

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN LA CIUDAD DE CHIHUAHUA

Área de Investigación: Teoría de la Organización

Dr. Pedro Javier Martínez Ramos
Universidad Autónoma de Chihuahua
Facultad de Contaduría y Administración
pmartinr@uach.mx

M.A. Héctor Ramón Rodríguez Maya
Universidad Autónoma de Chihuahua
Facultad de Contaduría y Administración

M.A. Hilda Cecilia Escobedo Cisneros
Universidad Autónoma de Chihuahua
Facultad de Contaduría y Administración

XIX
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



Octubre 8, 9 y 10 de 2014 ◆ Ciudad Universitaria ◆ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL (OSC) EN LA CIUDAD DE CHIHUAHUA

Resumen

Una investigación fue planteada con los objetivos de conocer las prácticas que realizan en materia de planeación estratégica, o en su caso, las causas por las que no realizan planes estratégicos e identificar las características de las OSC's de la ciudad de Chihuahua. Se desarrolló un estudio empírico, basado en una encuesta, que se aplicó a una muestra representativa de 53 OSC's, aplicando un instrumento desarrollado por los investigadores para la medición del proceso de planeación estratégica. Se encontró que Las OSC presentan un grado relativamente alto de madurez institucional, con una media de 12 años de operación, Se rechazó la hipótesis de investigación, la cual sostenía, que más del 60% de las OSC de Chihuahua, aplican el proceso de planeación estratégica efectivamente, ya que una de cada dos OSC's, declaró realizar procesos formales de planeación. La etapa más complicada de aplicar, del proceso de planeación estratégica para las OSC's fue la de Resultados, en esta dimensión se alcanzó 47% de cumplimiento contra un 48% en seguimiento, un 52% en implantación y un 58% en la etapa de formulación, con lo que se aceptó la segunda hipótesis planteada.

Palabras clave: Organizaciones de la sociedad civil, Planeación estratégica, Estrategias.



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL (OSC) EN LA CIUDAD DE CHIHUAHUA

Antecedentes

El escaso crecimiento económico que ha tenido México en las últimas décadas ha traído consigo empleos precarios, salarios bajos y el aumento de la informalidad en el país, incrementando la pobreza. A ello se suman políticas fiscales que favorecen a los más ricos y un limitado gasto social como proporción del PIB que amplían la brecha de ingresos, haciendo más ricos a los ricos y más pobres a los pobres (OCDE, 2012).

Algunos autores señalan que la única fórmula para combatir la pobreza y revertir la creciente desigualdad entre ricos y pobres es edificar contrapesos que eviten abusos por parte de los poderosos y generar nuevos espacios de participación política. Bahbub ul-Haq (1993) citado por (Ezcurra, 1996, pág. 61) afirma que “las verdaderas causas de la pobreza son políticas, exigen cambios fundamentales en la estructura de poder y no meras soluciones tecnocráticas innovadoras”.

El deterioro de la calidad de vida y la concentración de la riqueza han contribuido a la proliferación de organizaciones de la sociedad civil que ofrecen servicios asistenciales a grupos, regiones o personas vulnerables, lo que ha incrementado el análisis y discusión respecto a su capacidad para coadyuvar de manera efectiva a la construcción de una sociedad más próspera y equitativa (Ezcurra, 1996).

La Organizaciones de la Sociedad Civil en México

En México la participación activa de la sociedad en materia de beneficencia y asistencia privada tiene una larga historia. El antecedente jurídico más importante para la participación de los particulares en la asistencia y para la constitución de su sistema de reglas, fue el establecimiento de la Junta de Beneficencia Privada, previsto en la Ley de Beneficencia Privada para el Distrito y Territorios Federales, decretada por el presidente Porfirio Díaz el 7 de noviembre de 1899.

A principios de la década de los cuarenta, con el establecimiento de los sistemas de seguridad social y de asistencia pública, surge del Estado una corriente de impulso a la participación privada en la asistencia, por lo que se desarrollaron nuevas formas de brindar protección social a los mexicanos y con ello surgió un sector con prácticas y características propias. Un sector separado del gobierno, que no busca participación del poder público y no persigue fines de lucro, conocido como sociedad civil organizada, instituciones sin fines de lucro (ISFL), organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones de la sociedad civil (OSC), o como tercer sector.



Sills (1968) citado por (Verduzco, 2001) señala cinco características que definen a las OSC:

- a) que sean entidades organizadas, es decir, institucionalizadas hasta cierto grado;
- b) que sean privadas, o sea, institucionalmente separadas del gobierno;
- c) que sean entidades autónomas, es decir, capacitadas para controlar sus propias actividades;
- d) que no distribuyan entre sus asociados las ganancias obtenidas a partir de las actividades realizadas;
- e) que en estas entidades se realice actividad voluntaria, o sea, que integren cierta significación la colaboración de los ciudadanos.

El punto de partida para una discusión sobre las organizaciones de la sociedad civil, es establecer cuántas organizaciones existen, el INEGI en uno de sus informes, presenta un análisis de resultados estadísticos Entre los cuales se da a conocer que el número de entidades privadas que realizaron actividades sin fines de lucro es de 40,089 (Layton M. , 2011).

En otro reporte que clasifica las organizaciones civiles en México, el cual es mostrado en la tabla 1, se puede observar que las que se enfocan en la ayuda a terceros, constituyen más de la mitad del total de organizaciones en el país.

Tabla 1.
Clasificación de organizaciones civiles en México de acuerdo con su objeto social

Tipo de Asociaciones	Definición	Número	Porcentaje %
De ayuda a terceros	Sector filantrópico que incluye a las fundaciones, las asociaciones operativas y las instituciones al servicio del sector	19,428	54.9
Religiosas	Se encuentran vinculadas directamente con alguna iglesia o culto, quienes en gran medida determinan sus actuaciones y mecanismos de organización.	7,390	20.9
De beneficio mutuo	Tienen beneficios exclusivos para sus integrantes, incluyen clubes sociales y deportivos, cámaras empresariales, colegios de profesionistas, sindicatos, entre otros.	8,391	23.7
Políticas y partidos políticos	Tienen como eje de su acción la búsqueda del poder político mediante el sistema de competencia democrático.	148	0.40
TOTAL		35,357	100

Fuente: Una fotografía de la Sociedad Civil en México. Informe Analítico del Índice de la Sociedad Civil 2010 (CIVICUS, 2011).



Varios estudios señalan en que la sociedad civil organizada en México se encuentra subdesarrollada, pero no proporcionan una explicación para su falta de desarrollo. Algunos investigadores inclusive señalan que el tercer sector en México se caracteriza por su bajo nivel de profesionalización, limitada sustentabilidad económica y por carecer de un contexto de programación ampliada; también coinciden en dos puntos: a) hay una práctica deficiente de transparencia y rendición de cuentas sistemática tanto al interior de las organizaciones como hacia afuera; y b) la baja profesionalización de las OSC, la cual contribuye en cierta medida, a que no tengan claro los objetivos a mediano y largo plazo, lo cual pone en riesgo su permanencia (Layton & Moreno, 2010); (Layton M. , 2009); (CIVICUS, 2011); (Montalvo Vargas, 2003); (Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil, A.C., 2009).

Muchas de las organizaciones sociales del Estado de Chihuahua no cuentan con prácticas profesionales de administración, esto obedece a qué, en su gran mayoría, surgen como respuesta personal a una necesidad social y en muchos casos sus fundadores no tienen experiencia en administración y desconocen el uso de herramientas administrativas básicas (Bismark, 2012).

Proceso de Planeación

Los emprendimientos organizados y encabezados por personas responsables de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades han existido desde hace miles de años. La administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad y requiere coordinar esfuerzos para alcanzar un objetivo común (Robbins, 2010).

A principios del siglo XIX, en lo que se conoce como la escuela clásica de la administración, Henri Fayol, propuso que todos los administradores desempeñan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar (Hernández Rodríguez, 2006).

La planeación busca llevar a la organización hacia un futuro deseado y contesta tres grandes preguntas: ¿Dónde estamos ahora?, ¿A dónde queremos ir?, y ¿Cómo vamos a llegar ahí? (Thompson & Strickland, 2004).

La planeación da significado a la interrogante de cómo lograr los resultados deseados, para ellos se requieren estrategias y este concepto, se liga a los negocios por primera vez en los estudios de Van Neumann y Morgenstern, en su obra sobre la teoría del juego. Ellos definieron la estrategia empresarial como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta. Algunos autores desde mediados del siglo pasado señalaban, que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso de ser necesario. La planeación estratégica es un proceso para la previsión del futuro, analizando los factores internos y externos con el objetivo de establecer las estrategias como medio de acción de una organización de manera que le permitan alcanzar sus objetivos (David, 2008).



No hay camino único para realizar la planeación, sin embargo, las técnicas para formularla se pueden integrar de manera general en un marco de tres etapas para tomar decisiones aplicables a organizaciones de todo tipo y tamaño, mismas que se esquematizan en la tabla 2.

Tabla 2
Marco general para formular la planeación estratégica.

Formulación de la estrategia	Implementación de la estrategia	Seguimiento	Resultados del proceso de planeación
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Misión y Visión ➤ Auditoria externa e interna. ➤ Objetivos. ➤ Estrategias. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proyectos ➤ Integración de equipos ➤ Dotación de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mecanismos de revisión ➤ Medición ➤ Medidas correctivas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplimiento de las obligaciones fiscales. ➤ Reducir la dependencia de nuestros principales donantes. ➤ Evaluación objetiva del desempeño del personal. ➤ Uso efectivo de los recursos. ➤ Aprendizaje organizacional. ➤ Mejor coordinación de esfuerzos. ➤ Costo de operación adecuado.

Fuente: Elaboración propia con información de David (2008)

Este marco como se puede observar puede ser utilizado como un modelo de planeación sólido, fácil de entender y de operar. La planeación estratégica constituye un factor esencial para el buen desempeño económico y productivo de una organización, este proceso bien llevado, contribuye al mejoramiento de la competitividad de las organizaciones.

Planteamiento del problema

La sociedad civil tiene la capacidad de romper con el sistema actual, al crear nuevas estructuras que sirvan como contrapeso al poder del Estado y del mercado. Sin embargo, para realizarlo es necesario que la sociedad se profesionalice y desarrolle competencias, para ser verdaderamente independiente del poder del Estado.

Algunas investigaciones señalan que entre algunos de los factores que inciden en la baja capacidad de administración de las organizaciones de la sociedad civil se encuentran la falta de alineación de los proyectos operativos con la planeación prospectiva de la organización; la falta de instrumentos para medir resultados de proyectos e iniciativas estratégicas; y el no contar con una metodología asequible y de fácil seguimiento (Montalvo Vargas, 2003; Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil, A.C., 2009).



En virtud de que no se cuenta con información suficiente acerca del proceso de administración estratégica de las organizaciones sociales en la ciudad de Chihuahua y se desconoce, la medida en que los directivos de las mismas formulan sus objetivos y estrategias, ejecutan planes estratégicos, la forma en que éstas se traducen en políticas y programas y los mecanismos que emplean para identificar y cuantificar los impactos generados se planteó realizar la presente investigación.

Este estudio permitirá conocer con qué grado están aplicando en sus políticas y actividades diarias principios de administración encaminados a una mayor efectividad y transparencia de sus funciones.

Es necesario conocer las prácticas administrativas de las OSC, particularmente su proceso de administración estratégica, para poder desarrollar metodologías pertinentes que les faciliten alcanzar sus objetivos.

En la presente investigación se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cómo es el proceso de planeación estratégica de las OSC's de la Cd. de Chihuahua o, en su defecto, cuáles son las principales causas por la que no la realizan?
- ¿Cuáles son las características de las OSC de la Ciudad de Chihuahua?
- ¿Cómo es su proceso de implantación de las estrategias?
- ¿Cómo dan seguimiento a los planes?

Justificación

Según datos del INEGI entre los años 2008 y 2011, el crecimiento del tercer sector en México fue mayor al crecimiento de la economía nacional pasando de 238 mil millones de pesos (MMDP) a 287 MMDP, cifra superior al PIB nacional de Paraguay y Bolivia. El tercer sector ocupó en el 2011 a más de dos millones de personas entre personal asalariado y voluntarios (INEGI, 2013).

La importancia del tercer sector va más allá de su peso en la economía nacional o de la cantidad de personas que trabajan en él o que reciben servicios del mismo, ya que constituyen contrapesos al poder del Estado e influyen, como señala (Fascioli, 2009, pág. 39) en la “formación institucionalizada de la opinión y la voluntad políticas”.

La planeación estratégica permite a las OSC diseñar los planes y programas de intervención que contemplen los resultados que se desean obtener, la implementación las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos propuestos y los proyectos necesarios para llevarlas a cabo.

Es por lo anteriormente mencionado que las aportaciones más importantes que se pudieran hacer a través de la presente investigación serían:

1. Ofrecer a las OSC un instrumento sencillo para medir el grado en que su administración cumple con los principios de la administración estratégica.
2. Proporcionar una idea de las fortalezas y debilidades de la OSC's.
3. Para la comunidad de investigadores, contribuir al desarrollo de instrumentos de investigación, sistematización y análisis de experiencias sobre sociedad civil.



4. Obtener mayor conocimiento y contar con una fuente de información del concepto de administración en las organizaciones del tercer sector que contribuya al fortalecimiento de la sociedad civil.
5. Para la sociedad en general, la presente investigación puede contribuir a enfocar a las OSC a hacer un uso más efectivo de sus recursos (dinero, tiempo, productos, servicios, habilidades administrativas, etc.) destinados a proporcionar servicios a la sociedad, generando desarrollo, bienestar y crecimiento.

Hipótesis

- Hi1 Más del 60% de las OSC de Chihuahua aplican el proceso de planeación estratégica.
- Hi2 La etapa más complicada de aplicar, del proceso de planeación estratégica para las OSC's, es la de Resultados.

Objetivo General:

Caracterizar las prácticas que realizan en materia de planeación estratégica, o en su caso, las causas por las que no realizan planes estratégicos las OSC's de la ciudad de Chihuahua.

Objetivo específico:

- Identificar las características de las OSC de la Ciudad de Chihuahua.

Tipo de Investigación.

El presente estudio utilizará una encuesta de administración que puede clasificarse como un estudio de campo con una orientación cuantitativa. La aplicación de dicha encuesta tiene como objetivo el diagnóstico preciso del proceso de planeación estratégica de las organizaciones de la sociedad civil en la Ciudad de Chihuahua

Así mismo, el estudio será Descriptivo, ya que únicamente se definirán y medirán las variables del estudio, de forma independiente, es decir sin establecer una relación entre las variables, así como tendrá un diseño no experimental transversal porque no se manipulara ninguna de las mismas y se obtendrán en un solo momento del tiempo los datos.

Sujetos de Estudio

El presente trabajo de investigación fue desarrollado en la Ciudad de Chihuahua, de acuerdo a los datos, existen registradas 222 organizaciones de la Sociedad Civil en la Cd. mencionada (Gobierno del Estado de Chihuahua, S/F). Para la obtención de la muestra, conforme a este universo, se obtuvo una muestra representativa de 53 OSC, esta se calculó con un error del 10%, una proporción de éxitos $p=0.5$, una proporción de fracasos $q=0.5$ y un nivel de confianza del 90%. El método de muestreo fue aleatorio simple y en la tabla 3 se pueden observar las características de la muestra.



Tabla 3.*Características de las OSC de la Cd de Chihuahua que conformaron la muestra*

Tipo de Asociaciones	Número	Porcentaje %
De ayuda a terceros	49	92.4
Religiosas	4	7.6
De beneficio mutuo	0	0
Políticas y partidos políticos	0	0

Fuente: Elaboración propia

Instrumentos de Investigación

El instrumento utilizado es un Cuestionario tipo likert el cual contiene las variables descritas en las hipótesis, en la tabla 4 se hace una breve descripción del mismo.

Tabla 4.*Dimensiones contenidas en el instrumento de investigación*

Cuestionario	Número de Ítems del cuestionario
Madurez institucional de las organizaciones	13
Formulación de la estrategia	24
Implantación de estrategias	6
Seguimiento a la planeación	7
Resultados	8

Fuente: Elaboración propia

La validez del instrumento elaborado, se deriva de adecuar los contenidos abordados en las preguntas a las principales teorías y propuestas de investigadores relevantes en la temática (validez de contenido).

Materiales y equipos:

Los recursos utilizados para la presente investigación fueron:

- Equipo de Computo (Laptop) utilizando las aplicaciones Word, Excel y la conexión a internet para acceder si fuera necesario a realizar consultas tales como: portales, artículos, libros electrónicos, bases de datos, etc.
- Material, equipo de oficina, teléfono y correo electrónico.

Metodología

El procedimiento propuesto para la obtención de los datos necesarios que respondan a las preguntas de investigación es:

Los Cuestionarios fueron enviados por correo electrónico a las organizaciones y las respuestas fueron agrupadas por su frecuencia de mención y clasificadas en dimensiones clave de acuerdo a la tabla 4.



Así mismo, se realizaron las siguientes actividades:

1. Contactar a los directivos de las organizaciones civiles para explicarles la naturaleza del estudio y solicitar su apoyo para contestar el instrumento
2. Enviar a los directivos de las organizaciones civiles el cuestionario con el fin de diagnosticar su proceso de planeación estratégica.
3. Analizar los resultados y obtener conclusiones y recomendaciones.

Limitaciones

Una de las principales restricciones a la que los investigadores se tuvieron que enfrentar, es que los directivos, no responden las encuestas por falta de disponibilidad, tiempo y apertura en las organizaciones, dando por resultado que se tenga que emplear tiempo adicional en la etapa de trabajo de campo para convencer a los directivos de contestarla. Las limitaciones propias de los autores.

Supuestos

Los supuestos de partida para la presente investigación son:

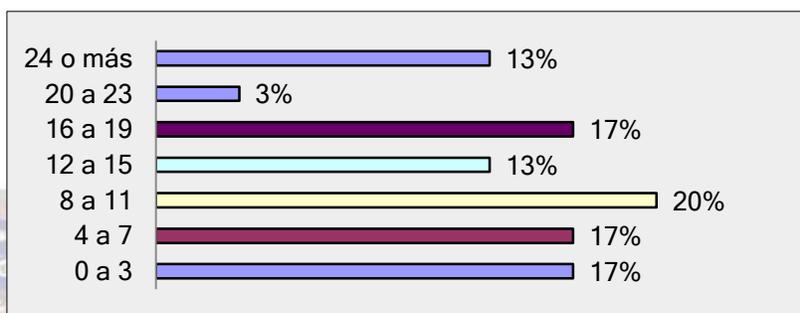
1. Las organizaciones de la sociedad civil y sus directivos guían las actividades de la institución alrededor del proceso estratégico.
2. La mayor parte de las OSC cuentan con herramientas para dar seguimiento a sus planes estratégicos.

Resultados

Los resultados se ordenaron de acuerdo a la secuencia lógica que se siguió en la investigación. Con esto se muestra el cumplimiento de los objetivos marcados en la investigación y rechazo o no rechazo de la hipótesis planteada

Características de las OSC de la Ciudad de Chihuahua.

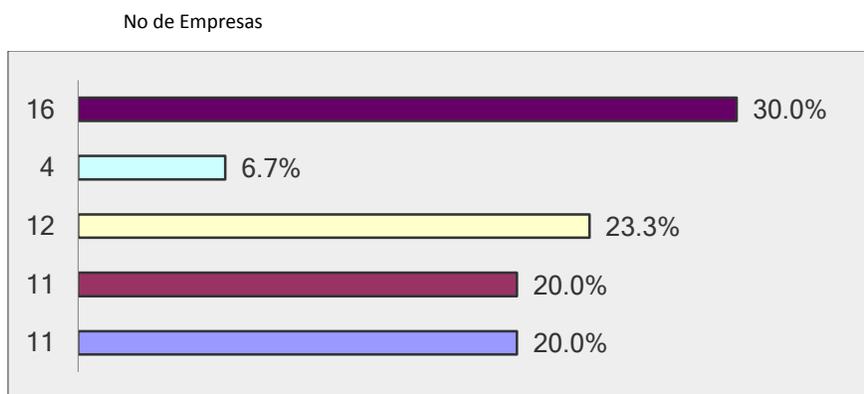
Las organizaciones consultadas tienen en promedio 12 años de operación, con una moda de 8 años y desviación estándar de 8.8 años, estando legalmente constituidas el 100% de ellas, en la gráfica 1 se pueden observar los años que tienen constituidas las OSC's.



Gráfica 1. ¿Desde hace cuántos años está constituida la organización en que labora? Fuente: Elaboración Propia

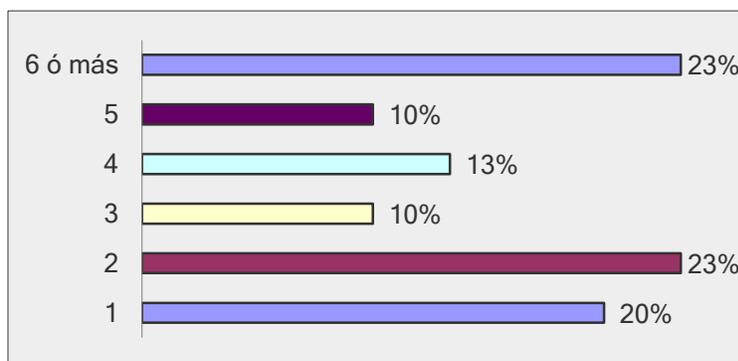


80% de las organizaciones cuenta con personal voluntario realizando tareas operativas en sus programas, y como se observa en la Gráfica 2, en 16 empresas el 30% del personal es voluntario y realiza tareas operativas.



Gráfica 2. ¿Qué porcentaje del personal que realiza tareas operativas es voluntario?
Fuente: Elaboración Propia

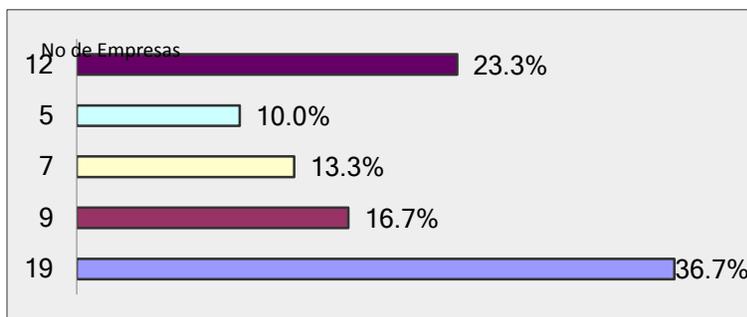
En promedio las OSC tienen 10 fuentes distintas de ingresos, pero hay una gran dispersión, observándose organizaciones con una única fuente de ingresos y otras con 100, siendo la desviación estándar de 19.8. Como se observa en la Gráfica 3 sólo el 46% de las organizaciones cuentan con más de tres fuentes de ingresos, lo que compromete su sustentabilidad financiera a largo plazo.



Gráfica 3. ¿Cuántas fuentes de ingresos tiene la organización? Fuente: Elaboración Propia

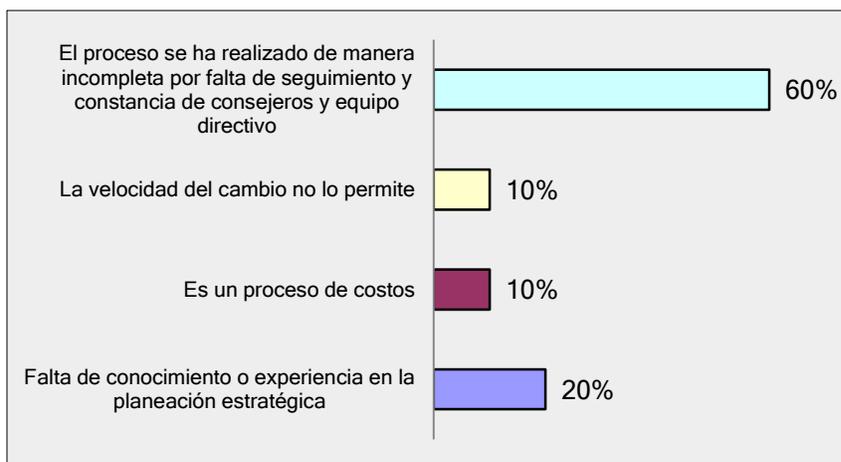
Como se puede apreciar en la gráfica 4, la mayoría de las organizaciones no tienen personal contratado en nómina para hacer las tareas operativas / administrativas, como se puede apreciar las tareas son hechas por los voluntarios y por personal contratado de manera irregular, en la mayoría de los casos.





Gráfica 4. ¿Qué porcentaje del personal que realiza tareas operativas/administrativas está contratado en nómina? Fuente: Elaboración Propia

Doce de las organizaciones consultadas declararon no realizar procesos formales de planeación (23%), las principales causas de la falta de planeación estratégica se muestran en la gráfica 5, siendo la principal, la falta de seguimiento al proceso, seguida de falta de conocimiento o experiencia en el proceso.



Gráfica 5. Causas por las que no se lleva a cabo el proceso de planeación estratégica Fuente: Elaboración Propia

El proceso de planeación estratégica

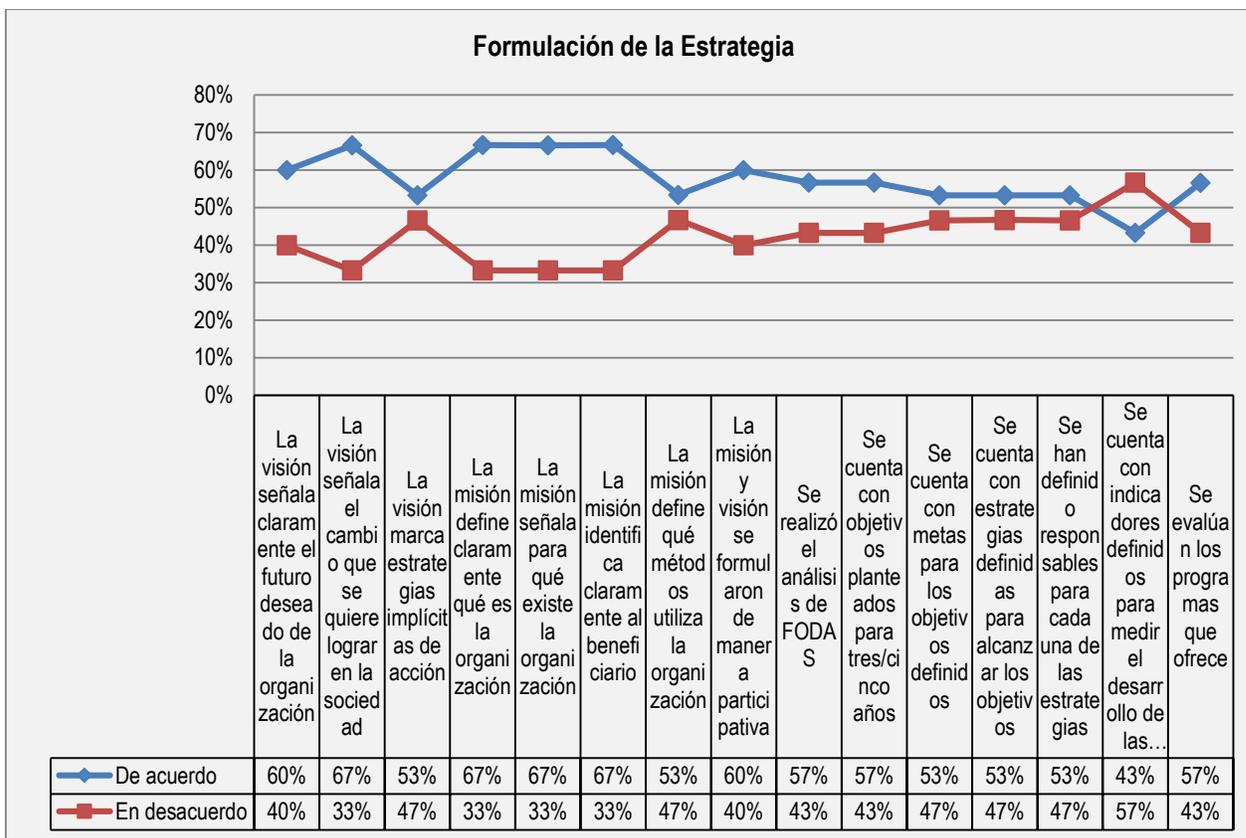
Para conocer las prácticas que realizan en materia de planeación estratégica, se siguió el marco general del Proceso de Planeación, mostrado en la Tabla 2, Los resultados fueron:

Etapa 1: Formulación de la Estrategia

El promedio de las respuestas de acuerdo para esta etapa, fue de 58%, lo que indica que casi tres de cada cinco organizaciones formulan estrategias. Se observa, en general, que dos de cada tres organizaciones cuenta con misión y visión definida, que señalan la razón de ser de la organización y el cambio que desea lograr en la sociedad. Tres de cada cinco organizaciones realizan la etapa de formulación de la estrategia de manera participativa, con la colaboración de consejeros, personal directivo y operativo.

57% de las OSC realizaron análisis de aspectos internos (fortalezas y debilidades) y de aspectos externos (oportunidades y amenazas), y establecieron objetivos para los próximos tres a cinco años, pero únicamente el 53% definió las estrategias requeridas para alcanzar los objetivos y a los responsables de instrumentarlas; tan sólo el 43% cuenta con indicadores definidos para medir el desarrollo de las estrategias, lo que dificulta darles seguimiento.

Únicamente el 57% de las organizaciones evalúan los programas que ofrecen como parte de su proceso estratégico.

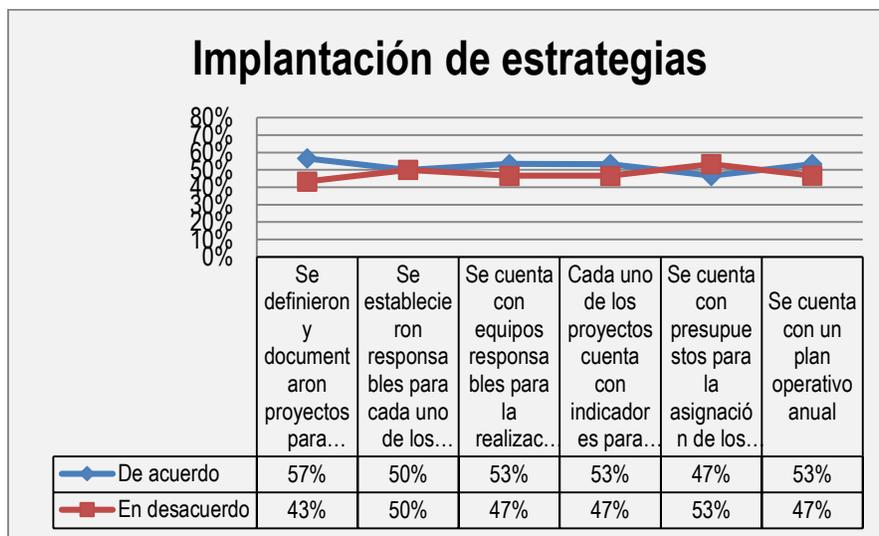


Gráfica 6. Etapa 1 “Formulación” del proceso de planeación estratégica
 Fuente: Elaboración Propia

Etapa 2: Implantación de la estrategia

Esta dimensión tuvo una calificación promedio en de acuerdo de 52%. La gráfica 7 muestra los resultados para cada uno de los reactivos del instrumento.





Gráfica 7. Etapa de implantación de la estrategia
Fuente: Elaboración Propia

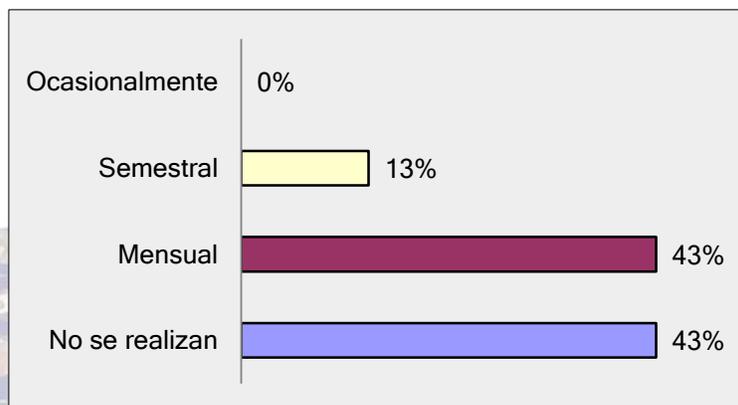
57% de las organizaciones definen proyectos para llevar a cabo sus estrategias, pero tan sólo el 50% asigna responsables de la ejecución de cada uno de esos proyectos.

Menos de la mitad de las OSC cuenta con presupuestos anuales (47%) y tan sólo el 53% realiza planes operativos anuales, lo que dificulta la asignación de recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Etapa 3: Seguimiento

La calificación promedio de las respuestas de acuerdo fue de 48%, lo que significa que poco menos de la mitad de los encuestados, a pesar de tener formulada e implementada una estrategia, no evalúan el valor agregado de la misma, lo que refleja la falta de disciplina para dar seguimiento a los planes formulados.

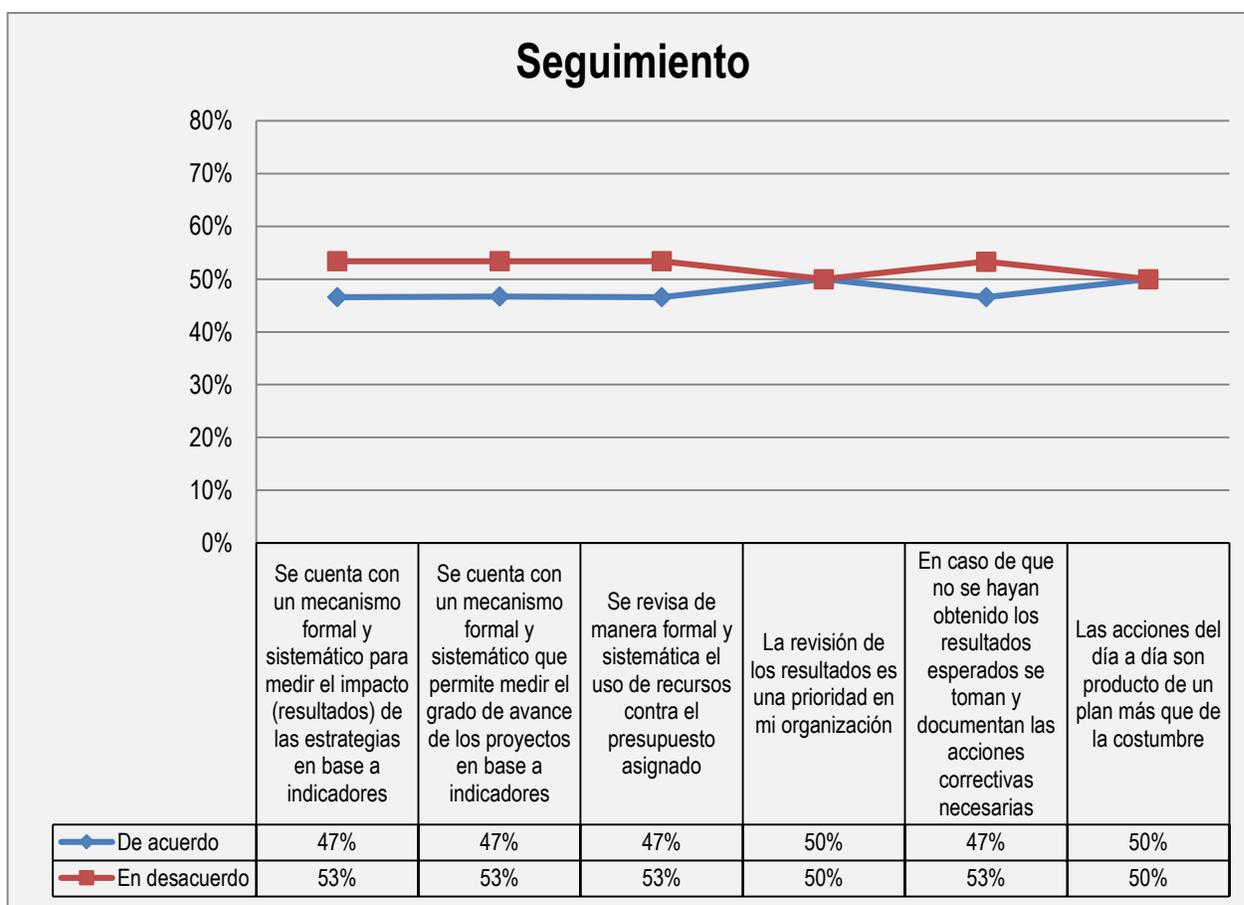
La frecuencia con la que las organizaciones dan seguimiento a los planes formulados se muestra en la gráfica 8. Resalta que el 43% de las organizaciones no llevan a cabo reuniones para dar seguimiento a los planes formulados.



Gráfica 8 ¿Cada cuándo se llevan a cabo reuniones para dar seguimiento a los planes formulados? Fuente: Elaboración Propia

La mitad de las organizaciones afirma que la revisión de resultados es una prioridad para su organización, pero únicamente el 47% cuenta con algún mecanismo formal y sistemático, como Balanced ScoreCard, para medir resultados de las estrategias y proyectos en base a indicadores; y esa misma proporción de organizaciones revisa de manera formal y sistemática el uso de recursos contra el presupuesto. En este punto es necesario aclarar, que en la etapa de formulación únicamente el 43% de las OSC´s definió indicadores, esta ligera discrepancia que puede explicarse porque algunas organizaciones trabajan en base a convocatorias (proyectos orientados a obtener financiamiento) más que a un planeación anual.

Como se observa en la gráfica 9, hay un pobre seguimiento a proyectos e iniciativas estratégicas, ya que menos de la mitad de las OSC (47%) dice tomar acciones correctivas cuando no se obtienen los resultados esperados y únicamente una de cada dos afirma que las acciones cotidianas son producto de un plan.



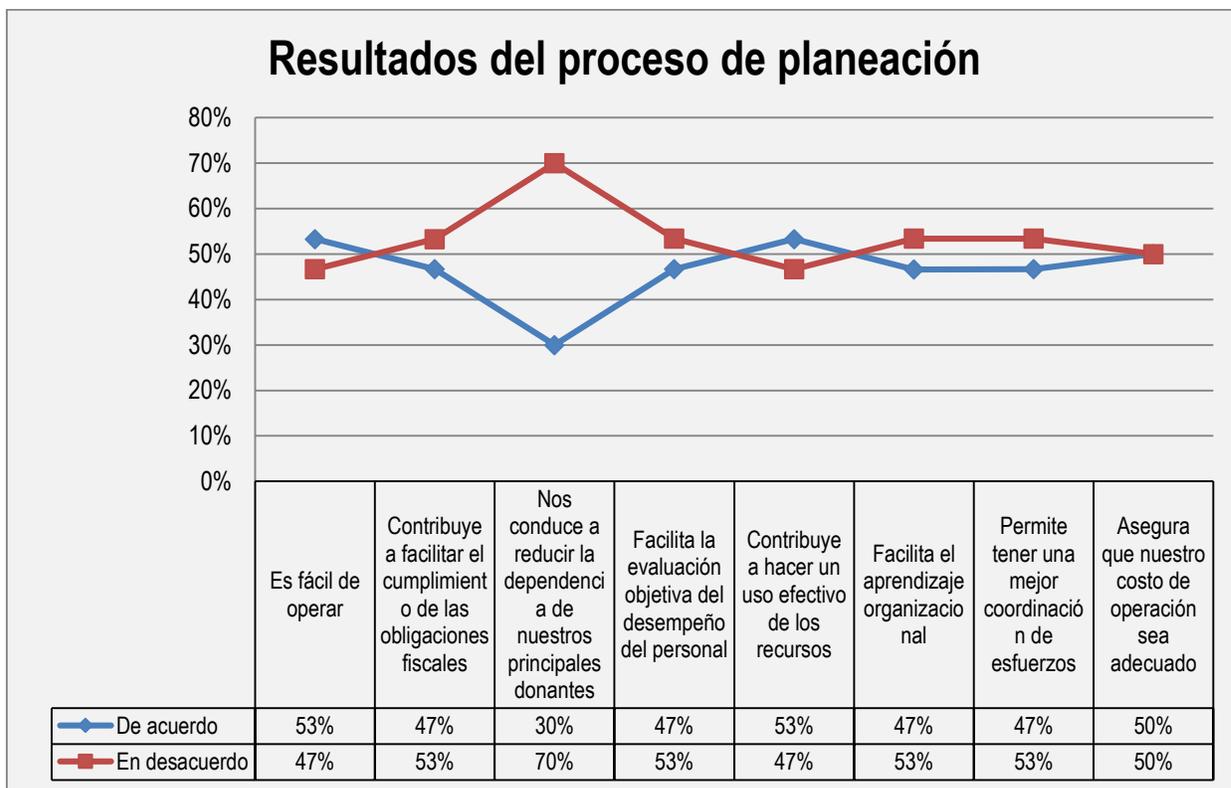
Gráfica 9 Etapa 3: Seguimiento a los planes formulados

Fuente: Elaboración Propia

Etapa 4: Resultados

Esta dimensión mide cómo la forma en que las OSC realizan actualmente el proceso de planeación contribuye a la obtención de ciertos resultados, y es la que obtuvo la calificación más baja de todas (47%).





Gráfica 10 Características del proceso de planeación que usamos actualmente
Fuente: Elaboración Propia

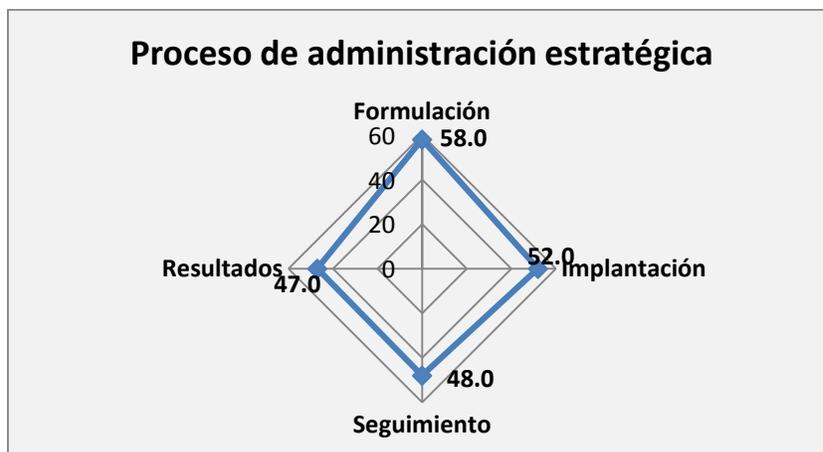
Sobre la forma en que realizan la planeación actualmente, 53% de las organizaciones está de acuerdo en que su proceso de planeación es fácil de operar.

Una de cada dos organizaciones considera que su administración estratégica contribuye a tener un costo de operación adecuado; el 47% de las organizaciones considera que la forma en que realizan la planeación actualmente facilita el cumplimiento de sus obligaciones fiscales; la evaluación objetiva de su personal; el aprendizaje organizacional y les permite tener una buena coordinación.

Tan sólo el 30% de las OSC consideran que su administración estratégica contribuye a reducir la dependencia de sus principales donantes.

Se rechaza la hipótesis de investigación, la cual sostenía, que más del 60% de las OSC de Chihuahua, aplican el proceso de planeación estratégica efectivamente, ya que una de cada dos OSC's, declaró realizar procesos formales de planeación. Sin embargo, como se muestra en la gráfica 11, al analizar su proceso de administración estratégica, se pueden observar áreas importantes de oportunidad en las etapas de formulación, implementación, seguimiento y resultados.





Gráfica 11 Resultados obtenidos por dimensión
Fuente: Elaboración Propia

En la etapa de resultados, es la que en opinión de los representantes de las OSC's consultadas, representa más complicación en su aplicación, por lo que se acepta la Hi2 planteada de inicio en la presente investigación.

Conclusiones

Lo mencionado a lo largo de la presente investigación, nos ofrece el antecedente y los asegunes que permanecen detrás del establecimiento de la relación actual entre OSC'S y la planeación estratégica. Por supuesto, no se trata de un asunto resuelto, sino que, por el contrario, representa la etapa inicial de un proceso que va ajustándose a la par de las exigencias de participación en el desarrollo social.

Es necesario destacar que la aplicación del proceso de planeación estratégica en las OSC's de la Cd. de Chihuahua, es deficiente debido a la falta de lineamientos institucionales claros, ya que en la mayoría de las instituciones, no se trasciende más allá del enunciado de objetivos, estrategias y procedimientos dirigidos a cumplir su misión; frecuentemente ésta es una reacción al requerimiento de algún donante. Además existen limitaciones conceptuales derivadas de una visión reduccionista que se concentra en cumplir el objetivo social de la organización.

Las OSC's constituyen un campo en el que se puede incidir grandemente para aplicar de manera efectiva el proceso de planeación estratégica, esto implica un cambio importante, donde se invierta primero en capacitación de todos y lo más importante en el seguimiento y evaluación de los resultados

Referencias Bibliográficas

Bismark. (2012). *Condiciones Sociales en el Estado de Chihuahua*. Presentación PowerPoint, Chihuahua.



- Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil, A.C. (2009). *Investigación de Institucionalidad en OSC*. Chihuahua.
- CIVICUS. (2011). *Una fotografía de la Sociedad Civil en México. Informe Analítico del Índice CIVICUS de la Sociedad Civil 2010*. México.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimoprimer ed.). México D.F., México: Pearson Education.
- Ezcurra, A. M. (1996). Globalización, neoliberalismo y sociedad civil. Algunos desafíos para los movimientos sociales y populares latinoamericanos. *Revista Interamericana de Educación de Adultos*, 49-85.
- Fascioli, A. (2009). El concepto de sociedad civil en J. Habermas. *Revista ACTIO*, 33-47.
- Gobierno del Estado de Chihuahua. (S/F). *Gobierno del Estado de Chihuahua*. Obtenido de [http://www.chihuahua.gob.mx/atach2/jap/uploads/BASE%20DE%20DATOS%20SC.%20JAP\(1\).xls](http://www.chihuahua.gob.mx/atach2/jap/uploads/BASE%20DE%20DATOS%20SC.%20JAP(1).xls)
- Hernández Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la Administración*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- INEGI. (5 de Mayo de 2013). *Cuenta satélite de las instituciones sin fines de lucro de México*. Recuperado el 5 de Mayo de 2014, de Cuenta satélite de las instituciones sin fines de lucro de México.
- Layton, M. (January-June de 2009). Philanthropy and the Third Sector in Mexico: The Enabling Environment and Its Limitations. *Norteámerica. Revista Académica del CISAN-UNAM*, 4(1), 87-120.
- Layton, M. (Noviembre de 2011). Focos rojos en las cifras sobre sociedad civil organizada. *Este País*, 1-5. Obtenido de <http://estepais.com/site/?p=35835>
- Layton, M., & Moreno, A. (2010). *Filantropía y sociedad civil en México. Análisis de la ENAFI 2005-2008*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Montalvo Vargas, R. (2003). La proliferación de las ONGs en el Estado de Tlaxcala de 1993 a 2003. Universidad Autónoma de Tlaxcala. Obtenido de www.eumed.net/libros/2007b/282/



OCDE. (2012). *OECD Territorial Reviews: Chihuahua, Mexico 2012*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. OECD Publishing.

Robbins, S. (2010). *Administración*. México, D.F.: Pearson Education.

Thompson, A., & Strickland, A. (2004). *Administración estratégica*. México D.F.: McGraw-Hill.

Verduzco, G. (Enero-Abril de 2001). *La evolución del tercer sector en México y el problema de su significado en la relación entre lo público y lo privado*. (E. C. México, Ed.) *Estudios Sociológicos*, 19, 27-48.

