Ames]	Fundación Mexicana para la Planeación Familiar, A.C.
Asociación Mexicana de Enfermedad de Huntington, A.C.	Fundación Mexicana para la Rehabilitación del Enfermo Mental, I.A.P.
Asociación Mexicana de Fibrosis Quística, A.C.	Fundación Murieta, A.C.
Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad, A.C.	Fundación Nuestros Pequeños Hermanos
Asociación Mexicana de la Cruz Blanca Neutral, I.A.P.	Fundación Obdulia Montes de Molina, I.A.P.
Asociación Mexicana de Mastozoología, A.C.	Fundación Panamericana de Lucha Contra el SIDA
Asociación Mexicana de Rehabilitación	Fundación Panamericana del SIDA
Asociación Mexicana de Rehabilitación Integral	Fundación para el Apoyo de la Comunidad, A.C.
Asociación Mexicana de Salud Bucal, I.A.P.	Fundación para la Promoción Humana, I.A.P.
Asociación Mexicana de Sordos, A.C.	Fundación para la Rehabilitación del Enfermo Mental, I.A.P.

Asociación Mexicana de Tanatología. A.C.	Fundación Parlas. I.A.P.
Asociación Mexicana para el Estudio y Tratamiento del Autismo. A.C.	Fundación por Nosotros. I.A.P.
Asociación Mexicana para la Asistencia Cardiovascular	Fundación pro Diabético Instituto Dependiente. I.A.P.
Asociación Mexicana para la Atención Integral de la Tercera Edad. I.A.P.	Fundación pro Niño de la Calle. I.A.P.
Asociación Mexicana para la Educación Integral de la Familia. A.C.	Fundación pro Niños de la Calle. I.A.P.
Asociación Mexicana pro Niño Retardado. A.C.	Fundación Protectora de Niños con Cáncer. I.A.P.
Asociación Nacional de Protección al Recién Nacido. A.C.	Fundación Raymond Bell. I.A.P.
Asociación Nacional de Rehabilitación Integral. A.C.	Fundación Retro a la Juventud México. I.A.P.
Asociación Nacional de Rehabilitación. A.C.	Fundación Rotaria Tecamachalco. A.C.
Asociación O.S.E.	Fundación San Lug
Asociación para el Desarrollo Integral de las Personas Violadas. A.C.	Fundación Umbral 2000
Asociación para Evitar la Ceguera en México. I.A.P.	Gran fraternidad Universal
Asociación para la Orientación e Integración de la Familia	Grupo Ayuda Mutua. A.C.
Asociación para la Prevención de Trauma Cráneo Medular Think First. A.C.	Grupo Compañero Uno I.A.P.
Asociación para los Derechos de Personas con Alteraciones Motoras (Adepam). I.A.P.	Grupo de Estudios del Nacimiento
Asociación pro Desarrollo e Integración del Niño Ciego. A.C.	Grupo de Intervención Social en SIDA y Defensa de Derechos Humanos. A.C.
Asociación pro Niño Retardado mental. A.C. Escuela Carolina Valenzuela de Lona	Grupo de Recuperación Total Reto. A.C.
Asociación pro Parálisis Cerebral. A.C. (Apac Gaviota)	Grupo de Títeres Laberinto
Asociación pro Personas con Parálisis Cerebral. I.A.P. (Apac)	Grupo Gestación
Asociación Sedaka y Marpe. I.A.P.	Grupo Guerrilla Gay
Asociación Temiqui Xochimilco	Grupo Interdisciplinario de Sexología. A.C.
Atención Médica Lira y Serafín. A.C.	Grupo Médico
Ayuda a la Juventud Inadaptada. A.C.	Grupo Psicoterapéutico de Apoyo a Personas con el Vih
Biblioteca Nacional de México (Sala de Invidentes)	Grupo Valentín Hauy. A.C.
Calamo Espacios y Alternativas Comunitarias. A.C.	Grupo Padrinos. A.C.
Caminemos Juntos. A.C.	Guerrilla Gay
Casa de Descanso y Alilo para Ancianos San José. A.C.	Hogar de Nuestra Señora de la Consolación para Niños Incurables. I.A.P.
Casa de la Divina Providencia	Hogar del Estudiante Invidente. A.D.I. A.C.
Casa de la Sal. A.C.	Hogar Infantil. A.C.
Casa de Protección Infantil femenina. A.C.	Hogar integral de la Juventud. I.A.P.
Casa de Recuperación. A.C.	Hogar Paz y Alegría. A.C.
Casa del Medio Camino	Horizonte Abierto
Casa Hogar Beatriz de Silva. A.C.	Hospital de la Purísima Concepción y Jesús Nazareno (Hospital de Jesús). I.A.P.
Casa Hogar Eudes	Hospital de Nuestra Señora de Guadalupe
Casa Hogar para Ancianos Antiguo Hospital Concepción Béistegui. I.A.P.	Hospital Germán Díaz Lombardo
Casa Hogar para Invidentes Nuestra Señora de la Luz	Hospital Higinio G. Pérez. I.A.P.
Casa Hogar San Vicente. A.C.	Hospital Infantil Nuestra Señora del Perpetuo Socorro. I.A.P.
Central Mexicana de Servicios Generales de los Grupos Familiares al Anon. A.C.	Hospital Pediátrico Tacubaya
Centro Comunitario de Salud Mental. A.C.	Hospital Santa Coleta
	Hospital Shriners para Niños Lisiados. A.C.

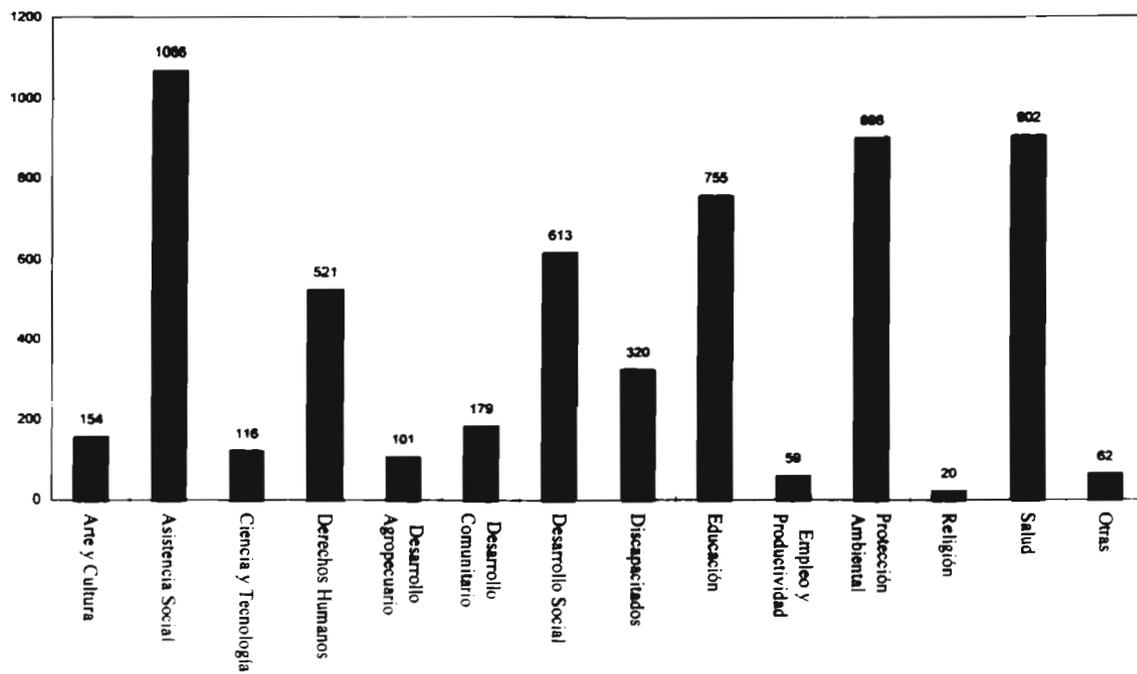
Centro de Acción Social Copilco, A.C.	Hospital Universidad
Centro de Acción Social Eduardo de la Peza	Hospital Vicentino, A.C.
Centro de Acción Social el Refugio, A.C.	Hospitalito de Nuestra Señora de Guadalupe, A.C.
Centro de Apoyo a la Mujer Trabajadora	Hospitalito Gustavo Guerrero, A.C. (Casa de la Providencia)
Centro de Apoyo para Invidentes, A.C. (Capi)	Ignacio Trigueros, I.A.P.
Centro de Apoyo para Mujeres Violadas, A.C.	Innovación Tecnológica para Minusválidos, A.C.
Centro de Asistencia Social, A.C.	Instituto Clínica Pedagógica, A.C.
Centro de Atención materno Infantil y Preescolar Nuevo Amanecer	Instituto de Oftalmología Fundación Conde de Valencia, I.A.P.
Centro de Audición, Lectura y Lenguaje Infantil, A.C. (Calli)	Instituto de Terapia Familiar Cencalli, A.C.
Centro de Control Jurídico Sanitario	Instituto Nacional de la Comunicación Humana
Centro de Desarrollo Comunitario de la YMCA de la Ciudad de México, A.C.	Instituto Nacional para la Rehabilitación de Niños Ciegos y Débiles Visuales
Centro de Desarrollo de la Comunidad, A.C.	Instituto para la Atención Integral del Niño Quemado, I.A.P.
Centro de Desintoxicación Xochimilco	Instituto Rosendo Olleta Rehabilitación Integral del Sordo, A.C.
Centro de Difusión Popular de la Acupuntura, A.C.	Internado Infantil Guadalupeño, A.C.
Centro de Difusión Popular de la Medicina Tradicional, A.C.	Internado María Auxiliadora y San Juan Bosco
Centro de Documentación y Apoyo a la Partería	Jóvenes Alcohólicos Azcapotzalco
Centro de Documentación y Estudios Socio Humanísticos, A.C.	Jóvenes Alcohólicos del Valle
Centro de Educación Diferencial Doctor José de Jesús González	Jóvenes Alcohólicos Jacarandas
Centro de Educación Popular Infantil Nuevo Amanecer, A.C.	Jóvenes Alcohólicos Miguel Hidalgo
Centro de Formación y Desarrollo Integral de la Mujer, A.C.	Jóvenes Alcohólicos Obrera
Centro de Habilitación e Integración para Invidentes, I.A.P.	Jóvenes Alcohólicos San Mateo
Centro de Información sobre el SIDA, Zona sur	Jóvenes Alcohólicos Vallejo
Centro de Información sobre el SIDA, Zonas Centro y Norte	Juventud Luz y Esperanza, I.A.P.
Centro de Información sobre el SIDA, Plutarco Elías Calles (Asamblea de Barrios del D.F.)	Juventud y Familia, A.C.
Centro de Integración Juvenil Cuauhtémoc Oriente	La Casa de la Divina Providencia, I.A.P.
Centro de Integración Social para el Individuo Down, A.C.	La Casa de la Sal, A.C.
Centro de Integración y Apoyo a Personas con parálisis Cerebral, A.C. (Cipac)	Libre Acceso, A.C.
Centro de Investigación y Capacitación para la Salud	Liceo Intercontinental (Centro de Evaluación y Preparación Especial Integral), A.C.
Centro de Investigación y Estudios sobre la Sexualidad	Liga Internacional Contra la Epilepsia
Centro de Investigación y Lucha contra la Violencia Doméstica, A.C.	Liga Internacional de Asociaciones en pro de Personas con Deficiencia Mental
Centro de Investigaciones Psicosociales, A.C.	México: Nueva Generación, Acción Social, A.C.
Centro de Investigaciones Sociales Interdisciplinarias, A.C.	Ministerios de Amor, A.C.
Centro de Orientación y Apoyo a Personas Violadas	Movilidad Internacional, A.C.
Centro de Promoción y Estudios en Alimentación y Salud, I.A.P.	Movimiento de Salud en Defensa de la Vida
Centro de Rehabilitación e integración para invidentes Chipi, A.C.	Mujeres Contra el SIDA, A.C.
Centro de Rehabilitación para Ciegos y Débiles Visuales Conde de la Valenciana	Murialdo, A.C.
Centro de Rehabilitación Social de la Madre soltera.	Nocaltzin, A.C.

Tacubaya, D.F.	
Centro de Rehabilitación y Educación para Problemas de Comunicación Humana	Nuevos Horizontes, A.C.
Centro de Seguridad Félix Azuela	Obra Social Dar, A.C.
Centro Educativo para los Niños con Lesión Cerebral y Problemas Emocionales, A.C.	Obra Social Eusebio Kino
Centro Familiares Obreros de México, A.C.	Oira, Educación, Psicológica y Salud, A.C.
Centro Guadalupano de Invidentes para México y Latinoamérica, A.C.	Orden Seglar de los Siervos de María
Centro Infantil de Rehabilitación Nutricional, I.A.P.	Organización de Ciegos Trabajadores de los Estados Unidos Mexicanos, A.C.
Centro Itai, A.C.	Organización Internacional de Voluntarios para la Atn. del SIDA México, A.C.
Centro Mexicano de Investigación Tifológica, A.C.	Parroquia de Nuestra Señora de los Ángeles y Centro Universitario Cristiano
Centro Nacional de Ayuda a Misiones Indígenas, A.C. (Cenami)	Parroquia de San Juan Bautista
Centro Nacional de Información y Documentación sobre la Salud	Patronato Cuajimalpa, A.C.
Centro Neuro Psicopedagógico, S.C.	Patronato Francisco Méndez
Centro Social del Peñón de los Baños	Personas Primero, A.C.
Centros de Capacitación y Producción la Semilla, I.A.P.	Plenario de Mujeres de la Unión Popular Nueva Tenochtitlán, A.C.
Centros de Integración Juvenil Álvaro Obregón	Pro Ayuda de los Enfermos del Hospital de Texpexpan, I.A.P.
Centros de Integración Juvenil Azcapotzalco	Pro Mejoramiento de Basureros, A.C.
Centros de Integración Juvenil Benito Juárez	Prodis, A.C.
Centros de Integración Juvenil Coyoacán	Programa Nacional Contra el Cáncer, A.C.
Centros de Integración Juvenil Cuauhtémoc	Promoción y Acción Comunitaria, I.A.P. (P.A.C.O., I.A.P.)
Centros de Integración Juvenil Cuauhtémoc Poniente	Proyecto Camina, A.C.
Centros de Integración Juvenil Ecatepec	Proyecto de Animación y Desarrollo, A.C.
Centros de Integración Juvenil Enlace Azcapotzalco	Red de Grupos para la Salud de la Mujer y el Niño, A.C. (Regsamuni)
Centros de Integración Juvenil Gustavo A. Madero	Rehabilitación Infantil San Vicente
Centros de Integración Juvenil Gustavo A. Madero Norte	Residencia Reyna Sofía, I.A.P.
Centros de Integración Juvenil Iztacalco	Reto a la Juventud de México, I.A.P.
Centros de Integración Juvenil Iztapalapa	San Camilo de Lell, I.A.P.
Centros de Integración Juvenil Miguel Hidalgo	Sanatorio Oftalmólogo Mérida, A.C.
Centros de Integración Juvenil Iztapalapa	Sanatorio San Francisco, A.C.
Centros de Integración Juvenil Venustiano Carranza	Sanlug, I.A.P.
Centros Familiares Obreros de México, A.C.	Ser Humano Internacional
Círculo Social y Educativo Antonio Malhomme	Servicios Asistenciales Integrales Pintores, I.A.P.
Círculo Guitral Gay	Servicios de Ayuda y Superación, A.C. (Says)
Ciudad Vicentina, A.C.	Servicios de Rehabilitación Integral de México, S.C.
Clinica Amistad Británico Mexicana del Hospital ABC, I.A.P.	Sexualidad Educación Cultural y Salud, A.C.
Clinica de Beneficencia de María Inmaculada de la Salud, A.C.	Siervos de María Ministras de los Enfermos. Asociación Religiosa
Clinica de Capacitación Especial para Jóvenes, A.C.	Sociedad Americana de Beneficencia
Clinica de María Inmaculada de la Salud	Sociedad de Beneficencia Española, I.A.P.
Clinica Florida	Sociedad de Geriatria y Geratologia de México, A.C.
Clinica Mexicana de Autismo y Alteraciones del Desarrollo, A.C.	Sociedad Mexicana de Autismo, A.C.
Clinica Nuestra Señora de Guadalupe, A.C.	Sociedad Mexicana de Ayuda a Niños con Cáncer
Clinica San Rafael	Sociedad Mexicana de Ortopedia, A.C.
Colectivo de Educación e Investigación en Salud	Sociedad Mexicana de Pediatría, A.C.

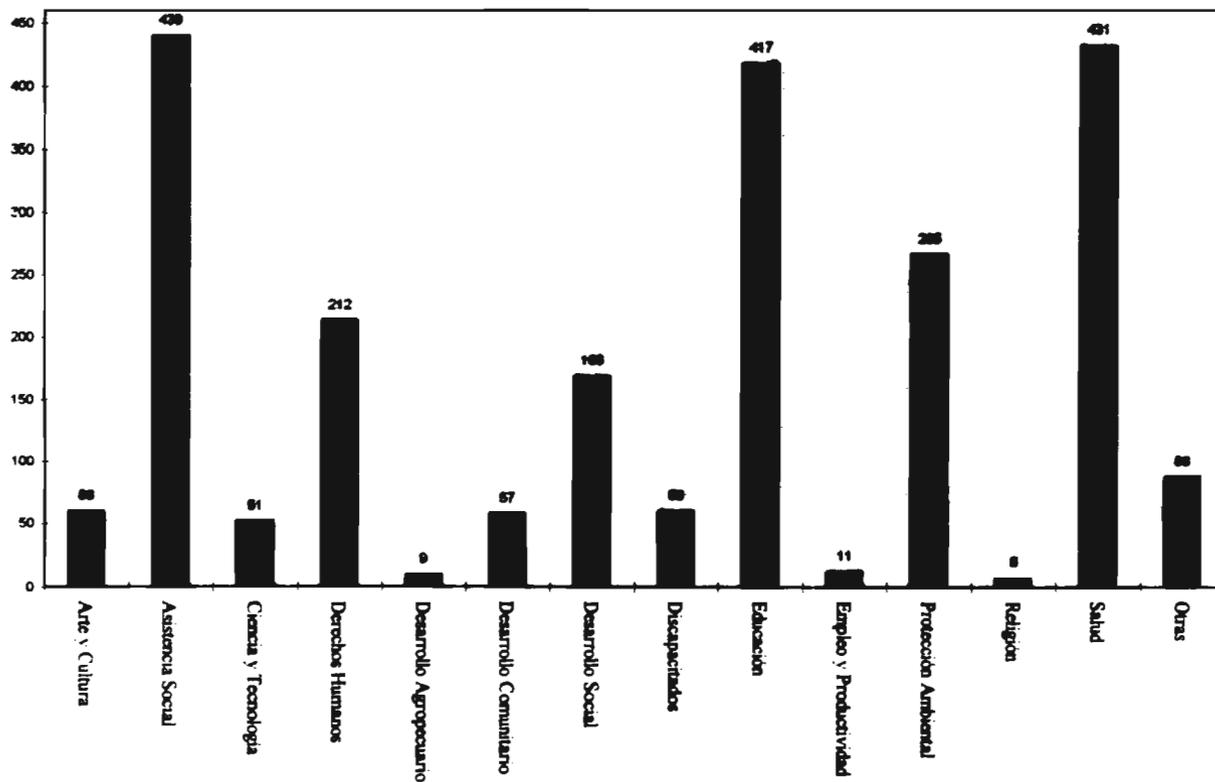
Colectivo de Lucha Contra la Violencia Hacia la Mujer. A.C.	Sociedad Mexicana de Radiología e Imágen. A.C.
Colegio Superior de Neurolingüística y Psicopedagogía, A.C.	Sociedad Mexicana de Rehabilitación laboral, A.C.
Comedor San Vicente de Paul	Sociedad Mexicana de Sexología Humanística Integral
Comisión Internacional de los Profesionales de la Salud, para la Salud, y los Derechos del Hombre	Solidaridad con los Niños, A.C.
Comité de Nutrición de Mujeres	Tallita S.A. Centro de Recursos Alternativos para Personas con Necesidades Especiales
Comité de Salubridad de Micoac, I.A.P.	The American British Cowdray Hospital, I.A.P.
Comité Internacional pro Ciegos, I.A.P.	The British And Commonwealth Benevolent Society of México, I.A.P.
Compartir Fundación Social, I.A.P.	The Salvation Army de México
Comunidad Down, A.C.	Ticime, A.C.
Conapeme	Trébol Centro de Atención Clínica para Niños
Confederación Cultural Recreativa y Deportiva de Sientes, A.C.	Tyque, A.C.
Confederación Deportiva Mexicana	Unidos Contra el SIDA
Confederación Mexicana de Limitados Físicos	Unidos en el Desarrollo Humano, I.A.P.
Confederación Mexicana y Asociaciones en favor de la Persona con Deficiencia Mental, A.C.	Unión de Ciegos Productivos del D.F., A.C.
Confederación Nacional de Personas con Deficiencia Mental, A.C.	Unión entre Amigos para Siempre, A.C.
Consejo Nacional Ciudadano de Personas con Discapacidad, A.C.	Unión Mexicana de Pastor Alemán y Schutzhund, A.C. (Escuela Mex. Perros de Búsqueda y Catástrofe)
Corporación Klakonía, A.C.	Unión Popular Nueva Tenochtitlán Sur (Programa Prevención del SIDA en Mujeres)
Corporación Mexicana de Servicio Social, A.C.	Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco Extensión Universitaria
Cruz Roja Mexicana	Vanguardia de Discapacitados, A.C.
Cruz Roja Mexicana, I.A.P.	Vida Digna Down, A.C.
Cuarto Creciente	Vida Humana, A.C.
Cuerpo de Paramédicos de la Ciudad de México, A.C.	Vida y Luz, A.C.
Cuerpo de voluntarias del Hospital de la Mujer	Villas Juan Pablo, A.C.
Cuilotzin, A.C.	Voluntarias de Zoquiapan, I.A.P.
Christian Outreach Appeal (Coo de México Appeal)	Voluntarias del Instituto Nacional de Cancerología, I.A.P.
Desarrollo Cultural para la Integración Familiar, A.C.	Voz Humana, A.C.
Discapacitados Físicos en Superación, A.C.	Zkanya, A.C.

Directorio Nacional de Organismos de la Sociedad Civil 1995-1996 (ONG's), Secretaría de Educación, Salud y Desarrollo Social, Grupo Noriega Editores, 1996 Fundación Munteta, México, D.F.

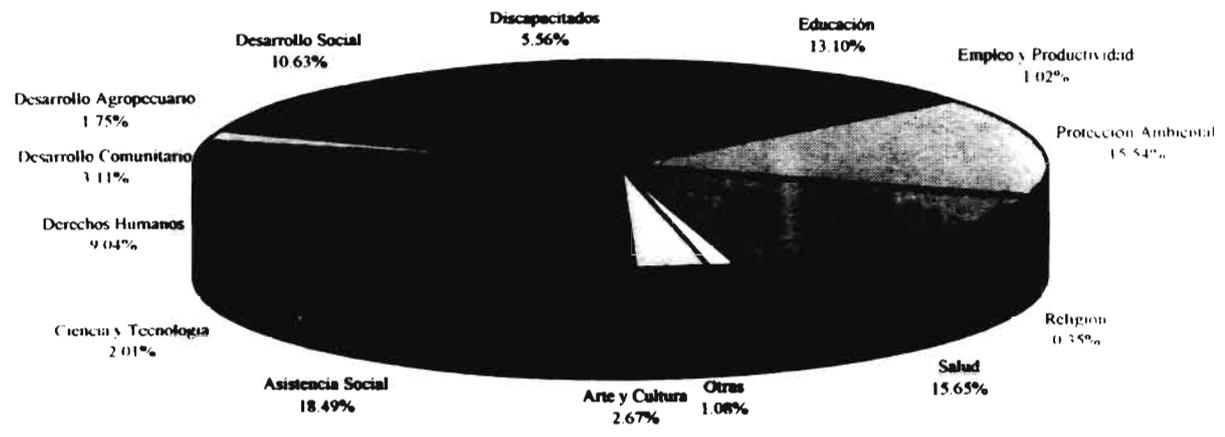
**Número de Organizaciones para toda la República Mexicana según su Área de Trabajo**  
**ANEXO 2**



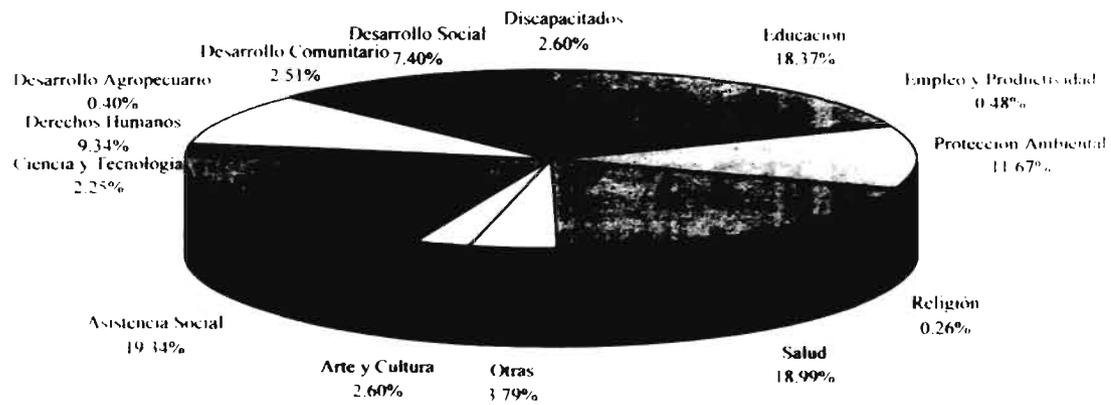
**Número de Organizaciones según su Área de Trabajo para el Distrito Federal  
ANEXO 3**



**ANEXO 4**  
**Instituciones en la República Mexicana**  
**Porcentaje según su Área de Trabajo**



**ANEXO 5**  
**Instituciones en el Distrito Federal**  
**Porcentaje según su Área de Trabajo**



**ANEXO 6  
PRESUPUESTO DE EGRESOS ESCUELA 1997**

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
COMIDA	\$ 76,890.00	\$ 76,890.00	\$ 76,890.00	\$ 76,890.00	\$ 76,890.00	\$ 76,890.00	\$ 76,890.00	\$ 86,485.00	\$ 86,485.00	\$ 86,485.00	\$ 86,485.00	\$ 86,485.00	\$ 981,125.00
BASE	\$ 20,382.00	\$ 20,382.00	\$ 20,382.00	\$ 20,382.00	\$ 20,382.00	\$ 20,382.00	\$ 20,382.00	\$ 23,450.00	\$ 23,450.00	\$ 23,450.00	\$ 23,450.00	\$ 23,450.00	\$ 259,894.00
ISAR 2%, INFORMANT 5%	\$ 13,082.00		\$ 13,082.00		\$ 13,082.00		\$ 13,082.00		\$ 15,046.00		\$ 15,046.00		\$ 62,418.00
SEPT RETENIDO	\$ 48,170.00			\$ 48,170.00			\$ 48,170.00			\$ 53,097.00			\$ 191,607.00
PRIMA VACACIONAL				\$ 6,916.00								\$ 13,832.00	\$ 20,442.00
AGUIALDO													\$ 69,837.00
<b>TOTAL EGRESOS Y RETENCIONES</b>	<b>\$ 139,634.00</b>	<b>\$ 97,342.00</b>	<b>\$ 110,434.00</b>	<b>\$ 180,377.00</b>	<b>\$ 110,434.00</b>	<b>\$ 97,342.00</b>	<b>\$ 198,094.00</b>	<b>\$ 111,945.00</b>	<b>\$ 139,930.00</b>	<b>\$ 180,042.00</b>	<b>\$ 178,880.00</b>	<b>\$ 215,308.00</b>	<b>\$ 1,625,523.00</b>
EDUCATIVOS	\$ 1,200.00			\$ 1,200.00			\$ 1,200.00			\$ 1,200.00			\$ 4,800.00
CONVENCIAS	\$ 800.00				\$ 800.00				\$ 500.00			\$ 500.00	\$ 2,600.00
CURSOS A PROFESORES	\$ 1,800.00			\$ 1,500.00			\$ 1,500.00	\$ 1,000.00					\$ 5,500.00
LUZ, TELÉFONO, AGUA	\$ 6,000.00	\$ 6,800.00	\$ 4,800.00	\$ 6,800.00	\$ 6,800.00	\$ 6,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 6,800.00	\$ 6,800.00	\$ 6,800.00	\$ 4,800.00	\$ 73,600.00
PRIMA SEMESTRAL	\$ 2,840.00		\$ 2,840.00		\$ 2,840.00		\$ 2,840.00		\$ 2,840.00		\$ 2,840.00		\$ 17,640.00
MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS	\$ 900.00	\$ 2,780.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 2,780.00	\$ 1,180.00	\$ 2,160.00	\$ 2,160.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 14,190.00
HONORARIOS JEFE PROYECTOS PRODUCTIVOS	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 72,000.00
<b>TOTAL EGRESOS DE EDUCACION</b>	<b>\$ 19,640.00</b>	<b>\$ 18,450.00</b>	<b>\$ 14,380.00</b>	<b>\$ 15,760.00</b>	<b>\$ 18,140.00</b>	<b>\$ 13,760.00</b>	<b>\$ 18,680.00</b>	<b>\$ 14,100.00</b>	<b>\$ 18,380.00</b>	<b>\$ 14,380.00</b>	<b>\$ 14,380.00</b>	<b>\$ 11,880.00</b>	<b>\$ 189,880.00</b>
TRANSPORTE ESCOLAR													\$ 0.00
COMBUSTIBLES	\$ 4,100.00	\$ 4,100.00	\$ 2,880.00	\$ 4,100.00	\$ 4,100.00	\$ 4,100.00			\$ 4,100.00	\$ 4,100.00	\$ 4,100.00	\$ 2,880.00	\$ 38,560.00
REFACCIONES	\$ 980.00	\$ 880.00	\$ 480.00	\$ 680.00	\$ 680.00	\$ 980.00			\$ 980.00	\$ 980.00	\$ 880.00	\$ 480.00	\$ 5,820.00
SEGUROS									\$ 10,750.00				\$ 10,750.00
TENENCIAS			\$ 3,480.00										\$ 3,480.00
<b>TOTAL EGRESOS DE TRANSPORTE</b>	<b>\$ 4,880.00</b>	<b>\$ 4,880.00</b>	<b>\$ 6,760.00</b>	<b>\$ 4,880.00</b>	<b>\$ 4,880.00</b>	<b>\$ 4,880.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 15,430.00</b>	<b>\$ 4,880.00</b>	<b>\$ 4,880.00</b>	<b>\$ 3,340.00</b>	<b>\$ 58,330.00</b>
AUTOMOVILES UTILITARIOS	\$ 1,900.00	\$ 1,500.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,900.00	\$ 1,900.00	\$ 1,900.00	\$ 1,500.00	\$ 1,900.00	\$ 1,900.00	\$ 1,800.00	\$ 18,000.00
CAPELLANIA	\$ 800.00												\$ 800.00
MATICOS	\$ 2,200.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 2,200.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 2,200.00	\$ 1,800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 14,000.00
INSTRUCTOR DE BANDA DE GUERRA	\$ 230.00	\$ 230.00	\$ 230.00	\$ 230.00	\$ 230.00	\$ 230.00	\$ 230.00	\$ 230.00	\$ 230.00	\$ 230.00	\$ 230.00	\$ 230.00	\$ 2,760.00
OTROS MATOS	\$ 4,750.00	\$ 2,530.00	\$ 2,530.00	\$ 3,880.00	\$ 2,530.00	\$ 2,530.00	\$ 3,880.00	\$ 2,730.00	\$ 2,530.00	\$ 2,530.00	\$ 2,530.00	\$ 2,530.00	\$ 35,980.00
MATERIALES PARA PROYECTOS PRODUCTIVOS	\$ 1,400.00	\$ 6,500.00	\$ 2,200.00	\$ 3,900.00	\$ 3,900.00	\$ 3,500.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,800.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 31,600.00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 188,984.00</b>	<b>\$ 125,452.00</b>	<b>\$ 138,234.00</b>	<b>\$ 178,187.00</b>	<b>\$ 140,274.00</b>	<b>\$ 121,882.00</b>	<b>\$ 181,214.00</b>	<b>\$ 130,775.00</b>	<b>\$ 183,540.00</b>	<b>\$ 188,802.00</b>	<b>\$ 152,280.00</b>	<b>\$ 236,328.00</b>	<b>\$ 1,840,883.00</b>

**ANEXO 7**  
**FLUJO DE CASH PROFORMA DE 1997**  
**CENTRO EL PEÑÓN, A.C.**

CONCEPTO	ene-97	feb-97	mar-97	abr-97	may-97	jun-97	jul-97	ago-97	sep-97	oct-97	nov-97	dic-97	TOTAL
<b>SALDO INICIAL</b>	350,000.00	280,398.00	308,804.00	250,070.00	147,433.00	103,508.00	103,457.00	422,893.00	388,488.00	341,078.00	248,326.00	481,388.00	
<b>INGRESOS</b>													
DONATIVOS CARGO AUTOMATICO	27,000.00	28,000.00	28,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	32,000.00	32,000.00	34,000.00	34,000.00	35,000.00	35,000.00	378,000.00
DONATIVOS PERIODICOS CHEQUE	27,000.00	27,000.00	27,000.00	27,000.00	27,000.00	27,000.00	27,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	30,000.00	30,000.00	338,000.00
DONATIVOS ANUALES (RENOVACIONES)	8,000.00	20,000.00	5,000.00	8,000.00	2,000.00	50,000.00	375,000.00	25,000.00	28,000.00	20,000.00	280,000.00	20,000.00	841,000.00
DONATIVOS UNOS NUEVAS GERISIONES	5,000.00	100,000.00	3,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	198,000.00
DONATIVOS MAGA MUCHOS POCOS (ATLANTIC)	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	12,000.00
PRODUCTOS ALCAHOLICOS	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,500.00	2,900.00	2,900.00	2,900.00	2,900.00	2,900.00	27,000.00
PRODUCTOS FINANCIEROS	7,000.00	4,900.00	4,900.00	2,000.00	1,500.00	1,300.00	1,300.00	4,900.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	8,000.00	48,800.00
SWAP SOCIAL (FAPRODE)						6,000.00	45,000.00						51,000.00
INGRESOS ESCUELA	45,000.00	35,000.00	35,000.00	35,000.00	35,000.00	35,000.00	45,000.00	35,000.00	35,000.00	35,000.00	35,000.00	35,000.00	440,000.00
UTILIDADES ACTIVIDADES PRODUCTIVAS	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	25,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	5,000.00	5,000.00	30,000.00	83,000.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	125,000.00	220,300.00	198,500.00	113,000.00	128,500.00	161,300.00	538,800.00	138,000.00	142,300.00	138,500.00	388,500.00	187,300.00	2,380,800.00
<b>EGRESOS</b>													
OPERACION ESCUELA	188,884.00	125,482.00	138,294.00	178,187.00	140,274.00	121,802.00	181,214.00	130,775.00	185,540.00	188,802.00	152,280.00	235,328.00	1,840,883.00
PROMOCION			300.00			1,300.00			200.00				1,800.00
CAPACITACION PERSONAL	900.00	880.00	800.00	900.00	500.00	500.00	900.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
HONORARIOS OPCINA MEDICO	13,980.00	13,980.00	13,980.00	13,980.00	13,980.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	172,980.00
RENTA	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	42,000.00
CONTABILIDAD Y AUDITORIA	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	38,400.00
GASTOS DE REPRESENTACION	4,700.00	4,700.00	4,700.00	4,700.00	4,700.00	4,700.00	4,700.00	4,700.00	4,700.00	4,700.00	4,700.00	4,700.00	56,400.00
TELEFONO	1,750.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00	21,000.00
INVERSION EN ACTIVIDADES PRODUCTIVAS	2,000.00			2,000.00			2,000.00			2,000.00		5,880.00	13,000.00
PAGOS DE CAPITAL FOMENTO DE FUNDACIONES	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,200.00	8,200.00	8,200.00	8,200.00	8,700.00	8,700.00	8,700.00	8,700.00	88,800.00
IMPUESTOS (TESORERIA)	3,800.00	3,800.00	3,800.00	3,800.00	3,800.00	3,800.00	3,800.00	3,800.00	3,800.00	3,800.00	3,800.00	3,800.00	45,600.00
COMISIONES BANCARIAS	1,880.00	1,900.00	1,800.00	1,850.00	1,900.00	1,800.00	1,900.00	1,900.00	1,880.00	1,980.00	1,980.00	1,980.00	23,400.00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	224,444.00	182,162.00	198,384.00	215,637.00	172,424.00	181,352.00	230,384.00	184,425.00	197,880.00	228,252.00	188,440.00	274,778.00	2,378,488.00
<b>SALDO DEL PERIODO</b>	88,444.00	58,388.00	54,884.00	102,637.00	43,824.00	52.00	318,438.00	-28,425.00	-85,388.00	41,752.00	212,886.00	107,278.00	
<b>SALDO ACUMULADO</b>	280,398.00	308,804.00	250,070.00	147,433.00	103,508.00	103,457.00	422,893.00	388,488.00	341,078.00	248,326.00	481,388.00	354,107.00	

## BIBLIOGRAFIA

- KELLEY, Daniel: "Dinero para su causa". Panorama editorial, México, 1994.
- NORIEGA María Elena, MURRAY Milton: "Apoyo Financiero. Cómo Logarlo"; Editorial Diana, 1era. edición; México, 1995.
- ORTÍZ MONASTERIO, Molina Magdalena, CASTELLANOS Valdés, Guillermo; ALBARRÁN Oscós, Eduardo; TORRES Nafarrete, Javier : "La Filantropía Mexicana: Diagnóstico y Propuestas", CENTRO MEXICANO PARA LA FILANTROPIA
- GAJARDO, Marcela, ZARCO Mera, Carlos; CASTRO y Castro, Fernando: "El desafío del tercer sector", Universidad Iberoamericana, Umbral XXI, Número Especial 1, 1995
- Secretaría de Educación, Salud y Desarrollo Social: "Directorio Nacional de Organismos de la Sociedad Civil, 1995-1996"; Fundación Murrieta, A.C., Grupo Noriega Editores, 1996.
- STONER, James A. F. R., FREEMAN, Edward: "Administración"; Editorial Prentice Hall, 5a. edición, México, 1992
- WRIGHT Peter, KROLL Mark J., PARNELL John: "Strategic Management, concepts and cases" 3rd. ed. Prentice Hall; New Jersey, 1996
- STEINER, George, A: "Strategic Planning. What every manager must know"; The free press; New York, 1979
- DRUCKER, Peter: "From Mission to Performance" (Interview with Philip Kotler) p. 73-84
- CAMPOS, Julieta: "¿Qué hacemos con los pobres?. La reiterada querrela por la Nación"; Aguilar Nuevo Siglo; Tercera Reimp.; Marzo, México, 1996.
- CHOHN, Theodore, LINDBERG, Roy A.: "Survival and Growth; Management Strategies for the Small Firm"; New York, 1974
- Información relatada en el Centro Mexicano de Instituciones Filantrópica (Cemefi), basado en el Directorio de Instituciones Filantrópicas, Cemif, 1990
- AGUILAR, Rubén: "Los Motivos de la Filantropía", en "Primer Seminario sobre la Situación y Perspectivas de las Instituciones Privadas de Asistencia, Promoción y Desarrollo Social en México", CEMEFI, México, D.F.; 20 de Junio de 1990

- VILLALOBOS, Jorge: "Una Nueva Legislación para el Tercer Sector". Ponencia presentada en la reunión: "El Poder del ciudadano y la fuerza de la Sociedad Civil", México, D.F. : 10 de marzo de 1994
- SOBERÓN, KUMATE, LAGUNA : "La Salud en México: Testimonios 1988". Tomo III, Vol. 2, México, D.F. : 1994

#### LEYES FEDERALES DE LA REPÚBLICA MEXICANA:

- LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA, Diario oficial de la Federación, 30 de diciembre de 1980
- LEY DE COORDINACIÓN DE LA EDUCACIÓN; Diario oficial de la Federación, 21 de enero de 1985

#### ARTÍCULOS:

- AGUILAR, Luis F.: "Cuidemos a las ONGs" en Excelsior, 13 de junio de 1994, sección A, pp. 1, 10