



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO**

---



**FACULTAD DE PLANEACIÓN URBANA Y REGIONAL**

LA PLANEACIÓN COMO INSTRUMENTO APLICADO AL  
FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES CIVILES, CASO DE  
ESTUDIO: "ALIANZA POR EL DESARROLLO DE TLATLAYA", A.C.

# **T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN PLANEACIÓN TERRITORIAL**

PRESENTA:

**MIGUEL ÁNGEL MENESES GARCÍA**

DIRECTOR DE TESIS:

**M. en E.U. y R. ISIDRO ROGEL FAJARDO**

CODIRECTOR DE TESIS:

**L.P.T. GLORIA BAUTISTA DÍAZ**

**TOLUCA, MÉXICO, ABRIL 2015**

## **AGRADECIMIENTOS**

**A Dios, por ser mi guía espiritual y darme la oportunidad de crecer como ser humano y como profesionista.**

**A mi padre, por ser el mejor hombre y un ejemplo invaluable; “estás con Dios, gracias Gollito”.**

**A mi madre, por darme la vida, formarme como un hombre con buenos principios y comprensión a mis fallas como hijo y ser humano.**

**A mis hermanos, por su apoyo, comprensión a mis fallas y llamados de atención hacia el camino correcto.**

**A mi esposa, por su amor, paciencia y apoyo invaluable en un proyecto de vida y por darme dos hermosos hijos, “gracias corazón”.**

**A mis hijos Astrid y Emiliano, por ser la razón de mi esfuerzo y dedicación en todo lo que hago, en aras de generar un mejor nivel de vida para mi familia.**

**A mis suegros, Sr. Arturo y Sra. Gloria, por ser mi familia, apoyarme e impulsarme en todo momento, desde que conocí a Maybelline.**

**A mi amigo y director de Tesis, Mtro. Isidro Rogel Fajardo, por ser mi guía en este trabajo e impulsarme a cumplir una meta de mi vida profesional, “gracias maestro”.**

**A mis asesores y revisores de Tesis, Mtro. Héctor Campos Alanís, Mtra. Armida Barrios Galván, Mtra. Norma Hernández Ramírez y Mtra. Gloria Bautista Díaz, gracias por su paciencia y aportaciones en este trabajo.**

**Y finalmente y no menos importantes, a todos los que de alguna manera me apoyaron desde el inicio de mi carrera profesional, hasta éste momento en el que inicia otra etapa de mi vida, “gracias amigos, profesores y familiares”**

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>10</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO I. CONSTRUCCIÓN TEÓRICA DE LA PLANEACIÓN COMO INSTRUMENTO APLICADO A LAS ORGANIZACIONES CIVILES</b>	<b>18</b>
<b>I. 1. Sustento Teórico de la Planeación</b>	<b>20</b>
<b>I.1.1. Principios de la Planeación</b>	<b>22</b>
<b>I.1.2. Tipología de la Planeación</b>	<b>25</b>
<b>I.1.3. La Planeación Aplicada en las Organizaciones</b>	<b>28</b>
<b>I.1.4. El Proceso de Planeación según Ackoft</b>	<b>30</b>
<b>1.2. Sustento Teórico de la Organización</b>	<b>34</b>
<b>I.2.1. Tipología de las Organizaciones</b>	<b>35</b>
<b>I.2.2. Clasificación de las Organizaciones Civiles</b>	<b>37</b>
<b>I.2.3. Tipología de las Organizaciones Civiles</b>	<b>41</b>
<b>I.2.3.1. Figuras Jurídicas con base a la Normatividad de SAGARPA</b>	<b>44</b>
<b>I.2.3.2. Sustento Legal de las Organizaciones Civiles</b>	<b>45</b>
<b>I.3. El Desarrollo</b>	<b>46</b>
<b>I.3.1. Desarrollo Rural</b>	<b>47</b>
<b>I.3.2. Desarrollo Social</b>	<b>48</b>

<b>I.3.3. Desarrollo Económico</b>	<b>49</b>
<b>I.4. Conclusiones Generales del Capítulo</b>	<b>51</b>
<b>CAPÍTULO II INSTRUMENTOS DE PLANEACIÓN APLICABLES PARA EL ANÁLISIS Y DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES CIVILES</b>	<b>53</b>
<b>II. 2. Autodiagnóstico</b>	<b>54</b>
<b>II. 2.1. Ejes Rectores de una Organización Económica         Rural</b>	<b>54</b>
<b>II.3. Diagnóstico</b>	<b>58</b>
<b>II.4. Elaboración del Plan de Mejora</b>	<b>62</b>
<b>II.4.1. Definición de Objetivo</b>	<b>64</b>
<b>II.4.2. Definición de Meta</b>	<b>65</b>
<b>II.4.3. Definición de Actividades</b>	<b>66</b>
<b>II.4.4. Elaboración del Cronograma de Actividades</b>	<b>66</b>
<b>II.5. Esquema de Control y Seguimiento</b>	<b>68</b>
<b>II.6. La Evaluación de Objetivos</b>	<b>71</b>
<b>II.7. Autodiagnóstico Final</b>	<b>72</b>
<b>II.8. Conclusiones Generales del Capítulo</b>	<b>74</b>
<b>CAPÍTULO III DIAGNÓSTICO DE LA ASOCIACIÓN CIVIL “ALIANZA POR EL DESARROLLO DE TLATLAYA”</b>	<b>76</b>

<b>III.3. Descripción General del Municipio en donde se Localiza la Asociación Civil, “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya”</b>	<b>77</b>
<b>III.3.1. Aspectos Geográficos</b>	<b>78</b>
<b>III.3.2. Entorno Social</b>	<b>79</b>
<b>III.3.3. Entorno Económico</b>	<b>80</b>
<b>III.3.4. Entorno Territorial</b>	<b>85</b>
<b>III.3.5. Organizaciones en el Municipio de Tlatlaya</b>	<b>87</b>
<b>III.4. Autodiagnóstico Inicial de la Asociación Civil “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya”</b>	<b>90</b>
<b>III.5. Análisis Interno y del Entorno de la Asociación Civil “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya”</b>	<b>94</b>
<b>III.5.1. Matriz FODA de Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya A.C.</b>	<b>95</b>
<b>III.5.2. Problemática de la Organización</b>	<b>101</b>
<b>Conclusiones Generales del Capítulo</b>	<b>103</b>
<b>CAPÍTULO IV PROPUESTA DEL INSTRUMENTO DE PLANEACIÓN APLICADO A LA ASOCIACIÓN CIVIL “ALIANZA POR EL DESARROLLO DE TLATLAYA”</b>	<b>105</b>
<b>IV.4. Propuesta: Formulación de Objetivos</b>	<b>106</b>
<b>IV.4.1. Propuesta del Instrumento de Planeación Aplicado para el Fortalecimiento de la Asociación Civil “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya”.</b>	<b>108</b>
<b>IV.4.2. Cronograma de Actividades</b>	<b>111</b>

<b>IV.5. Esquema de Control y Seguimiento</b>	<b>116</b>
<b>IV.6. Propuesta para la Evaluación de Objetivos(reportes)</b>	<b>123</b>
<b>IV.7. Conclusiones Generales del Capítulo</b>	<b>125</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>126</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>129</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>133</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>137</b>

<b><u>ÍNDICE DE FIGURAS</u></b>	<b>Pág.</b>
<b>1. Esquema General del Capítulo I</b>	<b>19</b>
<b>2. Tipología de Organizaciones Sociales Propuesta por la Dirección General de Desarrollo Político del Gobierno del Estado de México, 2009.</b>	<b>42</b>
<b>3. Tipología de Organizaciones Sociales Propuesta por la Dirección General de Desarrollo Político G.E.M.</b>	<b>43</b>
<b>4. Figuras Jurídicas de acuerdo a la SAGARPA</b>	<b>44</b>
<b>5. Croquis de Localización</b>	<b>78</b>
<b>6. Matriz No. 1 Análisis Interno</b>	<b>95</b>
<b>7. Matriz No. 2 Análisis del Entorno</b>	<b>96</b>
<b>8. Matriz No. 3 Análisis Interno</b>	<b>97</b>
<b>9. Matriz No. 4 Análisis del Entorno</b>	<b>99</b>
<b>10. Matriz No. 5 Planteamiento de Objetivos</b>	<b>107</b>
<b>11. Matriz No. 6 Propuesta del Plan de Mejora</b>	<b>109</b>

<b>12. Propuesta del Cronograma de Actividades</b>	<b>112</b>
<b>13. Propuesta del Formato de Reportes de Seguimiento del Plan Ejecución del Plan</b>	<b>124</b>
<b>14. Propuesta del Formato de Reportes de Ejecución del Plan</b>	<b>125</b>

<b><u>ÍNDICE DE ESQUEMAS</u></b>	<b>Pág.</b>
<b>1. Metodología</b>	<b>17</b>
<b>2. Proceso de Planeación de Acuerdo a Acoft, (1997)</b>	<b>32</b>
<b>3. Contenido General del Capítulo II</b>	<b>54</b>
<b>4. El Análisis FODA</b>	<b>59</b>
<b>5. Elementos que contiene un Plan De Mejora</b>	<b>64</b>
<b>6. Elementos a Considerar para La Elaboración de un Cronograma</b>	<b>68</b>
<b>7. Elementos para la Elaboración de la Matriz de Control y Seguimiento</b>	<b>71</b>
<b>8. Proceso de Planeación con base a Ackoft y Miklos, propuesto para mejorar la Estructura y el Funcionamiento de las Organizaciones</b>	<b>73</b>
<b>9. Aspectos y Variables de la Investigación</b>	<b>77</b>

<b><u>ÍNDICE DE TABLAS</u></b>	<b>Pág.</b>
<b>1. Superficie Sembrada y Cosechada por Tipo de Cultivo</b>	<b>81</b>
<b>2. Actividades Ganaderas del Municipio de Tlatlaya</b>	<b>81</b>
<b>3. Población Económicamente Activa</b>	<b>82</b>

<b>4. Población Ocupada por Rama de Actividad</b>	<b>83</b>
<b>5. Nivel de Ingresos</b>	<b>84</b>
<b>6. Distribución de Ejidos y Comunidades en el Municipio de Tlatlaya</b>	<b>85</b>
<b>7. Propuesta del Esquema de Control y Seguimiento</b>	<b>117</b>

### **ÍNDICE DE GRÁFICAS**

<b>1. Actividad Ganadera en el Municipio de Tlatlaya</b>	<b>82</b>
<b>2. POBLACIÓN OCUPADA POR RAMA DE ACTIVIDAD</b>	<b>83</b>
<b>3. Ejidos y Comunidades</b>	<b>86</b>

## Introducción

El ser humano desde sus orígenes, siempre ha tenido la necesidad de reunirse, asociarse u organizarse para desarrollar sus actividades relacionadas al desarrollo social y económico, para atender algunas de las necesidades de la población que habita en un determinado territorio.

De acuerdo a la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) 2005, una organización, es el grupo de personas que persiguen uno o más objetivos diversos, ya sean sociales, económicos, financieros, comerciales y culturales, que formulan sus propios objetivos respondiendo a los fines de la agrupación y de sus integrantes.

La problemática general de las organizaciones se identifica a través de la temporalidad, es decir, las organizaciones se caracterizan por un corto tiempo de vida en operación real y funcionando para los fines que fue creada; también se identifica la creación de organizaciones a partir de interés de partidos políticos marginados del poder en el ámbito municipal, estatal y federal; finalmente, se identifica poca participación de los miembros de la mesa directiva de las organizaciones, convirtiendo la toma de decisiones en responsabilidad de una o dos personas.

La investigación parte del análisis general de la planeación en un contexto de desarrollo en el ámbito rural, definido a partir de la intervención de dos organizaciones económicas, “Alianza por del Desarrollo de Tlatlaya, A. C. en el municipio de Tlatlaya y la “Cooperativa de Agricultores y Ganaderos de San José del Palmar”, en el municipio de Amatepec. Cabe señalar que el objeto de estudio se delimita a la primera organización antes mencionada, ya que corresponde particularmente al análisis de la planeación como un instrumento aplicado a su fortalecimiento.

Desde la perspectiva metodológica las dos organizaciones comparten similitudes en el análisis por la ingerencia de la planeación en el funcionamiento de una organización. También el razonamiento teórico-conceptual comparte rasgos

comunes que sustentan la importancia de la planeación en la sociedad organizada para el desarrollo de su territorio local, sin embargo, es importante destacar que para el caso específico de esta investigación se aborda a la organización desde una perspectiva socioeconómica.

Lo relacionado a la investigación estadística, los resultados difieren en el sentido que se estudian municipios distintos, además de ello, las características de las organizaciones se identifican a partir de la denominación de ASOCIACIÓN CIVIL vinculada a la asistencia social, para el caso de estudio de la presente investigación, con fines de comercialización de productos agrícolas; la denominación de Cooperativa.

La investigación se estructura a partir del planteamiento del siguiente objetivo general:

- ∇ Analizar a la planeación como instrumento aplicado al fortalecimiento y consolidación de las asociaciones civiles que funcionan como una organización económica rural<sup>1</sup>, mediante el seguimiento y la evaluación en el desarrollo de sus actividades, a fin de mejorar los procesos de Administración, Organización, Financiamiento, Operación y Comercialización.

Para el cumplimiento y propósito de la investigación, se definieron los siguientes objetivos específicos:

- ∇ Conceptualizar los elementos teóricos, que permitan explicar el funcionamiento de las organizaciones, a través del análisis de la planeación en la asociación civil Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya, a fin de situar la investigación en un contexto del uso de la planeación en una organización.
- ∇ Describir la metodología aplicada por la SAGARPA, así como el uso de la planeación en las organizaciones económicas rurales, para mejorar y fortalecer sus funciones y procesos.

---

<sup>1</sup> De acuerdo a SAGARPA (2004), la organización económica rural, se define como el agrupamiento de personas que procuran obtener uno o más fines diversos, ya sean sociales, económicos, financieros, comerciales y culturales, en donde se pueden disponer y coordinar sus recursos materiales, humanos y financieros.

- ∇ Desarrollar un análisis interno y del entorno de la Organización Económica Rural: “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya”, A.C. que permita conocer de manera general y particular, su estructura interna y de su entorno con el municipio.
- ∇ Plantear los lineamientos básicos mediante instrumentos de planeación en la asociación civil “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya”, que contribuyan en su proceso de fortalecimiento y consolidación, enfocados a generar un desarrollo social y económico entre los miembros de la organización.

Para dar respuesta a los objetivos trazados se propone el siguiente planteamiento hipotético, el cual establece que la planeación como instrumento aplicado al fortalecimiento de la organización: “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya”, A.C., favorecerá la estructura organizacional para su desarrollo y mejorar la administración de sus recursos materiales, humanos y monetarios, generando un impacto positivo entre sus socios en un ambiente de confianza e identidad de la organización y su entorno.

Aunado a ello, actualmente la toma de decisiones a corto y mediano plazo, requiere también un análisis integral en donde se involucran diferentes disciplinas, frecuentemente la planeación es aplicada al territorio, en contextos urbanos y económicos principalmente, sin embargo, para efectos de esta investigación, se centra en una asociación civil que desarrolla sus actividades en un medio rural, ya que de alguna manera impacta en el desarrollo de un municipio o una región; que implica el análisis de variables administrativas, económicas y sociales.

El contenido de los capítulos en este trabajo de investigación, se describe de la siguiente forma:

En el capítulo I; se citan las aportaciones de autores sobre el concepto de la planeación siendo ésta, la esencia de la investigación, se aborda el concepto de organización, como la forma en que los individuos se agrupan para satisfacer parte de sus necesidades, desprendiéndose que el objeto de estudio en este trabajo, es una asociación civil. En el capítulo II; se describen los instrumentos de

planeación basados en la metodología utilizada por SAGARPA y aplicada a una asociación civil. En el capítulo III; se elabora un diagnóstico, describiendo los elementos más relevantes del análisis interno y del entorno de la asociación, encontrándose que la asociación trabaja de manera itinerante prácticamente en todo el municipio. El capítulo IV; plantea la propuesta a partir de la utilización de instrumentos de planeación enfocándose a resolver la problemática de la organización, ya que al utilizar estas herramientas de manera eficiente, la asociación podrá alcanzar un mayor nivel de consolidación; la propuesta se basa en el plan de mejora, el cronograma de actividades, las metas y acciones, el esquema de control y seguimiento, así como la evaluación de los objetivos del plan. Por último, se formulan las conclusiones generales de la investigación a partir del análisis teórico-documental, estadístico y de campo que se realizó en la asociación civil “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya”, planteando la necesidad de utilizar los instrumentos antes mencionados para mejorar el funcionamiento de la organización y verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y el planteamiento hipotético de esta investigación.

En el ámbito espacial y administrativo, nuestro país se encuentra dividido en Estados y Municipios, siendo el municipio la unidad territorial más importante, ya que ésta integra a la sociedad y su entorno con un gobierno propio. En este sentido, esta investigación es delimitada al área de acción del municipio de Tlatlaya, Estado de México, considerando que la organización mencionada, desarrolla sus actividades en un medio rural, las condiciones geográficas del municipio y el tiempo invertido en trabajo de campo, dieron pauta a que el periodo del trabajo de investigación sea del año 2009 al 2010.

En este trabajo, también se destaca la importancia de analizar a la planeación como una herramienta desde otra perspectiva del planificador, ya que algunas investigaciones de tesis con frecuencia se enfocan a otros temas de estudio como es: el ordenamiento del territorio y el ordenamiento ecológico, entre otras, sin embargo, en esta ocasión nuestra unidad de estudio, será una asociación civil de

carácter económico rural, ya que cumple con las características que involucran temas de importancia para el planificador.

Cabe señalar que el marco legal de las Organizaciones se respalda en el **artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**, en las reformas de 1992, de ahí se desprende que la nueva Ley Agraria contempla las siguientes modalidades de organización: Unión de Ejidos y Comunidades, Sociedad de Producción Rural, Unión de Sociedades de Producción Rural y Asociación Rural de Interés Colectivo; la Ley General de Sociedades Mercantiles contempla las siguientes: Sociedad Anónima de Capital Variable, Sociedad Cooperativa, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Asociaciones Civiles, Sociedad Organizativa de Unión de Crédito y Organización Económica Rural.

## **METODOLOGÍA GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo de esta investigación se aplicó el método hipotético-inductivo, mediante el análisis de conceptos teóricos de autores, así como sus aportaciones, permitieron explicar de manera más precisa el uso de la planeación en las organizaciones civiles, es importante señalar que los conceptos teóricos contemplados en este trabajo, coadyuvaron en desarrollo del marco teórico que soporta a la investigación y a situarla en un contexto económico rural, mediante la utilización de herramientas de investigación, permitieron organizar la información recabada a través de visitas de campo, búsqueda y consulta de bibliografía referente al tema de investigación, así como la consulta de fuentes oficiales como INEGI (Censos Económicos), SCINCE 2005 (“II Conteo de Población y Vivienda 2000, de México”), ITER 2000 (Integración Territorial del Conteo de Población y Vivienda) Estado de México, Censo Económico 2004, del Estado de México, SAGARPA (“Dirección General de Programas Regionales y Organización Rural”)

(Bases y Modalidades Jurídicas de las Organizaciones Civiles), cabe señalar que a su vez implicó la utilización de un enfoque Sincrónico<sup>2</sup>.

De acuerdo a lo anterior se describen a continuación las fases que integran la investigación:

En la primera fase de la investigación se inició con un proceso de Observación Empírica de la problemática que presenta la organización, en un primer acercamiento se puede deducir que en general las organizaciones en sus inicios carecen de orden, objetivos bien definidos, funciones específicas de sus miembros o su objeto social, lo cual termina por desaparecer a una asociación.

Posteriormente, en la segunda etapa se inició la revisión documental de textos vinculados a la importancia de la planeación en el funcionamiento de las organizaciones, la relación de estos términos en un contexto conceptual, son fundamentales para identificar las deficiencias que afectan el funcionamiento eficiente en el proceso de crecimiento, desarrollo y consolidación de una organización civil.

En el tercer paso se organizó la información documental para dar forma al marco teórico-conceptual, desarrollando una estructura conceptual distinguida en primer lugar por la planeación y el tipo de planeación adecuada como eje rector del funcionamiento de una organización, en este contexto, también es importante sustentar el concepto y tipos de organización que se desarrollan en el ámbito rural.

En la siguiente etapa, se desarrolló un análisis cualitativo y cuantitativo de la Organización “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya”, A.C. con base a los criterios que establece la metodología de SAGARPA, para el análisis de las organizaciones económicas rurales, mediante la revisión y análisis de los elementos que contemplan el funcionamiento organizativo, administrativo, financiero, comercial y

---

<sup>2</sup> Utilizado para estudiar fenómenos de cambio y transformación cuyo comportamiento simultáneo de sus variables pueden ser observadas en un mismo periodo de tiempo.

operativo de la organización, a su vez el análisis interno y externo permitió conocer la situación actual del funcionamiento de la Organización.

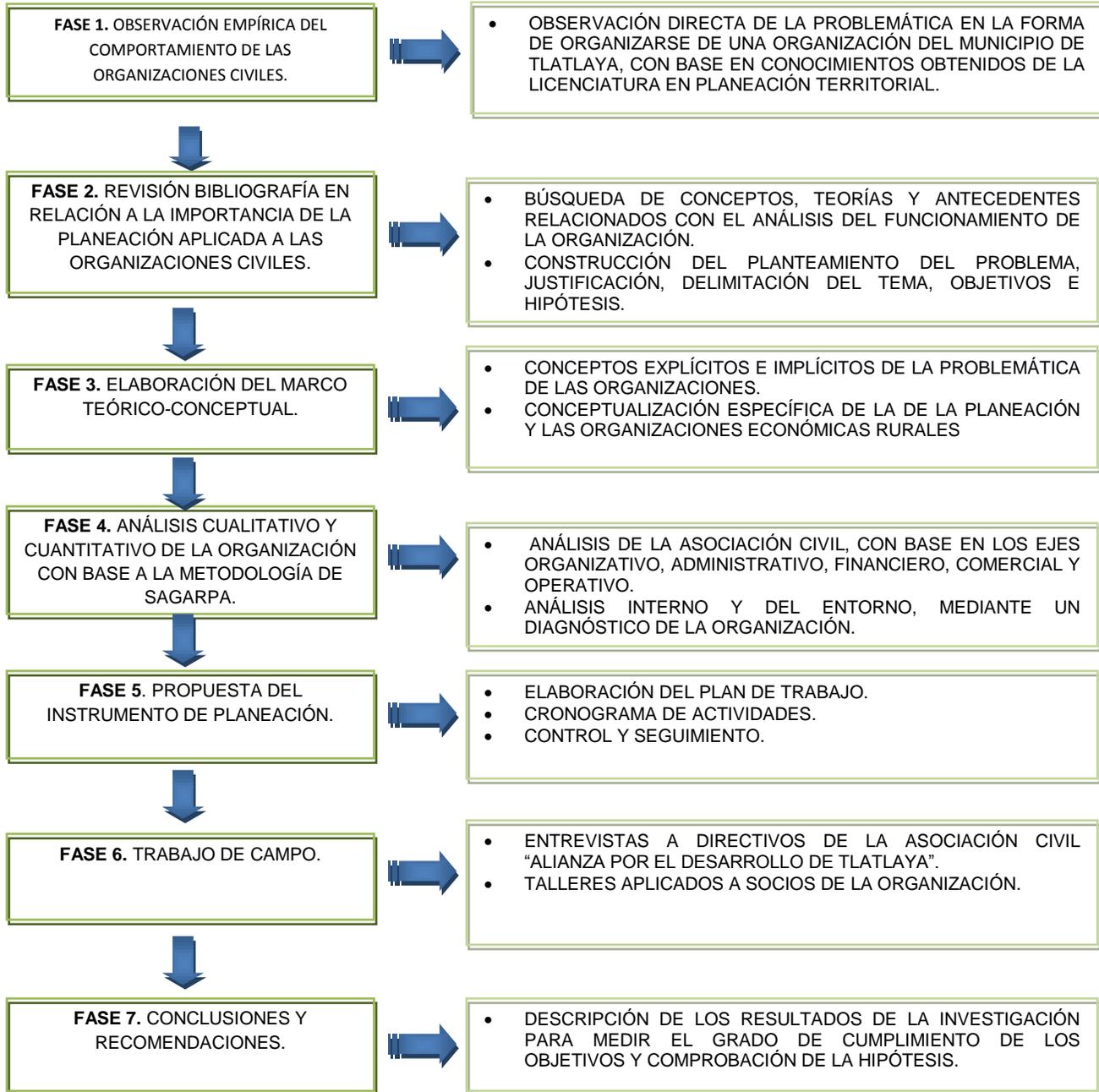
La fase de elaboración de la propuesta para implementar a la planeación en la organización, implicó desarrollar una serie de actividades, en donde se establecieron objetivos metas y responsables para un determinado tiempo, logrando así la formulación de una serie de herramientas de planeación, que permitan a la organización evaluar si fue eficiente la aplicación de la planeación en el funcionamiento de la misma.

Posteriormente, en la parte de trabajo de campo, se programaron una serie de visitas al municipio en donde se localiza la asociación civil “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya”, en donde se aplicaron entrevistas guiadas y talleres a los directivos y socios de la organización para enriquecer la información y poder tener mayores elementos sustanciales en el desarrollo de la investigación.

En la última etapa, se formuló la propuesta académica de la evaluación de objetivos, así como la realización del autodiagnóstico que tendrán que aplicar posteriormente la mesa directiva, por último, se desarrolló una serie de conclusiones, a través de un análisis integral propio de lo observado en esta investigación y la comprobación de la hipótesis, así como las recomendaciones pertinentes en el uso adecuado de la planeación para mejorar el funcionamiento de las organizaciones civiles.

## ESQUEMA No.1 METODOLOGÍA

### LA PLANEACIÓN COMO INSTRUMENTO APLICADO A LA ORGANIZACIÓN CIVIL, "ALIANZA POR EL DESARROLLO DE TLATLAYA".



## CAPÍTULO I

### CONSTRUCCIÓN TEÓRICA DE LA PLANEACIÓN COMO INSTRUMENTO APLICADO A LAS ORGANIZACIONES CIVILES

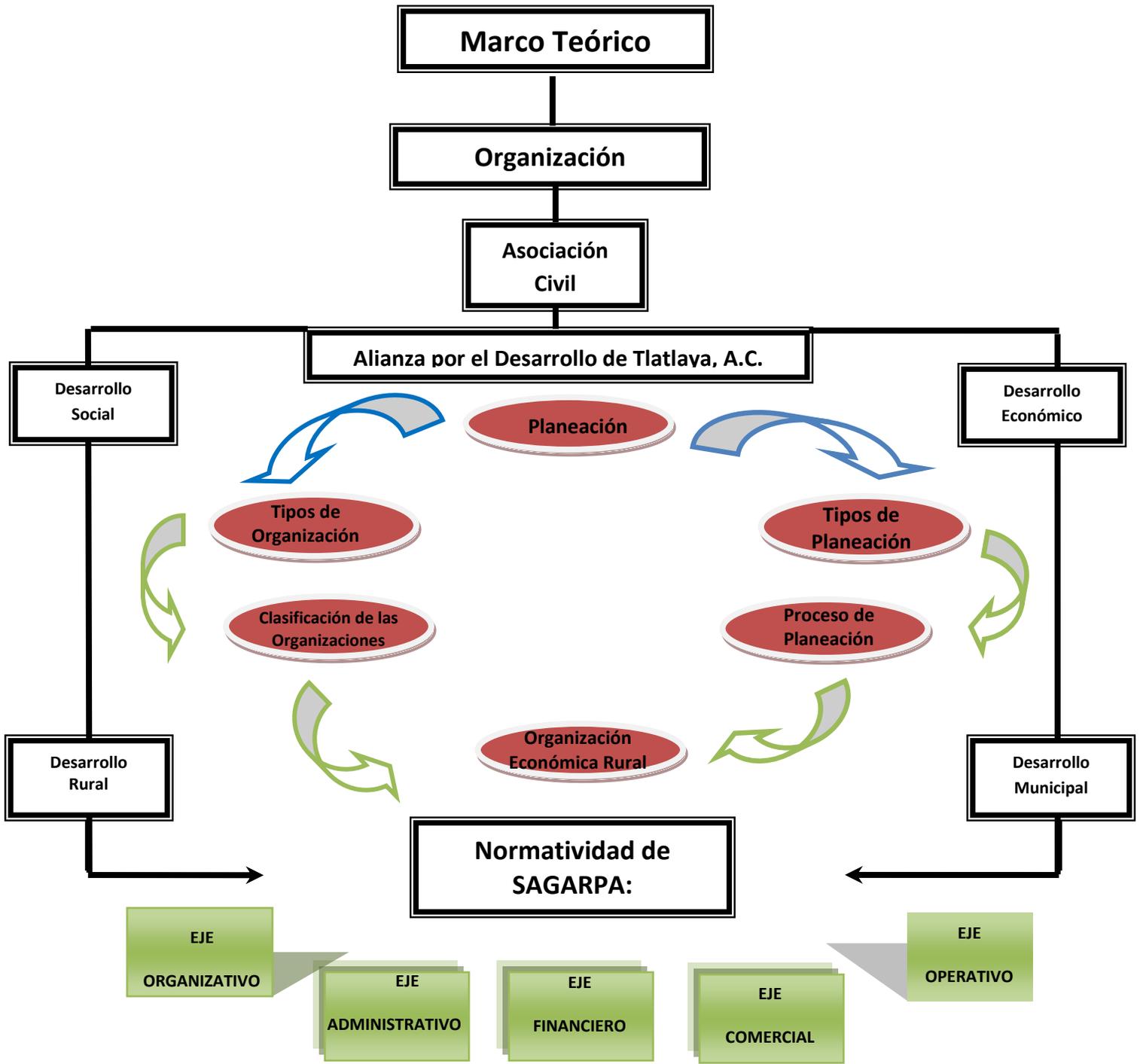
El objetivo de este capítulo está enfocado a realizar una descripción teórico-conceptual de las formas de organización que se han desarrollado en el proceso de desarrollo económico y social de las diferentes formas de asociarse los ciudadanos para generar desarrollo económico y social dentro de un territorio, por lo que es necesario retomar las aportaciones de investigadores para definir los conceptos generales que serán vertidos en este capítulo, cuyo interés radica en el concepto de planeación, considerado como el principal instrumento aplicado a el fortalecimiento y desarrollo de las Organizaciones Civiles, al mismo tiempo se describen los diferentes tipos de planeación y el proceso de planeación.

El concepto de organización, permite identificar el objeto de estudio, retomando la tipología de las organizaciones sociales que propone la Dirección General de Desarrollo Político del Gobierno del Estado de México, siendo la **de Asistencia Social**, la figura jurídica que se considerara en esta investigación, se contempla la tipología de las figuras jurídicas propuesta por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, (SAGARPA). Se contemplan también los cinco ejes rectores que establece la normatividad de SAGARPA para el funcionamiento eficiente de las organizaciones, por último, se describen de acuerdo a distintos autores los conceptos de desarrollo, desarrollo social, desarrollo económico y desarrollo rural, éste último, dará pauta a distinguir el contexto de nuestro objeto de estudio, ya que es una organización económica rural, aclarando también que solo se considerarán los más acordes para efectos de este trabajo.

Todo ello permite la identificación de causas y efectos de las organizaciones en el territorio, que llevan a la integración de actividades entre el gobierno y la sociedad, al mismo tiempo que se construirá un esquema metodológico propio del proceso

de planeación, con base a las aportaciones conceptuales de Ackoft (1997), referente a dicho proceso.

**Figura No. 1 Esquema General del Capítulo I**



## **I.1. Sustento Teórico de la Planeación**

De acuerdo a Guitela y Aguilar (2000,p:25) la planeación se define como el proceso que tiene la finalidad de elaborar un plan, para lo cual se requiere de métodos, técnicas y procedimientos; la fuente de información para su quehacer, el registro de estadísticas, estudios probabilísticos y proyecciones. Su labor se constituye a través de objetivos y metas, que de manera inevitable deben ser cumplidas por responsables en un determinado tiempo.

Para ello estos autores consideran que en la planeación se deben establecer cinco proposiciones básicas:

- a) Contar con una perspectiva de corto alcance – de entre uno y dos años; una de alcance medio- de entre cuatro y cinco años y una de largo alcance de diez a quince años.
- b) Debe comprender la totalidad del objeto de estudio, para asegurar un crecimiento equilibrado.
- c) Debe participar en el proceso de toma de decisiones.
- d) Deberá considerar los aspectos cualitativos y no limitarse a enfatizar los aspectos cuantitativos.
- e) Debe ser sistemática para lograr ser funcional en cualquier ámbito en el que sea aplicada.

Consideran también que la planeación guarda una estrecha relación entre metas, objetivos, políticas y elaboración de estrategias, es decir, son las principales características de la planeación.

Ackoft (1981, p:14), describe a la planeación como el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción; la planeación se anticipa a la toma de decisiones.

En este sentido, para Monroy Alvarado (1971, p: 45), la planeación es un proceso dirigido a producir, uno o más estados futuros, los cuales no se espera que ocurran a menos que se haga algo, está dirigida también a evitar acciones incorrectas y reducir la frecuencia de fallar en la explotación y uso de oportunidades.

Por su parte, Noriega (1980, p: 14), la define como la aplicación racional de recursos en la toma de decisiones anticipatorias, con base en el conocimiento previo de la realidad, para controlar las acciones presentes y prever sus consecuencias futuras, encausadas al logro de los objetivos planteados en un futuro deseado y satisfactorio.; que concebida como técnica o instrumento se encuentra destinada a adecuar el presente.

Miklos (1998, p: 2, 18) señala que la planeación representa la búsqueda creativa, organizada, sistemática, sistémica y comprometida de incidir sobre el futuro. Planear implica formular escenarios y determinar objetivos y metas, estrategias y prioridades, asignar recursos, responsabilidades y tiempo de ejecución, coordinar esfuerzos, evaluar etapas, resultados y asegurar el control de los procesos y racionalizar el proceso de toma de decisiones, su éxito depende de la manera en que se enfrenten las limitaciones del proceso al recurrir al pensamiento creativo para seleccionar nuevas opciones de operación.

Peter Druker (2001, p: 59), menciona que la planeación, es aquella herramienta que para alcanzar sus metas, utiliza el doble criterio de la “eficacia” – que es la habilidad para hacer las cosas correctas - y la “eficiencia” – que es la habilidad para hacer las cosas correctamente-, propone también que éstos dos criterios tienen un paralelo con otros dos aspectos de la planeación: establecer “metas correctas” y después elegir los “medios correctos” para alcanzar dichas metas; y ambos aspectos de la planeación son vitales en cualquier proceso que se pretenda ejecutar.

George R. Terry (1972, p: 87), comenta que la planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al

futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas, que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.

Agustín Reyes Ponce (1997, p: 165-168), formula que la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

De esta manera podemos concluir que la planeación es un proceso que considera la toma y evaluación de un conjunto de decisiones interrelacionadas, antes de que la acción se realice en una situación, y donde se cree que de no realizarse este proceso, el futuro deseado es poco probable que ocurra, sin embargo, si se realiza la acción apropiada, aumenta la probabilidad de que se logre.

Para los fines de nuestra investigación, se considera a la planeación como la herramienta fundamental en el desarrollo óptimo de las funciones o actividades de una organización en el ámbito rural.

Para precisar de manera más detallada el uso de la planeación en las organizaciones, es necesario mencionar la importancia de los principios básicos establecidos por Miklos, pues en el proceso de planeación, es necesario verificar y vincular la injerencia de éstos principios en cada una de sus etapas. Por lo que a continuación se explican los principios básicos planteados por dicho autor.

### **I.1.1. Principios de la Planeación**

Para Miklos (1998, p:45) existen seis principios básicos dentro del proceso de planeación; (racionalidad, previsión, unidad, continuidad, universalidad, inherencia y el de flexibilidad); puesto que para poder obtener mejores resultados, deben aplicarse dentro de la visión global del futuro deseado. Para tal efecto, se describen de la siguiente manera:

*Principio de Racionalidad:* se fundamenta en la idea de seleccionar alternativas de acción en forma inteligente que permita el aprovechamiento máximo de los recursos.

*Principio de previsión:* los programas y planes buscan orientar la conducta del mañana fijando plazos para la ejecución de las acciones que se planifican. Como resultado de diagnósticos pasados y presentes.

*Principio de unidad:* hace referencia a la necesidad de existir una correcta integración de los programas sectoriales con el programa global; para evitar el mal gasto de los recursos.

*Principio de continuidad:* es la necesidad de obtener el máximo rendimiento de los recursos mediante la continuación de los planes aunque varían los objetivos, los plazos o el énfasis en la acción.

*Principio de universalidad:* la programación debe abarcar las diferentes fases del proceso económico, social y administrativo y debe prever las consecuencias que pueden producirse en su aplicación, en áreas en que la conducta estatal sea coherente.

*Principio de inherencia:* es necesaria en cualquier organización humana y es propia de la administración. La planeación es la manera de alcanzar los objetivos y conduce a la eficiencia.

*Principio de flexibilidad:* es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que puedan proporcionar otros cursos de acción a seguir.

Aunado a los principios anteriores, Goodstein (1998, p: 8,ed, al) propone dentro del modelo de planeación interactiva la integración de cinco principios más, que conducen a la toma de decisiones más acertadas en el proceso de planeación, los cuales se describen de la siguiente manera:

*Principio Prospectivo:* Se considera al futuro susceptible no sólo de ser diseñado sino también construido, en este principio, la planeación funciona a la inversa del procedimiento tradicional, ya que este último se caracteriza por la construcción de futuros factibles para después seleccionar el más adecuado.

Con este principio se aporta una serie de nuevos elementos al procesos de toma de decisiones, ya que identifica peligros y oportunidades de una situación futura, permite ofrecer políticas y acciones alternativas, además de estimular la imaginación y creatividad con el fin de lograr y elegir un mejor futuro.

*Principio Participativo:* Este principio se encuentra bastante relacionado con el principio anterior, dado que se parte de la necesidad de una visión compartida del futuro, por lo que los involucrados deben conocer y valorar la relación entre lo que aquél realiza y lo que los otros hacen, así como los efectos de sus acciones sobre la realidad en su conjunto.

Este principio refiere a la participación de los involucrados de cualquier situación, como una función interna de trabajo en donde la información, el compromiso, la responsabilidad y la comprensión constituyen elementos clave para contribuir en las mejorías del desempeño total, y por consecuencia, en un mayor nivel de competitividad y excelencia.

*Principio de Continuidad:* Conlleva la presencia de actitudes dinámicas, creativas y sistemáticas, implica la capacidad de aprendizaje del sistema y una adaptación constante hacia las nuevas demandas y requerimientos.

En este sentido, los sistemas y su entorno se modifican constantemente, por tal motivo, no existe ningún plan que conserve su valor con el tiempo. Por lo tanto los planes deben actualizarse, extenderse y corregirse de forma continúa.

*Principio Estratégico:* En este destacan dos Aspectos básicos: información y sensibilidad, el primero implica la necesidad de generar, analizar y circular información prioritaria y significativa tanto en una perspectiva inmediata como de largo alcance, el segundo se refiere al nivel de sensibilidad no solo para analizar las oportunidades sino para aprovecharlas o crearlas, es decir deben de ir más allá de una relación coyuntural.

*Principio Holístico:* Implica tanto la perspectiva global como la integridad e integración del sistema, la primera es aquella en la que cada elemento con sus

propiedades y comportamientos desempeña un rol importante en un marco amplio. Por ello es necesario enfatizar tanto el modo en que los casos interactúan como las circunstancias mismas, ya que la comprensión de las partes y su vinculación contribuyen a la comprensión del todo.

Por su parte la integración se asocia con una meta común y con la coordinación e interdependencia necesarias para lograrlo. Finalmente la integralidad se refiere a considerar los diversos aspectos, funciones y niveles de la institución, así como el entorno donde se desarrolla, utilizando los enfoques cualitativo y cuantitativo.

Estos principios coadyuvan a seleccionar alternativas de acción en los planes orientando el mañana y fijando plazos para la ejecución de acciones, de esta manera se asignan racionalmente los recursos evitando el mal gasto de estos, lo que permite su máximo rendimiento en la continuidad de los planes. Por otra parte, en la programación de los planes se deben tomar en cuenta las diferentes fases del proceso económico, social y administrativo permitiendo así una mayor eficiencia.

Es necesario también establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, que a su vez logre la construcción de futuros factibles para después seleccionar el más adecuado, partiendo de la necesidad de una visión compartida del futuro, no obstante, los planes deben actualizarse, extenderse y corregirse de forma continúa.

### **I.1.2. Tipología de la Planeación**

Miklos (1998, p: 37, 40) considera que debido a que en lo operativo la planeación es la respuesta a necesidades y conflictos, por lo que propone dos tipos de planeación:

- a) **Planeación prospectiva** se define como una tarea esencialmente interactiva, no sesgada y eficaz, sobre uno o más fenómenos complejos, este tipo de planeación se enfoca desde el futuro hacia el presente, en contraposición con enfoques más tradicionales que adoptan

perspectivas del pasado o del presente como constantes aun futuro deseado. Este tipo de modelo para su aplicación requiere de las cuatro etapas siguientes:

- ❖ La etapa normativa, engloba la conformación del futuro deseado, es decir, el diseño del futuro deseable y posible.
- ❖ La segunda se define como definicional, se orienta a la elaboración del modelo de la realidad en la cual habrán de tomarse las decisiones.
- ❖ En la etapa confrontativa, se contrastan los resultados de las dos anteriores, provocándose la integridad para definir una visión más global.
- ❖ Por último, en la etapa determinativa se utiliza la fase de determinación estratégica y de factibilidad, se definen los futuros posibles y se muestran opciones concretas.

b) **Planeación estratégica**, es el esfuerzo sistemático formal de una institución u organización, para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estratégicas que son básicos para desarrollar planes detallados que pongan en práctica lo planteado que los lleven a lograr sus objetivos y propósitos fundamentales. Es aquella que se considera como el conjunto de características básicas que conviene generar entre una situación o una organización actual y su futuro, su entorno y su propia estructura interna. En otras palabras, al ensamblaje cronológico de estas múltiples características progresivas, que van desde el inicio de la planeación hasta alcanzar los objetivos y los escenarios deseados y posibles, se le denomina planeación estratégica.

En cambio Goodstein (1998, p: 8, ed, al) define la planeación estratégica como el proceso de previsión, pues exige establecer metas y objetivos claros para lograrlos durante periodos específicos. Además de ello las metas y objetivos

desarrollados en el proceso de planeación estratégica deben suministrar a la organización sus prioridades y un conjunto de parámetros para casi todas las decisiones específicas y cotidianas. Estos autores describen los siguientes tipos de planeación orientados a las organizaciones:

- a) **Planeación reactiva:** Esta ocurre en ambientes históricamente estáticos donde las organizaciones bien establecidas, conservadoras y tradicionales tienen un largo historial de éxitos. Tienden a concentrarse en el pasado, en vez de hacerlo en el futuro, resistiéndose y resintiéndose de las exigencias del nuevo entorno dinámico.
- b) **Planeación Inactiva:** Consiste en pasar por alto sus necesidades y lograr los objetivos con deficiencias, este tipo de planeación constituye un factor de alto grado de riesgo y probablemente a largo plazos no existan resultados óptimos.
- c) **Planeación preactiva:** Este modelo es predominante en la planeación organizacional ya que implica que la organización determine, como pueda, la forma del futuro y cómo afectará sus operaciones, y luego se prepare para ese conjunto de sucesos. Las organizaciones de esa manera consideran que el futuro es un hecho y su mejor estrategia consiste en configurar la forma de dicho futuro y prepararse para él.
- d) **Planeación proactiva:** En este enfoque las organizaciones consideran que sus propias acciones pueden dar forma a su futuro; en otras palabras se fundamenta en la convicción de que el futuro no es preordenado o fijo y que las organizaciones le pueden dar forma al suyo.
- e) **Planeación interactiva:** En este tipo de planeación se consideran seis principios que a continuación se describen y mantienen un alto grado de interdependencia, el cual deberá permanecer en la operación. El cambio general propuesto por este modelo, puede sintetizarse en la modificación de la tendencia en el proceso de planeación, por medio de la participación, creatividad, integración e interrelación operativa,

comunicación e información, con una visión prospectiva y de anticipación.

Es preciso responder también a los criterios antes expuestos, subrayando el tipo de planeación que más sea conveniente a la situación en conflicto, para obtener un mayor grado de satisfacción de acuerdo a los objetivos planteados de una organización en un futuro posible deseado.

Lo anterior conduce a ubicar que en el abanico de posibilidades para la toma de decisiones, se tiene que considerar de manera integral los elementos que garanticen el éxito en el proceso de planeación.

Para el caso de esta investigación, retomaremos de los tipos de planeación, expuestos por Miklos (1998) y Goodstein (1998), el modelo estratégico que hace referencia puntual al planteamiento de objetivos y el cumplimiento de éstos a través de metas y estrategias, sin dejar de lado el proceso de evaluación.

Cabe señalar que la planeación es aplicable a las organizaciones económicas, sociales y políticas, ya que a través de estos dos elementos se puede lograr el futuro deseado de una agrupación. Para precisar el uso de la planeación como instrumento dentro de una organización, es necesario describir su proceso, en qué consiste y el fin que persigue para una toma de decisiones más eficiente.

### **I.1.3. La Planeación Aplicada en las Organizaciones**

Según George A. Steiner (2001, p: 105), la planeación no puede estar separada de funciones administrativas como: la organización, dirección, motivación y control. Además, la planeación está proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

La planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

Ansoff (1965, p: 76-79), propone que la planeación en una organización, incluye liderazgo, conocimiento organizacional, competencia, así como la formulación de estrategias maestras fundamentadas en su aplicación temporal.

Esto redefine una serie de formulaciones conceptuales, sobre los cambios de conceptos de algunos elementos de la planeación y su perspectiva dentro de una organización, por ejemplo: la idea de "Organización y Negocio" como parte inicial del proceso de planeación, se transformó en "Misión", los conceptos de "Objetivos, Estrategias y Tácticas" se observan ahora como las consecuencias operativas de la "Misión" y la formulación del plan estratégico se ha hecho cada vez más complejo.

La estrategia maestra se refiere a la sustentación y coordinación de esfuerzos para lograr objetivos a largo plazo, sin embargo, la estrategia vista desde una óptica global, integra una serie de conceptos y acciones que se inician con el establecimiento de metas y objetivos, así como la traducción de los planes en programas y el monitoreo para asegurar el cumplimiento de los objetivos, además, implica la tarea de comunicar y de mostrar una línea para el empleo general de los recursos, (Robert Grosse, 1992).

Bajo el precepto de la planeación aplicada a las organizaciones, apreciaremos en algunos autores el ubicar conceptualmente el tipo de planeación estratégica, como aquella herramienta que más tiene influencia en su funcionamiento, pues al integrar metas a largo plazo, así como instrumentar estrategias que generen los resultados esperados, demuestra que es una alternativa de mejora y fortalecimiento al interior, lo que nos lleva a reafirmarlo con los siguientes conceptos.

(Stanton, 1999), ubica a la planeación estratégica como la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo,

(Allison, 1997), utiliza el término planeación estratégica, que se refiere a un grupo de conceptos, procedimientos y herramientas para ayudar a una organización a pensar y actuar estratégicamente. Es un esfuerzo disciplinado para producir decisiones y acciones fundamentales que moldean lo que la organización es, guían lo que hace y demuestran porqué y como lo hace

Para Preffer (1997, p: 52), la planeación estratégica es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo, a través de este los individuos o grupos desarrollan para sí mismos o sus organizaciones una visión o sueño, el cual es suficientemente claro y poderoso como para producir y mantener las acciones necesarias a fin de que se haga realidad.

Derivado de las concepciones teóricas de los autores anteriormente analizados, confirma una vez más que el tipo de planeación estratégica aplicado a las organizaciones, es el más adecuado para su fortalecimiento y mejora en sus procesos administrativos y operativos.

Por lo que a continuación con la aportación de Ackof, observaremos particularmente el proceso de planeación, que también integra herramientas que pueden aplicarse en el funcionamiento de las organizaciones.

#### **I.1.4. El Proceso de Planeación Según Ackoft**

De acuerdo Ackoft (1997), esencialmente el proceso de Planeación consiste en identificar la problemática, concebir cursos alternativos de acción, elegir uno de ellos para finalmente describir las acciones necesarias y ubicarlas en el tiempo, esto constituye propiamente la elaboración del plan. Además de ello, requiere de una metodología que asegure racionalidad y, por lo tanto, consistencia a lo largo del proceso.

De esta manera el proceso de planeación debe ser continuo, por lo tanto, ningún plan es definitivo: está siempre sujeto a revisión, por consiguiente, un plan no es nunca el producto final sino un informe provisional

En el desarrollo de este proceso Ackoft (1997), menciona que es necesario considerar las siguientes etapas básicas:

1. Formulación del problema.
2. Identificación y diseño de soluciones.
3. Integración del Plan y el Control de Resultados.

1. Formulación del problema, si se trata de un conjunto de problemas, surge cuando se hallan en conflicto situaciones no controladas con situaciones deseables.

Para definir claramente la problemática se requiere entender la situación actual así como las causas pasadas y presentes que dieron lugar a ella; a este análisis se le llama diagnóstico.

2. La identificación y diseño de soluciones, crea o descubre las soluciones que responden al estado deseado y los objetivos formulados, realizando las siguientes actividades:

- ✓ Generación de alternativas.
- ✓ Evaluación de alternativas y selección de la mejor.

Es evidente que para alcanzar esos futuros deseados existen diversos medios, los cuales constituyen el concepto de alternativas, mismas que dan pie para introducirnos al conjunto de principios y técnicas relativas a la comparación de alternativas desde un punto de vista integral.

3. La Integración del plan, establece las metas, acciones concretas y tiempos de ejecución, estando constituida de las siguientes acciones básicas:

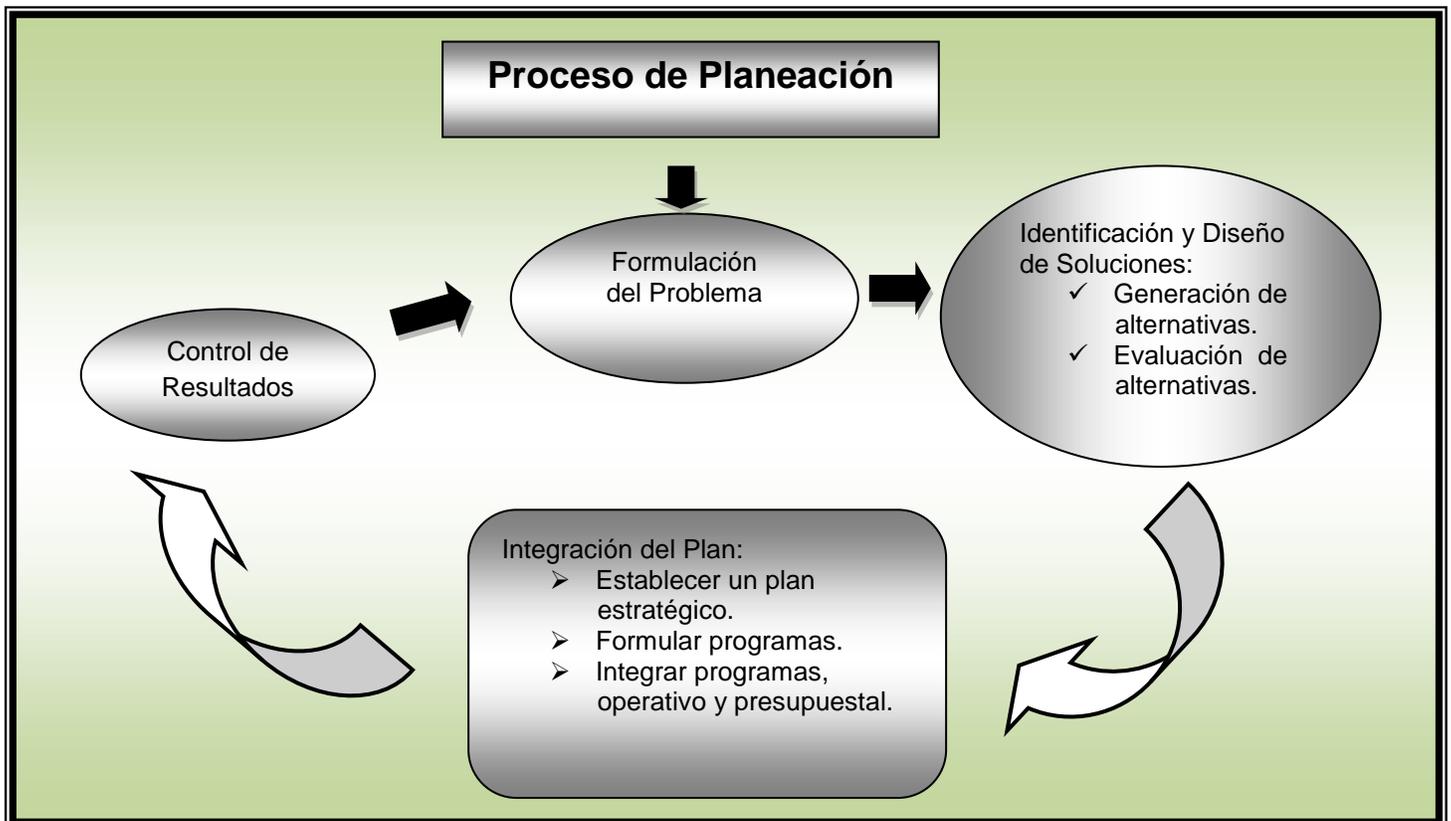
- Establecer un plan estratégico.
- Formular programas.
- Formular proyectos.

- Integrar programa operativo y presupuestal.

4. Control de resultados, tendrá como funciones la continúa corrección, mejoramiento y adecuación del plan, con la utilización de indicadores de eficiencia.

Una vez descrito el proceso de planeación se resume que es importante considerar que la toma de decisiones tiende a ser una combinación de procesos, objetivos y metas ya que en la interacción individuo-grupo-organización, está influenciada notablemente por los criterios anteriormente expuestos; permiten a los involucrados tomar una decisión más acertada para lograr el futuro deseado, como se puede observar en el esquema No. 1.

### Esquema No. 2 Proceso de Planeación de acuerdo a Ackoft, (1997)



Fuente: Elaboración Propia con base a Ackoft, (1997).

Para Miklos (1998, pp: 31-33), el proceso de planeación comprende cinco pasos que a continuación se mencionan:

- a) **Diagnóstico:** es la descripción del presente para identificar causas, efectos y problemas del objeto de estudio. Este paso responde a la necesidad de conocer la realidad y su entorno.
  
- b) **Escenarios:** los escenarios dan referencia de la situación a futuro, abarcan desde la extracción tendencial de las situaciones del presente, hasta el extremo de plantear escenarios deseables con estructuras muy diferentes a las actuales. La imaginación y creatividad de quienes planifican deben conducir a la construcción de escenarios que por realismo operativo tendrán que ser tecnológica, política, jurídica y económicamente viables para no caer en utopías.
  
- c) **Fines:** es la definición de objetivos y metas asociados a cada uno de los escenarios. Los objetivos deben ser alcanzables y medibles, las metas deben ser cuantificables a corto, mediano y largo plazo.
  
- d) **Medios:** son las políticas, estrategias, programas, tácticas, acciones y presupuestos que conducirán del estado presente al escenario elegido. Las políticas son las reglas que se deben respetar durante la instrumentación de los medios, las estrategias indican el modo de empleo de los medios, dada una serie de políticas y fines a alcanzar, los programas son un conjunto de acciones que puestas en práctica deben llevar de un estado presente a un escenario elegido; las tácticas indican el modo de ejecutar los programas; las acciones asociadas a los programas consumen recursos, lo que implica que deben presupuestarse y aplicarse de acuerdo a la calendarización de las actividades programadas.
  
- e) **Evaluación y Control:** consiste en la elaboración de mecanismos para medir en forma permanente los logros alcanzados y posteriormente compararlos con los previstos, si se encuentran diferencias notorias, se deben identificar las causas para corregirlas; esto constituye un método de control administrativo y logístico en el proceso de planeación.

En el proceso de planeación se distinguen cuatro actores principales: el planificador, el que decide, los afectados o beneficiados directamente y otros que lo son indirectamente, (Ackoft, 1997).

En síntesis, en este proceso el objetivo de la planeación es convencer la factibilidad de los cambios propuestos, ya que la actividad está dirigida a motivar voluntades, presupone una relación estratégica entre el planificador y los actores que se transmite en el logro de los objetivos, (Miklos,1998).

Para vincular el uso de la planeación en las organizaciones, es necesario entender que es una organización, por lo que a continuación se define el concepto de organización retomado por diferentes autores, al mismo tiempo se citan los tipos de organización propuestos por la Dirección General de Desarrollo Político del Gobierno del Estado de México, 2003 y SAGARPA, 2005.

## **I.2. Sustento Teórico de la Organización**

Para Ackoft (1981, p: 27), una organización es el sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden estar conformados a su vez por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

En otras palabras una organización es un grupo social de personas, formado por tareas, metas y administración que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir sus objetivos.

Cabe destacar que una organización solo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de sus propósitos, Ackoft (1981).

Las agrupaciones ciudadanas que son creadas para cumplir alguna necesidad social, son denominadas organizaciones civiles. Algunos ejemplos son partidos políticos, sindicatos y las Organizaciones No Gubernamentales (ONGS), (DGDP, GEM, 2003).

Para Stephen P. Robbins (1996), la *organización* es el conjunto de individuos que pueden tener propiedades físicas como edificios, oficinas y equipo que les son útiles para el logro de sus objetivos, así mismo, adoptan mecanismos de control formales e informales como políticas, procedimientos, reglas, descripciones de puestos e instrucciones para el trabajo, que en efecto modelan, dirigen y restringen en gran medida el comportamiento de sus miembros.

Catton (1999), define a la organización como aquel grupo formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Y señala que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión.

Nicolas (1983: 24), menciona que la organización sería meramente, el conjunto de formas por las que los seres humanos nos reunimos y adaptamos a las condiciones en un medio, para satisfacer parte de nuestras necesidades.

### **I.2.1. Tipología de las Organizaciones**

En la publicación ***“Las Organizaciones Económicas del Sector Rural”*** de la Subsecretaría de Desarrollo Rural (2005), define a la organización de la siguiente manera:

La organización, es una institucional, un proceso de promoción, capacitación, constitución, reconversión, desarrollo y consolidación de las modalidades de asociación y representación que los propios productores, con base en las leyes, adoptan para tener un mayor control de sus procesos productivos de transformación y comercialización de productos y servicios, S.D.R., (2005, p. 35).

El compromiso de los socios en este proceso es para el establecimiento y funcionamiento adecuado de sus órganos de gobierno; la adopción y acatamiento de normas que orienten las relaciones internas y externas del mismo; la formulación y ejecución de sus proyectos; la implantación de sistemas

administrativos, de auditoría y contables profesionales; de mecanismos de información y de participación en la toma de decisiones, de una distribución justa del trabajo, de sus beneficios y utilidades, de patrimonio (acciones o partes sociales) y responsabilidades.

SAGARPA (2004), concibe a la organización en un contexto económico rural y la define como el agrupamiento de personas que procuran obtener uno o más fines diversos, ya sean sociales, económicos, financieros, comerciales y culturales, entre otros, en donde se pueden disponer y coordinar sus recursos (materiales, humanos y financieros); la denominación “económica rural” considera la aglutinación de diversos productores individuales, que constituyen una persona moral en el sector rural, y que están legalmente constituidos ante notario o fedatario público, cuentan con Registro Federal de Causantes y su objeto social es preponderantemente económico.

En este sentido, la organización económica rural se define como la agrupación de personas que está planeada, formalizada legalmente, generalmente aprobada y aceptada por los socios, a través de manuales de organización, de descripción, de cargos, de organigramas, de reglas y de procedimientos, que en su conjunto establecen los elementos básicos para impulsar el desarrollo en un medio rural.

Luego entonces, podemos confirmar que una organización se integra para un propósito de mejora de la población a través del logro de sus objetivos, en un ámbito local, regional y nacional, mediante la toma de decisiones a un corto, mediano y largo plazo que permitan un desarrollo de la comunidad; lo que nos permite definir también en qué consiste una organización económica rural.

Como se puede observar que existen distintos tipos de organizaciones, unas son distintas de otras de acuerdo al fin que persiguen y las funciones o actividades que desarrollan, una de ellas es la organización civil y la definen varios autores de la siguiente manera:

Las aportaciones de Salomón, (1998, p. 109) con respecto a este concepto, definen que la Organización Civil; es aquella institución privada de interés público,

que persigue objetivos públicos fuera del aparato formal del Estado, que es voluntaria y que no tienen como principal fin el lucro.

Por su parte Malena (1996, p. 13), la concibe como una institución que realiza actividades para disminuir la desigualdad social, promover los intereses de los pobres, proteger el ambiente, proveer servicios sociales básicos o llevar tareas de desarrollo comunitario que depende total o parcialmente de donaciones caritativas y del servicio voluntario.

Lo anterior da pauta a diferenciar que la organización económica rural, es aquel grupo de personas que persiguen un fin común en un medio rural y que de acuerdo a sus actividades, pueden constituirse legalmente con fines económicos o también fines sociales, por otra parte, la asociación civil, es aquella que se constituye para desarrollar acciones enfocadas a la asistencia social.

Por ello, es importante conocer que existe una clasificación de las organizaciones, ya que se ha mencionado de manera general que la organización se integra de acuerdo a los fines que persiguen sus socios, al respecto, en la siguiente clasificación, se citan las aportaciones de diferentes autores.

### **I.2.2. Clasificación de las Organizaciones Civiles**

De acuerdo a Malena (1996, p. 14), se observa que en el estudio de las Organizaciones, se han realizado varias clasificaciones que permiten ubicar el espacio o contexto en el que se han desarrollado las organizaciones civiles, de esta forma, a continuación se mencionan algunas:

El área de interés es la primera clasificación, según la autora que se hace a este tipo de organizaciones, es la de derechos humanos, que se refiere a la defensa de grupos o personas en situaciones de vulnerabilidad, las ambientalistas, que dedican su esfuerzo a labores en defensa del medio ambiente: recursos naturales, talas clandestinas, movimientos ambientalistas, etc. Y la de promoción del desarrollo, que generalmente son aquellas que realizan actividades enfocadas al desarrollo integral de grupos vulnerables, comunidades marginadas, etc.

La segunda se relaciona con su alcance geográfico, es decir, son aquellas que de manera general se enfocan en desarrollar actividades de cualquier tipo por su cercanía entre comunidades, compartiendo similitudes geográficas, económicas y culturales, ya sea local, regional, nacional e internacional.

Por último la tercera responde al tipo de actividad, estas son las operativas y de defensa. Las primeras tienen como propósito principal diseñar e implementar proyectos, las segundas defender o promover una causa específica y busca influir en las políticas y prácticas de gobiernos, instituciones incluso en el público en general.

Otra clasificación es la de David Korten, (1990, p. 147), en el libro Organizaciones Civiles y Políticas Públicas en México y Centroamérica de José Luis Méndez, 1996, que se relaciona específicamente con la evolución de las estrategias de las organizaciones clasificándolas en primera, segunda y tercera generación.

Las de primera generación tienen como objetivo principal remediar las necesidades más inmediatas de ciertos grupos o poblaciones, mediante acciones directas como la distribución de comida, el establecimiento de brigadas de salud y la provisión de refugios en caso de desastres naturales. El objeto de atención son individuos o familias y los beneficios que reciben dependen completamente de la presencia de la organización y sus recursos.

Las organizaciones de segunda generación centran gran parte de sus esfuerzos en generar la autoestima y la capacidad propia de los miembros de la comunidad a la que apoyan, con la intención de que los beneficios perduren aún después de que su ayuda haya terminado. Su estrategia no las lleva a cuestionar las causas de las fallas en los servicios que otros proveen o el contexto institucional y político en el que realizan sus actividades.

En las de tercera generación parten de la idea de que actuando por su cuenta no pueden beneficiar más que aún número reducido de personas o poblaciones y que las iniciativas de desarrollo de las comunidades solo pueden ser sustentables en la medida en que las organizaciones, locales, públicas y privadas estén ligadas

aún sistema nacional de apoyo. Su objetivo es facilitar la creación de una base nacional o regional para lograr la sustentabilidad del cambio en las comunidades individuales. Su estrategia es trabajar de alguna u otra forma con los gobiernos, enfocan su atención a lograr que los programas gubernamentales sean más eficientes.

Por último la SAGARPA (2004), en su publicación de Bases Fundamentales para el Fortalecimiento de Organización Económica de los Productores Rústales identifica los siguientes tres niveles de organización:

a) **Primer Nivel:** Estas se caracterizan por componerse de pequeños grupos de personas físicas que se integran conforme a un objetivo económico determinado y que por su tamaño, generalmente pequeño, permiten que los socios comúnmente tengan relaciones personalizadas, precisas, responsables y de cooperación estrecha. Al constituirse de personas físicas, tienen una mayor comunicación e interacción entre sus miembros, las decisiones son tomadas directamente por los mismos, así como la ejecución de las tareas de administración y operación de la figura. Por lo común, su estructura administrativa es incipiente, contando con Gerencia y Departamento de Comercialización como parte de la misma.

Las figuras más representativas de este tipo son:

- a) Ejidos
- b) Comunidades
- c) Sociedades de Producción Rural
- d) Sociedades de Solidaridad Social
- e) Sociedades Cooperativas
- f) Sociedades Mercantiles
- g) Sociedad Civil
- h) Asociación Civil.

b) **Segundo nivel:** estas organizaciones se caracterizan porque asocian a personas morales y cuentan con organizaciones de primer grado en su membresía, son mucho más impersonales en las relaciones internas, como toma

de decisiones y participación a través de representantes y de acuerdo a las capacidades económicas de los asociados. A partir de la Ley Agraria se les asigna un papel económico más participativo, ya que deben tener capital social y régimen de responsabilidad.

Las figuras más representativas de este tipo son:

- a) Unión de Ejidos o Comunidades
- b) Unión de Sociedades de Producción Rural
- c) Asociación Rural de Interés Colectivo (A.R.I.C.)
- d) Unión de Crédito
- e) Sociedad Anónima
- f) Federación o Unión de Sociedades Cooperativas
- g) Unión de Sociedades de Solidaridad Social
- h) Unión de Asociaciones Agrícolas o Ganaderas.

c) **Tercer Nivel:** Son las que se conforman con la participación de organizaciones de primero y segundo nivel como personas morales, y en el caso de las sociedades anónimas como figuras de tercer nivel pueden incluir personas físicas en su membresía, además de las morales. Su objeto principal es proporcionar servicios especializados a sus socios enfocados a la integración de los mismos a las cadenas productivas y redes de valor, para la apropiación de valor agregado, oportunidades de negocios y de proveeduría.

Las figuras más representativas de este tipo son:

- a) Asociación Rural de Interés Colectivo (ARIC)
- b) Sociedad Anónima de Capital Variable
- c) Confederación de Sociedades Cooperativas
- d) Confederación de Sociedades de Solidaridad Social

Por último, las clasificaciones mencionadas de acuerdo a la SAGARPA (2004), permiten observar la evolución de las organizaciones, quienes han llegado a

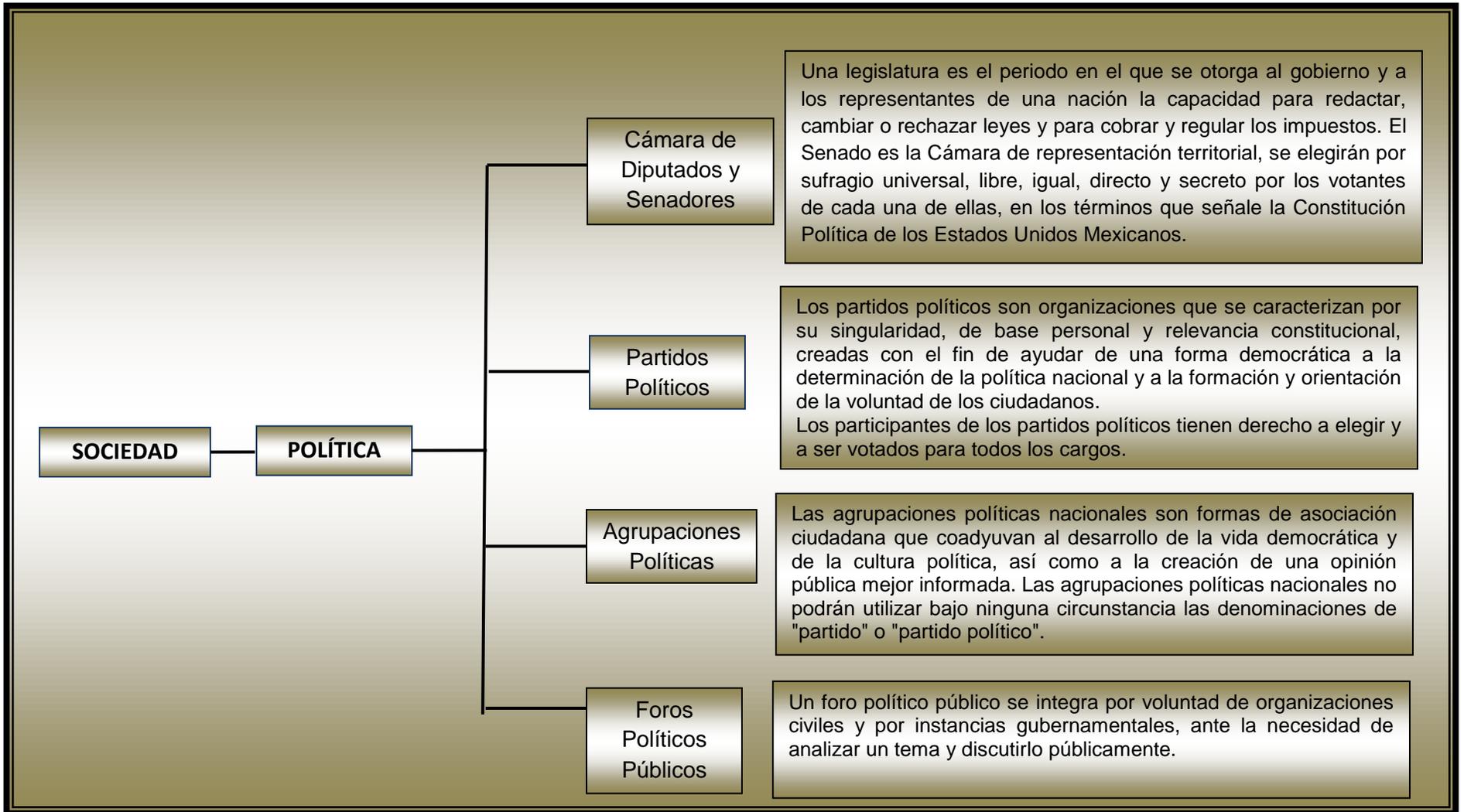
definir de manera más amplia la problemática que les interesa y adoptar perspectivas de largo plazo, sin embargo, no hay que descartar que también hubiera alguna influencia de gobiernos e instituciones de manera multilateral.

### **I.2.3. Tipología de las Organizaciones Civiles**

Como se puede observar en las figuras anteriores dentro del proceso social de convivencia entre el gobierno y sociedad han surgido las organizaciones, de esta manera el gobierno a través de la Dirección General de Desarrollo Político, del Gobierno del Estado de México, ha clasificado a las organizaciones en políticas, económicas y social en base a sus actividades y de acciones que cada organización realice o promueva.

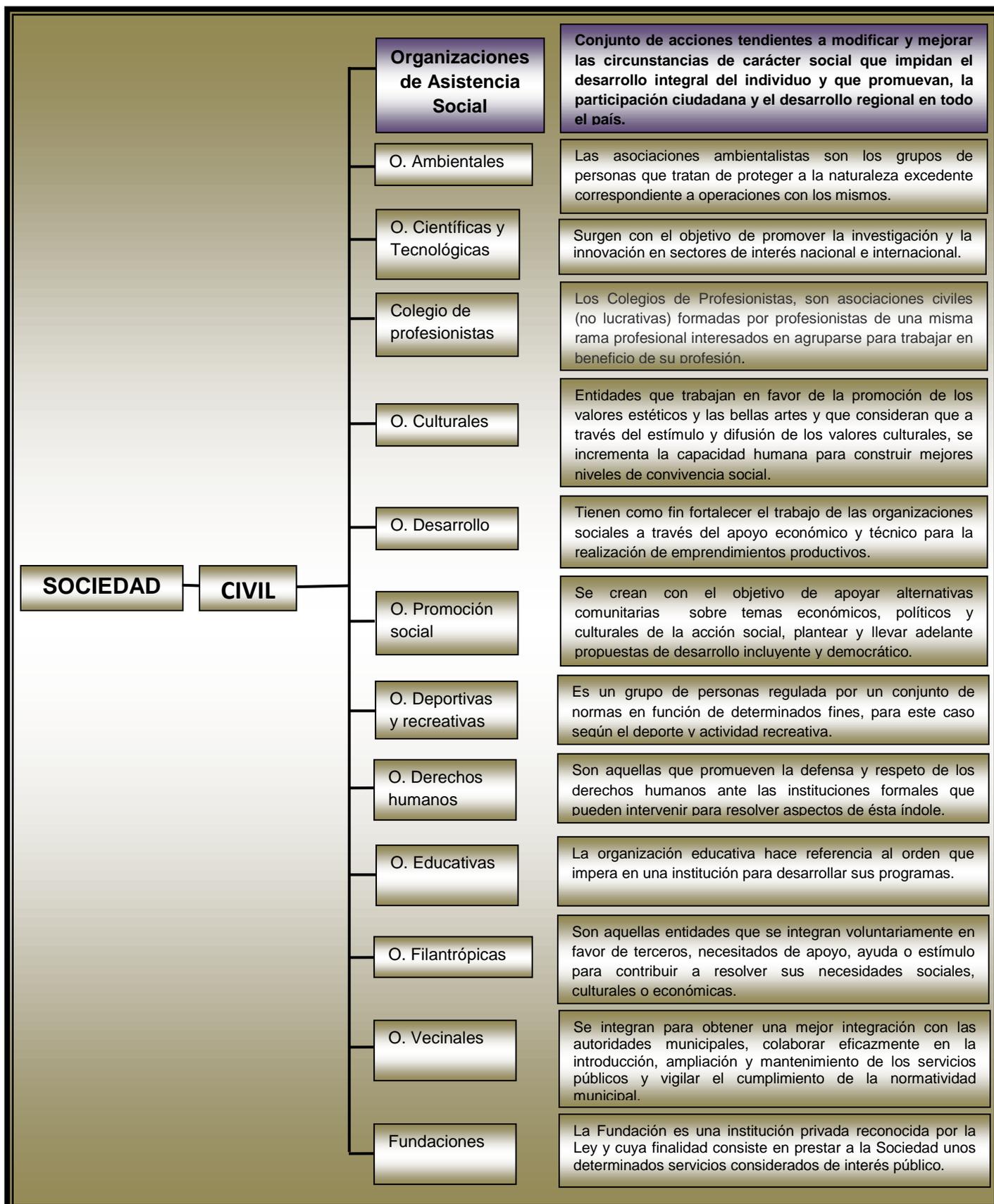
Es importante señalar que para el análisis y estudio de esta investigación se retomará únicamente a un tipo de organización, dentro de las organizaciones económicas rurales, siendo la de **asistencia social** que son aquellas que desarrollan actividades como la distribución de alimentos, jornadas asistenciales, cuidado del medio ambiente, entre otras, donde el fin es el beneficio de sus socios y de la población en general en donde se desarrolla, tal y como se establece en la tipología que propone la Dirección General de Desarrollo Político del Gobierno del Estado de México, en el año 2009 (ver figura No. 3).

**Figura No. 2 Tipología de Organizaciones Sociales propuesta por la Dirección General de Desarrollo Político del Gobierno del Estado de México, 2009.**



FUENTE: Elaboración propia en base al esquema tipológico propuesto por la Dirección General de Desarrollo Político.

**Figura No. 3 Tipología de Organizaciones Sociales propuesta por la Dirección General de Desarrollo Político del Gobierno del Estado de México, 2009.**

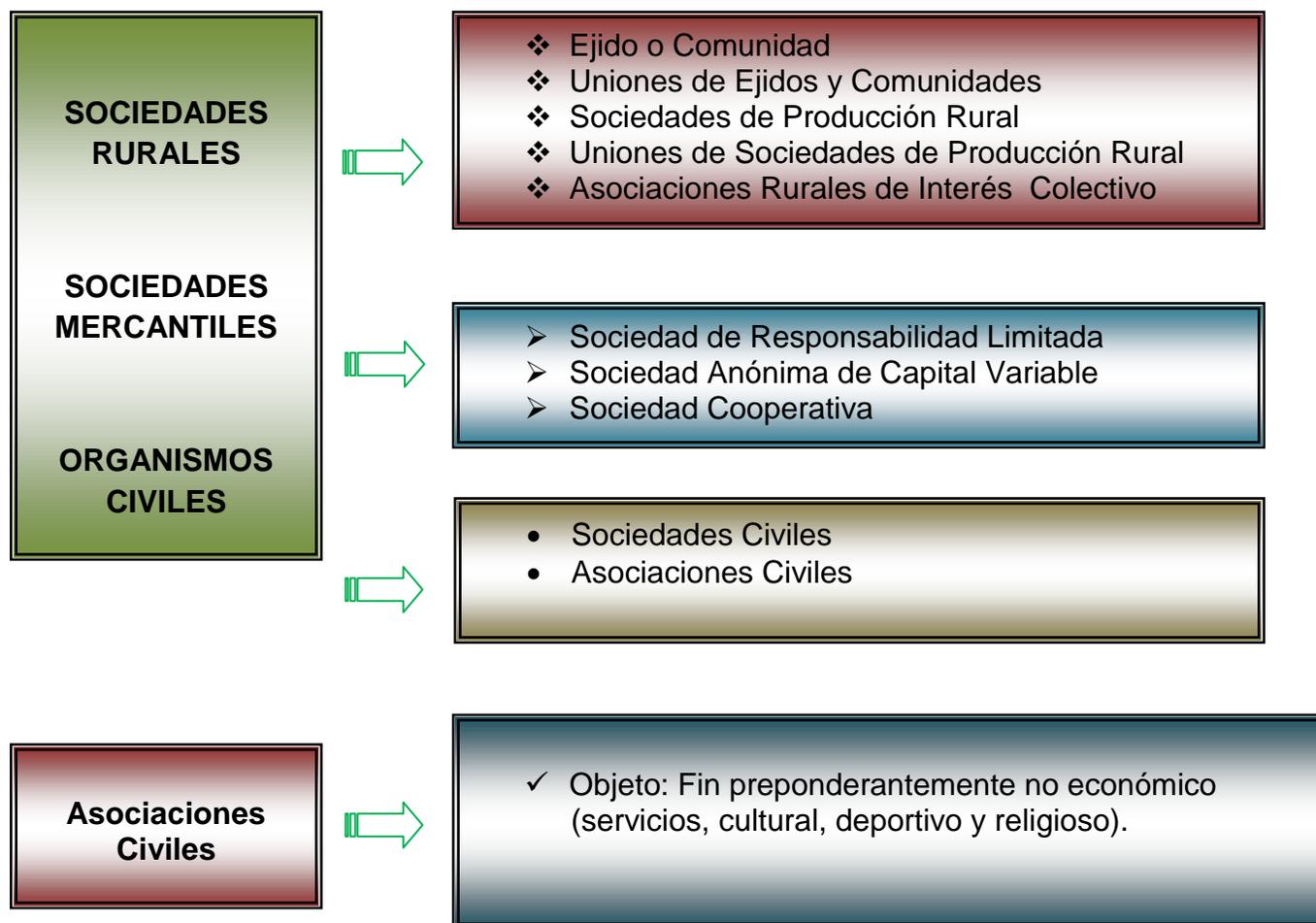


FUENTE: Elaboración propia con base en el esquema tipológico propuesto por la Dirección General de Desarrollo Político del Gobierno del Estado de México.

### I.2.3.1. Figuras Jurídicas con base a la Normatividad de SAGARPA

La tipología que propone la SAGARPA, se basa en las leyes que las rigen, en este sentido se contemplan tres tipos de figuras jurídicas que integran a las de mayor presencia y frecuencia en el sector rural.

Figura No. 4 Figuras Jurídicas de acuerdo a la SAGARPA, (2004)



FUENTE: Elaboración propia con base a SAGARPA, (2004).

En la Ley Agraria en el título cuarto, artículos 110,111,112,113 y 114, establece lo referente a la constitución, objeto, inscripción y registros correspondientes para las sociedades rurales, siendo la Sociedad de Producción Rural la más adoptada por los productores agrícolas y la figura jurídica más aceptada por las instituciones oficiales y privadas.

Lo anterior se deriva de las problemáticas como son principalmente: la distancia entre las comunidades en los municipios rurales, el actual índice de marginalidad de las comunidades rurales en ésta región y las actividades primarias predominantes en el sector primario en la región. Esto lleva como consecuencia a la búsqueda de nuevas formas de organizarse teniendo como base un sustento legal que permita la legitimidad y legalidad de estas agrupaciones en todas sus actividades.

### **I.2.3.2. Sustento Legal de las Organizaciones Civiles**

El sustento legal de este tipo de organismos se establece en el Código Civil de la Federación título decimo primero, de las Asociaciones, en los artículos 2670 al 2735. Son agrupaciones o asociaciones de carácter ciudadano y no gubernamental surgidas con la finalidad de estructurar algún ámbito de la sociedad o cubrir alguna necesidad de ésta.

El considerar la tipología de las organizaciones, nos permite a través de un proceso de evaluación, medir el grado de desarrollo y el nivel en el que se encuentra una organización económica rural, de esta manera y de acuerdo a la normatividad que establece SAGARPA (2004), se considera la siguiente puntuación:

- A) Las organizaciones incipientes, conocidas también como de primer nivel, son aquellas que son de reciente creación, presentan problemas a nivel estructural y organizacional principalmente y tienen una antigüedad no mayor al año.
- B) Las organizaciones de segundo nivel o consideradas en desarrollo, son aquellas que presentan problemas principalmente en las acciones comerciales y operativas, su temporalidad es de un año a tres; sin embargo, son también aquellas que pueden lograr un nivel de consolidación a través de la aplicación de planeación a largo plazo en sus procesos organizacionales, administrativos, financieros, comerciales y operativos.

C) Las organizaciones de tercer nivel son aquellas que se encuentran totalmente consolidadas, sin embargo, presentan problemas en la distribución de beneficios para sus socios y su temporalidad es de tres años en adelante.

A continuación se describen conceptos que permiten distinguir la importancia de una organización en un medio rural para poder coadyuvar al desarrollo social y económico de una región.

### **I.3. El Desarrollo**

El término de Desarrollo que contempla Baran, (1957), se entiende como una condición social dentro de un país, en la cual las necesidades auténticas de su población se satisfacen con el uso racional y sostenible de recursos y sistemas naturales. La utilización de los recursos estaría basada en una tecnología que respeta los aspectos culturales y los derechos humanos. Esta definición general de desarrollo incluye la especificación de que los grupos sociales tienen acceso a organizaciones y a servicios básicos como educación, vivienda, salud, nutrición, y sobre todo, que sus culturas y tradiciones sean respetadas dentro del marco social de un estado-nación en particular.

Para Giovanni (2007), un sentido con mayor aplicabilidad y concreción en la definición de desarrollo establecería que el mismo está caracterizado por condiciones en las cuales los bienes y servicios se encuentran crecientemente al alcance de los grupos sociales que conforman la sociedad. El desarrollo establece una condición de acceso a los servicios sociales y a la participación social activa.

En el primero de los casos se hace referencia a los sistemas de educación, y a la satisfacción de las necesidades de sobrevivencia en términos de alimento, vivienda, vestido, salud y seguridad. En el caso de la participación social activa se refiere a la capacidad del individuo y de las instituciones sociales a garantizar que las agrupaciones de poder sean instancias de intermediación entre los sujetos y actores en la toma de decisiones.

La aportación que hace Lidia Inés (2004), referente al desarrollo, parte de que todos los grupos sociales tendrían acceso a servicios básicos como educación, vivienda, salud, nutrición y que sus culturas y tradiciones sean respetadas.

En términos económicos implica que para la población hay oportunidades de empleo y satisfacción de al menos las necesidades básicas. Esto indica cierta distribución de la riqueza para lograr el acceso de toda la población a servicios básicos, pero una vez satisfecho esta condición, pueden existir numerosas distribuciones de la riqueza que la satisfagan.

### **I.3.1. Desarrollo Rural**

De acuerdo a Fals Borda (1964), en su libro Estudios de la Realidad campesina. Cooperación y Cambio, describe al Desarrollo Rural, como un proceso de transformación de los niveles de vida y bienestar de la población rural, de mejoramiento de los índices de seguridad laboral, y de aumento de la capacidad productiva de las organizaciones campesinas; resultante del allanamiento de obstáculos estructurales que impiden la plena utilización de los recursos y la movilización del esfuerzo interno hacia el objetivo estratégico de conformar una nueva estructura social y de organización rural.

Por otra parte Llambí Luis (1993), contempla al Desarrollo Rural como la ampliación de oportunidades de acceso a bienes y servicios, el fortalecimiento de las capacidades decisionales de las comunidades rurales, en particular, de aquellos sectores y estratos marginados y subordinados.

Como se observa, los anteriores autores describen este tipo de conceptos con una apreciación universal, por lo que también es importante considerar que SAGARPA (1994), define su propio concepto de la siguiente manera:

Se entiende como Desarrollo Rural al mejoramiento del nivel y las condiciones de vida del poblador rural y su familia, a través del crecimiento armónico, sustentable del capital físico, del capital social, del capital humano y del desarrollo económico de su localidad, teniendo como eje al productor rural organizado, representado

democráticamente y presente en las instancias de decisión de políticas y actividades relacionadas con su medio.

Lo anterior conlleva a relacionar que el desarrollo rural, implica también que la población que vive en este tipo de territorio se desarrolle, toda vez que al tener acceso a bienes y servicios, crecimiento económico, entre otros factores, existe un desarrollo social.

### **I.3.2. Desarrollo Social**

Amartya Sen (2000), concibe que el Desarrollo Social deberá ser entendido como un proceso de mejoramiento de la calidad de vida de una sociedad. Se considerará que una comunidad tiene una alta calidad de vida cuando sus habitantes, dentro de un marco de paz, libertad y justicia, tienen amplias y recurrentes posibilidades de satisfacción de sus necesidades, también de poder desplegar sus potencialidades y saberes con vistas a conseguir una mejora futura en sus vidas, en cuanto a la realización personal y en la sociedad en su conjunto.

Por otra parte Gough, I. (1992), define al Desarrollo Social como el proceso de cambio en el perfil de una economía, orientado a canalizar en montos suficientes los beneficios del crecimiento y del ingreso nacional a los sectores sociales.

Todo ello mediante un proceso permanente de mejoría en los niveles de bienestar social, alcanzado a partir de una equitativa distribución del ingreso y la erradicación de la pobreza, observándose, índices crecientes de mejoría en la alimentación, educación, salud, vivienda, medio ambiente y procuración de justicia en la población. De acuerdo con James Midgley (1994), el Desarrollo Social es “un proceso de promoción del bienestar de las personas en conjunción con un proceso dinámico de desarrollo económico”. El desarrollo social es un proceso que, en el transcurso del tiempo, conduce al mejoramiento de las condiciones de vida de toda la población en diferentes ámbitos: salud, educación, nutrición, vivienda, vulnerabilidad, seguridad social, empleo, salarios, principalmente, implica también la reducción de la pobreza y la desigualdad en el ingreso.

### **I.3.3. Desarrollo Económico**

Según Ignacio Tabares (1999), el Desarrollo Económico es la capacidad de países o regiones para crear riqueza a fin de promover o mantener la prosperidad o bienestar económico y social de sus habitantes. Así mismo, el proceso de desarrollo económico supone ajustes legales e institucionales que son hechos para dar incentivos para fomentar innovaciones e inversiones con el propósito de crear un eficiente sistema de producción y un sistema de distribución para los bienes y los servicios.

Para Reyes Giovanni (2007), el Desarrollo Económico es la transición de un nivel económico concreto a otro más avanzado, el cual se logra a través de un proceso de transformación estructural del sistema económico a largo plazo, con el consiguiente aumento de los factores productivos disponibles y orientados a su mejor utilización; teniendo como resultado un crecimiento equitativo entre los sectores de la producción. El desarrollo implica mejores niveles de vida para la población y no sólo un crecimiento del producto, por lo que representa cambios cuantitativos y cualitativos. Las expresiones fundamentales del desarrollo económico son: aumento de la producción y productividad per cápita en las diferentes ramas económicas, y aumento del ingreso real per cápita.

Por su parte Lidia Inés (1997), concibe al Desarrollo Económico como la capacidad de países o regiones para crear riqueza a fin de promover y mantener la prosperidad o bienestar económico y social de sus habitantes. Lo contempla también como el proceso de crecimiento mediante el cual los países incrementan los ingresos per cápita y se convierten en industrializados.

Se puede observar que los conceptos mencionados con anterioridad mediante las aportaciones de los diferentes autores, son elementales para comprender la importancia que radica en cada uno de ellos, ya que describen de manera particular como es que se relacionan con nuestro tema de estudio.

En este sentido queda claro que para algunos autores estos conceptos en la práctica, deben adecuarse a las condiciones económicas y sociales particulares de cada país, estado, región o municipio.

De esta manera el contemplar el concepto de desarrollo en estas tres vertientes (rural, social y económico), parte de la premisa de que el objeto de estudio son dos organizaciones económicas que se desarrollan en un ámbito rural, en donde también existen diferentes interrelaciones sociales, culturales y económicas entre campesinos, ganaderos, líderes sociales, que al organizarse en conjunto generan una mejor calidad de vida y desarrollo en su territorio.

#### **I.4. Conclusiones Generales del Capítulo**

En la estructura de este capítulo se puede observar que la planeación se define como el proceso que tiene la finalidad de elaborar un plan o proyecto, pero lo cual se requiere de métodos, técnicas y procedimientos; la fuente de información para su quehacer, el registro de estadísticas, estudios probabilísticos y proyecciones. Siendo este el concepto principal que se maneja para nuestra investigación, aplicado en las organizaciones civiles como un instrumento que nos permite llevar a cabo la toma de decisiones de manera más eficiente en los procesos y acciones para el desarrollo óptimo de las mismas.

Es importante mencionar que se elaboraron dos esquemas para describir el proceso de planeación, uno de ellos fue con base al autor Acoft, mismo que permitió construir el que más se acerca a la realidad del objeto de estudio, siendo una propuesta propia del proceso de planeación para mejorar la estructura y el funcionamiento de las organizaciones.

En cuanto al concepto de organización hay diferentes autores que la describen como aquel grupo de personas organizadas que persiguen un fin común, que requiere de distintos mecanismos para el desarrollo de actividades con fines de asistencia social. De esta manera se observa también en las figuras 2, 3 y 4, la tipología de las organizaciones sociales propuesta por la Dirección General de Desarrollo Político del Gobierno del Estado de México.

En este contexto también se distinguen las diferentes figuras jurídicas de las organizaciones sociales que con templa la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, (SAGARPA) y derivada de estas, en esta investigación solo se considerará a la **Asociación Civil** para aplicar a la planeación como herramienta para mejorar los procesos del funcionamiento de una organización civil.

Cabe señalar que también se consideran los parámetros cuantitativos que se distinguen entre los niveles de las organizaciones para establecer su status, es

decir, si se encuentran incipientes, en desarrollo o si ya están consolidadas, todo ello, de acuerdo a la normatividad de SAGARPA.

Es importante concluir que la planeación es un instrumento que ayuda a generar desarrollo en diferentes contextos, en el ámbito social, urbano, económico y ambiental, de un territorio urbano o rural; donde los beneficiarios son principalmente socios, organizados en una asociación civil.

Por último se describen los conceptos de desarrollo, desarrollo social, desarrollo económico y desarrollo rural a través de las aportaciones de diferentes autores, puesto que el objeto de estudio de esta investigación es una organización civil que lleva a cabo sus actividades en un medio rural, caracterizado por un alto grado de marginación, abandono de las actividades agropecuarias y pocas oportunidades de conseguir un empleo bien remunerado.

## **CAPÍTULO II**

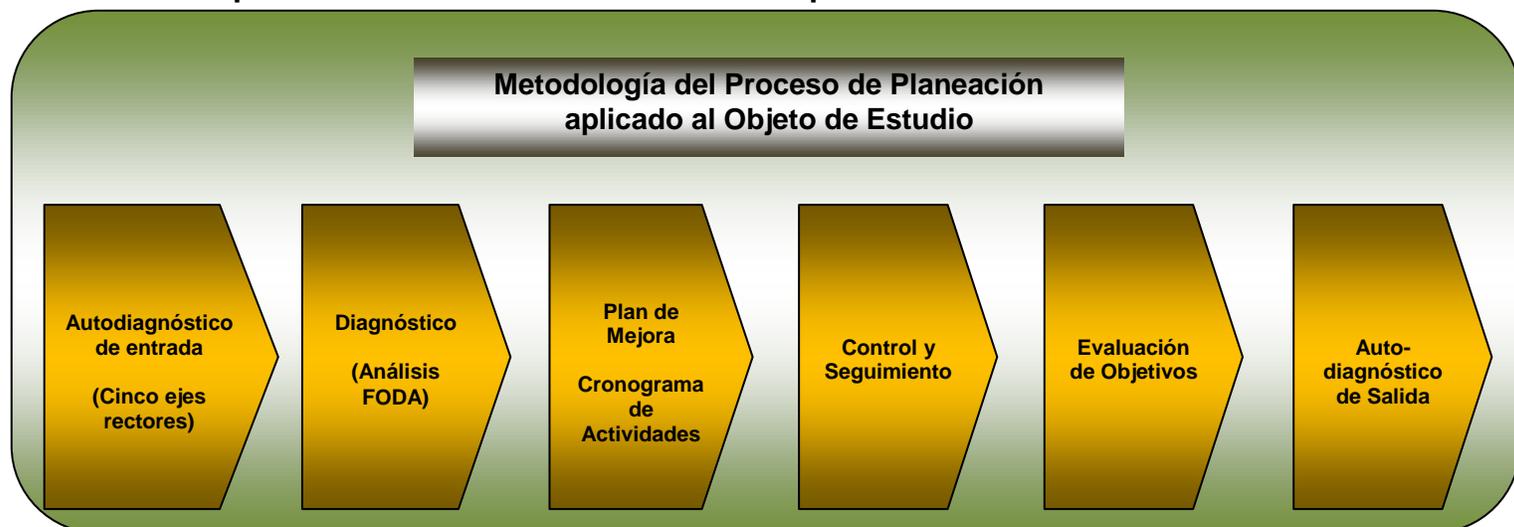
### **INSTRUMENTOS DE PLANEACIÓN APLICABLES PARA EL ANÁLISIS Y DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES CIVILES**

Para comprender de manera más precisa el funcionamiento de las organizaciones económicas rurales, es necesario situarnos en un proceso metodológico, ya que es importante citar cada una de las fases que se desarrollaron en el proceso de planeación propuesto en esta investigación para mejorar el funcionamiento de una organización.

Es importante señalar que esta metodología comprende en primer lugar el planteamiento de un autodiagnóstico, que permita identificar las áreas de mejora de la organización, en la segunda fase se explicará el contenido de un diagnóstico, a través de un análisis interno y externo, que comprende la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) del objeto de estudio, posteriormente en la tercera fase se explican los elementos que comprende el plan estratégico siendo éstos: el plan de mejora, el plan de acción en donde se plantean los objetivos, metas y acciones; lo que permite la integración de la cuarta fase consistiendo en el control y seguimiento mediante la construcción de indicadores de gestión, que a su vez propician la integración de la quinta fase, que consiste en la evaluación de objetivos y verificación del cumplimiento de metas, por último se explica la última fase, que consiste en la aplicación de una cédula de autodiagnóstico de salida que permite analizar el nivel alcanzado por la organización, sin embargo, en este apartado se aclara que será aplicada por parte de la mesa directiva de la organización.

Por otra parte la metodología planteada (ver esquema No. 1) en este capítulo permite tener un orden en los procesos de la organización, ya que mediante la implementación de estos pasos, permite obtener información fidedigna de una situación actual, para la toma de decisiones más adecuada y lograr el futuro deseado de una organización.

## Esquema No. 3 Contenido General del Capítulo II.



Fuente: Elaboración propia con base a la metodología de la SAGARPA

De esta manera a continuación se describen los elementos sustantivos propuestos por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, (SAGARPA), que debe comprender una organización para su funcionamiento.

### II.2. Autodiagnóstico

Es una descripción general que permite a las Organizaciones Económicas Rurales (OER) revisar sus procesos internos con la finalidad de conocer su situación y poder identificar las áreas de mejora, mediante la evaluación de cinco ejes rectores establecidos por la normatividad de SAGARPA, es por ello que a continuación se describe en qué consiste y el contenido de cada uno de éstos.

#### II.2.1. Ejes Rectores de una Organización Económica Rural

- Eje Organizativo: Determina el nivel de sociedad, la estructura orgánica, la corresponsabilidad ante los socios que la conforman y los elementos que permiten la gobernabilidad. Así mismo, implica que los integrantes de la organización, deben reflexionar el papel de valores y principios, como la base que permiten a las personas el trabajo de manera organizada para el logro del objetivo común, que los llevo a conformar una organización.

VARIABLES QUE INTEGRAN EL EJE ORGANIZATIVO DE ACUERDO A LA SAGARPA (2004):

1. Asuntos Jurídicos: Contempla la defensa de los agremiados.
2. Gobierno y Estructura: Estatutos, funcionarios y organigramas.
3. Afiliación: Integrar a más colaboradores y/o socios.

- Eje Administrativo:

Comprende y clasifica los recursos de la empresa con la finalidad de identificar las características o actos que

permitan la optimización de los mismos y que a su vez generen rendimientos a la organización. Implica la verificación de resultados y el uso eficiente de los recursos humanos y materiales.

VARIABLES QUE INTEGRAN EL EJE ADMINISTRATIVO DE ACUERDO A LA SAGARPA (2004):

Recursos humanos: Mano de obra calificada o barata, de acuerdo a las tareas asignadas.
Recursos materiales: Herramientas, papelería, etc.
Recursos financieros (contabilidad e impuestos): Estructura de ingresos y egresos.
Control interno: Contempla la elaboración de inventarios, directorios, itinerarios etc.

- Eje Financiero: Identificar los instrumentos financieros clave para la toma de decisiones y las herramientas para analizar e interpretar la información de los estados financieros. Implica identificar la solvencia y rentabilidad de la organización en función de su planeación, operación y controles.

VARIABLES QUE INTEGRAN EL EJE FINANCIERO DE ACUERDO A LA SAGARPA (2004):

Análisis de los recursos financieros:  
Fuentes de obtención y tipo de recursos de acuerdo a necesidades.

- *Eje Comercial:* Permite determinar si la empresa cuenta con un Plan de Negocios o algún instrumento que les permita lograr las metas de crecimiento en cuanto a la comercialización de sus productos o servicios, así como promover la participación en el mercado de manera más competitiva a través de la generación de valor agregado y alianzas estratégicas.

VARIABLES QUE INTEGRAN EL EJE COMERCIAL DE ACUERDO A LA SAGARPA (2004):

Plan de Negocios: Contempla estudios de mercados para la colocación de los productos.	Marca Comercial Propia: generar una Patente y registrarla.
Programa de Comercialización: Puntos de venta idóneos y alternativos.	Código de Barras: Control de productos y servicios.
Investigación de Mercados: Estudios de mercados locales y regionales.	Servicio de Postventa: Contempla el dar seguimiento a los clientes.
Distribución y Venta de Productos obtenidos: comercialización de la oferta.	Desarrollo de Nuevos Productos: Innovación en la oferta.
Exportación de Productos: Venta de productos en el extranjero, a través de dependencias que faciliten la comercialización.	Maquila de Marca ó Proceso para Terceros: Elaboración de trabajos o productos para otras organizaciones.
Certificación de Inocuidad: Legalidad en las marcas.	Participación en Ferias y Exposiciones: Oferta de productos.

Certificación de Calidad ISO ó Equivalente: Marcar estándares de calidad en los productos.	Alianzas Comerciales: Contempla la generación de acuerdos entre varias organizaciones.
--	--

- Eje Operativo: Es el conjunto de procedimientos, acciones y decisiones que una empresa tiene que establecer de manera cotidiana para la obtención eficiente de los bienes o servicios que habrá de ofrecer en su mercado. Permite caracterizar las acciones que la organización realiza en forma complementaria y que redundan en un mejor servicio a los socios y certidumbre en sus actividades, considerando que los servicios a los socios son la razón de ser de la organización.

Variables que integran el eje operativo de acuerdo a la SAGARPA (2004):

Definición de Productos: Contempla el producto final que se ofrece.	Mano de Obra: Mano de obra calificada y barata para cada etapa del eje operativo.
Definición de Procesos: Que se va a hacer y como se va a hacer.	Financiamiento: Recursos económicos y fuentes de obtención
Organización y Control: Etapas, responsables y controles	Ventas: Producto, cliente y beneficio.
Tecnología: Maquinaria, herramientas, etc.	Manejo de Riesgos: Contempla el tipo de riesgo y alternativa de solución.
Insumos: Requerimientos materiales, financieros y humanos.	Calendo grama: Agenda de gastos.
Servicios de Logística: Itinerario e insumos para cualquier eventualidad.	Presupuestos: Estructura de gastos por concepto, en cada etapa del eje operativo.

Como se puede observar estos ejes son esenciales para el funcionamiento de las organizaciones, dado que, de acuerdo con los criterios de SAGARPA, mantienen

también una estrecha relación con los conceptos anteriormente descritos (planeación, proceso de planeación, organización, etc.).

Por otra parte es importante considerar que una vez descrito cada uno de los ejes y las variables que se consideran para la realización del autodiagnóstico en las organizaciones, partiendo de una realidad presente, se prosigue a desarrollar un diagnóstico que comprende el análisis de los entornos interno y externo, mismos que permitirán identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, (FODA).

Cabe señalar que esta fase permite también identificar los factores de atención en el funcionamiento de las organizaciones, de esta forma, se describirá en qué consiste el diagnóstico.

### **II.3. Diagnóstico**

El diagnóstico vinculado a un contexto de organización, es un ejercicio científico-técnico que se sustenta en una visión conjunta de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; que de igual forma es capaz de generar propuestas integrales, donde la ejecución de una acción requiere de otra u otras más, para un verdadero desarrollo o bien para no afectar a una organización por los cambios suscitados, SAGARPA (2004).

Los análisis que se abordan en un diagnóstico suelen agruparse en dos grupos: externos e internos. **El análisis externo** se compone de dos elementos y establecen las bases para determinar tanto las oportunidades como las amenazas derivadas de acontecimientos que afectan al sistema funcional de una organización, pero que están total o parcialmente fuera de su control, SAGARPA (2004).

Una oportunidad puede definirse como un acontecimiento que representa una buena ocasión para alcanzar una ventaja competitiva, todas las oportunidades deben ser evaluadas según su atractivo y probabilidad de éxito.

**El análisis interno** comprende un enfoque integral de la situación que actualmente guarda la estructura de la organización mediante un ejercicio de vinculación analítica al interior de cada uno de los aspectos que la conforman, así mismo, se determina la relación causa efecto que existe entre los mismos, es decir, con las fortalezas se identifica el desarrollo de la organización y con las debilidades el rezago o grado de afectación en los demás aspectos del entorno organizativo, SAGARPA (2004).

La ventaja de realizar un diagnóstico es que permite tener una visión integral de los problemas, pero también de las oportunidades de desarrollo que existen en la organización económica rural.

#### Esquema No.4 El Análisis FODA.



Fuente: Elaboración propia.

En el esquema anterior se puede observar cuatro tipos de relaciones: La relación DA (Debilidades y Amenazas (- -)), el objetivo de la relación es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Esto es cuando una organización debe corregir estos aspectos, ya que de no ser así se encontraría en una situación totalmente alarmante y no tendría éxito, SAGARPA (2004).

La segunda relación, DO (Debilidades y Oportunidades (- +)), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una agrupación podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales evitando aprovechar las ventajas del medio en el que se desenvuelve, SAGARPA (2004).

La relación FA (Fortalezas y Amenazas (+ -)), se basa en las fortalezas de la organización que pueden disminuir con las amenazas del medio ambiente externo, por lo que su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una organización fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas, por el contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con precaución, SAGARPA (2004).

La relación FO (Fortalezas y Oportunidades (+ +)); a cualquier organización le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO, tales instituciones podrían utilizar sus fortalezas, manejando recursos para aprovechar la oportunidad del medio para ofrecer sus productos y servicios.

Bajo esta premisa, esta fase también da pauta a plantear las siguientes interrogantes:

**Fortalezas:** Circunstancia **interna** que permite un nivel adecuado de competitividad al factor. ¿Cuáles son las ventajas que presenta la organización como tal?

**Oportunidades:** Circunstancia **externa** al factor que lo favorece actual o potencialmente y que mejora la competitividad del mismo. ¿Cuáles son los

elementos externos (en la comunidad, en la sociedad, las instituciones, en el medio rural, etc.) que pueden influir de manera positiva en el éxito de la organización.

**Debilidades:** Circunstancia **interna** que dificulta alcanzar un nivel adecuado de competitividad al factor. ¿Cuáles son las desventajas que presenta la organización como tal?

**Amenazas:** Circunstancia **externa** que debilita o perjudica su competitividad actual o potencial del factor. ¿Cuáles son los elementos externos (en la comunidad, en la sociedad, las instituciones, en el medio rural, etc.) que pueden influir de manera negativa en el éxito de la organización?

El diagnóstico es un proceso de análisis y reflexión de la situación real de la agrupación, a través del cual, se identifican las fortalezas y los problemas fundamentales, mencionado sus causas y consecuencias, SAGARPA (2004).

Es importante señalar que este análisis se desarrolla mediante la realización de una matriz integrada por los factores precisos que tiene cada uno de los elementos del análisis FODA y su implicancia, es decir, después de obtener una relación lo más exhaustiva posible, se ponderan y ordenan por importancia cada uno de los elementos a efecto de quedarnos con los que tienen mayor importancia hacia la institución.

Al contar con estos elementos (factores de atención) ordenados y sistematizados de las propuestas a atender, la organización podrá decidir qué acciones puntuales se atenderán en el plan de mejora, estableciendo los acuerdos de ejecución.

Concluyendo esta fase, se da paso a desarrollar el plan de mejora y la construcción de los indicadores con los que serán evaluadas las acciones, elementos que permiten identificar las soluciones que serán implementadas en la organización para responder a los factores prioritarios de atención bajo un esquema sustantivo, de formalidad y operacional; de esta manera planear significa proyectar; pensar ahora lo que se hará más adelante, programando con anticipación las acciones y actividades del grupo, organización o empresa de

manera eficiente (estratégica). De esta manera a continuación se describe en qué consiste el plan de mejora y los elementos de los que se constituye.

Cabe señalar que a partir del siguiente apartado, forma parte de la propuesta, misma que será analizada en el capítulo IV, sin embargo, en éste capítulo será descrita de manera general como parte de la metodología que se implementó para continuar con el análisis y estudio de las organizaciones civiles.

#### **II.4. Elaboración del Plan de Mejora**

El plan de mejora, permite establecer los alcances, en función de las expectativas y condiciones de la organización para el cumplimiento de los objetivos, definiendo los responsables y tiempos de ejecución de cada acción, por consecuencia involucra a todos los socios para su puesta en marcha, SAGARPA (2004). No hacerlo así, implica el riesgo de no alcanzar el futuro deseado de una organización.

En este sentido la planeación debe aplicarse en tres vertientes:

- ❖ **Sustantiva:** porque es un esfuerzo por influir el curso de determinados acontecimientos. Se trata de construir el futuro deseado.
- ❖ **Formal:** porque incide de manera organizada sobre procesos y acciones.
- ❖ **Operacional:** porque utiliza determinados procedimientos, con el propósito de introducir organización y racionalidad a un conjunto de actividades pertinentes.

De tal forma que lo anterior conlleva a plantear las siguientes interrogantes:

- ¿Qué se va a realizar? (las acciones que se llevarán a cabo)
- ¿Cuáles son los elementos que no se tienen para poder crecer? (priorizar los factores más importantes)
- ¿Qué instrumentos se van a utilizar? (recursos, leyes, reglamentos, manuales, etc.)

- ¿Con qué recursos se cuenta? (recursos humanos, materiales y financieros)
- ¿En qué tiempo se va a desarrollar la acción? (estipular metas y tiempos en la conclusión de la acción)
- ¿Quién lo va a realizar? (asignar responsables a cada acción)

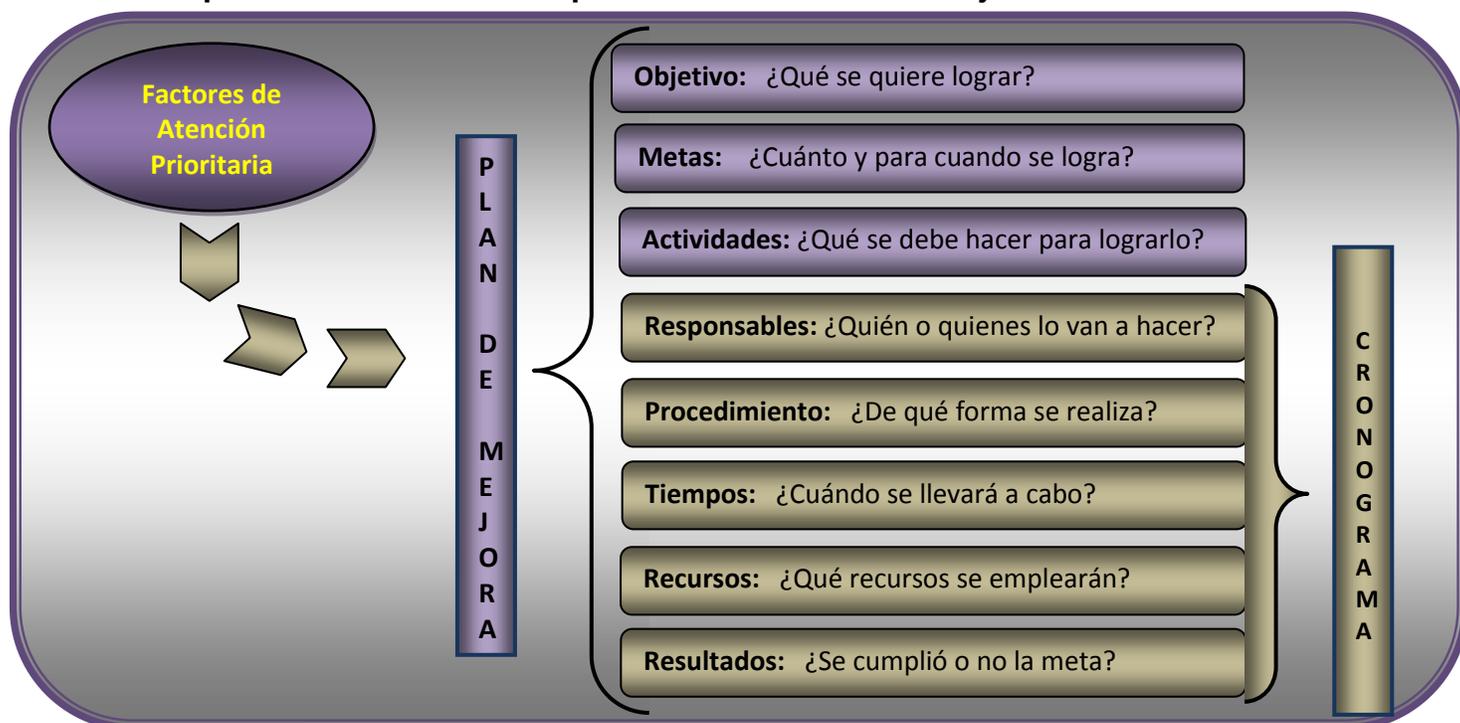
Una vez que se han podido analizar y contestar estas preguntas, se procede a la elaboración del **plan de mejora**, que consiste en un proceso mediante el cual se determinan las acciones que permiten mejorar el funcionamiento de la organización, con qué medios se desarrollarán (recursos: humanos, económicos y materiales), y en qué lapso de tiempo. Las actividades de planeación incluyen necesariamente una cantidad considerable de fases a desarrollar.

En concreto, el plan debe servir a los miembros de la organización para ejecutar las acciones, debe ser un instrumento, claro, sencillo, fácil de entender y manejar, **NO** debe convertirse en un instrumento que sólo un experto interpreta y ejecuta.

El plan de mejora debe ser un instrumento flexible, por lo tanto, su ejecución debe permitir ser manejable en cada acción, con el fin de adaptarlo a situaciones imprevistas, está constituido por elementos básicos, sin embargo, se debe respetar la secuencia lógica del proceso de planeación.

Constituye un instrumento que permite llevar a cabo las actividades para alcanzar los objetivos planteados, retoma los resultados del diagnóstico y contiene los siguientes elementos:

## Esquema No. 5 Elementos que contiene un Plan de Mejora.



Fuente: Elaboración propia.

- En la estratégica, se formulan los objetivos (general y particulares), las metas, los indicadores correspondientes y las actividades.
- En la operativa, se definen las acciones específicas o tareas, las fechas de realización, los recursos que requiere, y los responsables.

Por otra parte, para su elaboración es necesario que se cuente de manera sucinta con los resultados del diagnóstico, es decir, los factores de atención que se ratificaron en esta fase. Una vez que ya se cuenta con estos elementos se procede a elaborar el plan, iniciando con la formulación de los objetivos.

### II.4.1. Definición de Objetivo

Un objetivo es un enunciado que expresa el resultado que queremos lograr, expresado cualitativamente.

De acuerdo con Ackoft (1981, p: 39), Un objetivo responde a tres preguntas básicas:

- ¿Qué quiero lograr?
- ¿Para qué lo quiero hacer?
- ¿Cómo lo quiero hacer?

Cabe señalar que existen dos tipos de objetivos, el general y los particulares, (Ackoft 1981).

- I. El objetivo general expresa el resultado final al que se quiere llegar y responde las preguntas básicas: ¿qué quiero lograr?, ¿para qué lo quiero hacer? y ¿cómo lo quiero hacer?
- II. Los objetivos específicos son los resultados intermedios que se deben de obtener para llegar al objetivo general. Responde también a las mismas preguntas básicas, con la diferencia de que sus respuestas son más específicas.

En este sentido, la organización debe decidir anticipadamente qué es lo que pretende lograr (objetivos) y lo que debe hacer para alcanzar sus resultados, una vez planteados los objetivos, la planeación como herramienta constituye la mejor manera de llegar a él.

#### **II.4.2. Definición de Meta**

La meta es un enunciado que indica también un resultado, pero expresando la cantidad y tiempo y permite poner cuantitativamente lo que se quiere lograr en el objetivo, SAGARPA (2004).

Una meta responde a tres preguntas básicas;

- ¿Cuánto de qué se quiere lograr? (en unidades numéricas, proporciones o porcentaje).
- ¿Cuándo? (expresado en fechas o periodos).
- ¿Con qué características, son parámetros o rangos para calificar cierto resultado? (atributos de la meta).

Por otra parte, las metas van ligadas a los objetivos específicos, por lo tanto se requieren formular las que sean necesarias para medir su logro.

### **II.4.3. Definición de Actividades**

Las actividades se definen a partir de una pregunta que se debe enunciar: ¿Qué se debe hacer para lograr esas metas? y ¿Cómo se debe hacer?, SAGARPA (2004).

Con estas preguntas se podrán detectar una serie de actividades. Se pueden retomar los factores de atención prioritarios definidos en el diagnóstico, como actividades. Ante esto, se debe revisar la lista correspondiente y utilizarlos.

Cualquiera que sean las actividades, deben de ser congruentes en cada parte de los factores ya identificados, además deben estar apegadas a las necesidades de la organización y a las expectativas de los socios.

### **II.4.4. Elaboración del Cronograma de Actividades**

El cronograma incluye los objetivos y las acciones correspondientes, por lo tanto debe indicar las metas, las personas responsables y el tiempo que llevará realizar cada acción, SAGARPA (2004), como se puede observar en el esquema siguiente.

Generalmente esto se hace a nivel de ejecutivos en la institución, retomando lo que se establece en los artículos 109 y 111 de la Ley Agraria, que considera las sociedades de producción rural, contemplando que la dirección de la organización estará a cargo de una directiva, integrada por un presidente, un secretario, un tesorero y dos vocales.

El cronograma debe ser establecido con base a los criterios entendibles por todos los socios; la matriz que se construye, es una representación gráfica que debe ser clara para todos, ya que debe servir de base para la elaboración de la siguiente fase que es la de control y seguimiento.

Para iniciar el ejercicio se pregunta con respecto a las actividades contempladas en el plan, para hacer estas actividades ¿qué se debe hacer?, ¿Con estas tareas se puede lograr realizar la actividad?, con estas preguntas se desarrollan las tareas y los procedimientos en que se van a realizar.

Después se define los tiempos de realización mediante la calendarización de las actividades, posteriormente se estiman los recursos, ya sean humanos, materiales y financiero, así como el origen de éstos (aportaciones, donaciones, apoyos, etc.), por último se asignan responsables para realizar las tareas y actividades, SAGARPA (2004).

De acuerdo a la SAGARPA (2004), para la integración del plan de acción se deben llevar a cabo los siguientes pasos:

**Paso 1:** Revisión de actividades y metas; se consideran los objetivos planteados en el plan, las metas deben indicar hasta donde se propone llegar en el plan de acción.

**Paso 2:** Debe indicarse el tiempo previsto para llevar a cabo cada actividad, mediante un cronograma gráfico que permite determinar las actividades previstas para cada periodo verificando si no se ha programado más actividades de las que se pueden atender.

**Paso 3:** Determinación de responsables para cada actividad.

Una vez terminada la matriz, debe ser revisada y discutida por los que integran la mesa directiva.

El aplicar estos tres pasos, permite llevar a cabo la fase de control y seguimiento que corresponde al esquema propuesto del proceso de planeación para el caso de esta investigación, expuesto en el capítulo anterior, de esta forma a continuación se cita como se desarrolla y a través de qué mecanismos. Para el desarrollo de esta investigación se proponen las siguientes matrices correspondientes al plan de mejora y al plan de acción.

## Esquema No. 6 Elementos a Considerar para la Elaboración de un Cronograma.



Fuente: Elaboración propia.

### II.5. Esquema de Control y Seguimiento

Establecer una matriz del proceso de control y seguimiento, debe considerar la construcción de indicadores que permitan el monitoreo del cumplimiento de las metas a través de medios de verificación, que sean evidencia tangible en la medición de los objetivos. Por lo tanto, la matriz debe resumir las acciones a realizar, los responsables y los medios de verificación para el cumplimiento de las mismas, SAGARAPA (2004).

El control y seguimiento son una serie de herramientas de planeación, que permiten asegurar la ejecución de las actividades y tareas acordadas en un plan. Aseguran, en la medida de lo posible, que se obtengan las metas y objetivos, ya que al usar el esquema de control y seguimiento, se pueden tomar las decisiones para llevar a cabo acciones correctivas y reencauzar el rumbo del plan.

El esquema de control y seguimiento previene de manera continua que el plan va por buen camino, pero también puede señalar que las cosas no están saliendo

como se había esperado, por lo tanto, ayuda a tomar decisiones en tiempo y forma para corregir las fallas de ejecución.

Para llevar a cabo un seguimiento exhaustivo del cumplimiento de objetivos y metas, se requiere la formulación de indicadores que permitan medir el grado de cumplimiento de la meta. Un indicador es una variable que ayuda a medir los cambios que se producen en una situación determinada; se utiliza para comparar los resultados cualitativos y cuantitativos efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa, meta o actividad, SAGARPA (2004).

En esta fase se recomienda el uso de indicadores siendo los elementos básicos de las técnicas de control y seguimiento, que sirven como instrumento para el monitoreo y evaluación de la eficiencia, efectividad e impacto, de los objetivos, metas o actividades, de acuerdo a la SAGARPA (2004), un indicador debe ser:

- **Accesible** (fácil de identificar y recopilar)
- **Pertinente** (para lo que deseamos medir)
- **Fiel** (que informe con asertividad de las condiciones de los datos que se recogen)
- **Objetivo** (no ambiguo en su interpretación)
- **Preciso** (para la acción que se quiere estimar)
- **Sensible** (que permitan recoger y estimar variaciones de aquello que son referente).

De acuerdo a la SAGARPA (2004), para este tipo de análisis se utilizan dos tipos de indicadores:

- a) Indicadores de ejecución:** Se usan para el seguimiento y miden cambios inmediatos –logros- causados directamente con las actividades. Permiten dar cuenta del proceso (cambios en conocimientos, habilidades, actitudes), de cómo se avanza hacia la obtención de resultados. Estos pueden ser:

De eficacia: Tipo de actividades planteadas y ejecutadas.

De efectividad: resultado de la actividad realizada.

De eficiencia: Valoran los recursos empleados en relación a los resultados concretos obtenidos en la actividad.

**b) Indicadores de resultados:** Se usan para la evaluación del proceso y miden cambios intermedios que surgen del “uso sinérgico” de los recursos disponibles con los resultados. Verifican cambios a “mediano” plazo, los resultados anuales que contribuyen con el objetivo general, permiten verificar la eficacia de las metas, objetivos y posibles proyectos. Estos pueden ser:

Estratégicos: Informan qué factores externos influyen en el proceso de actividad.

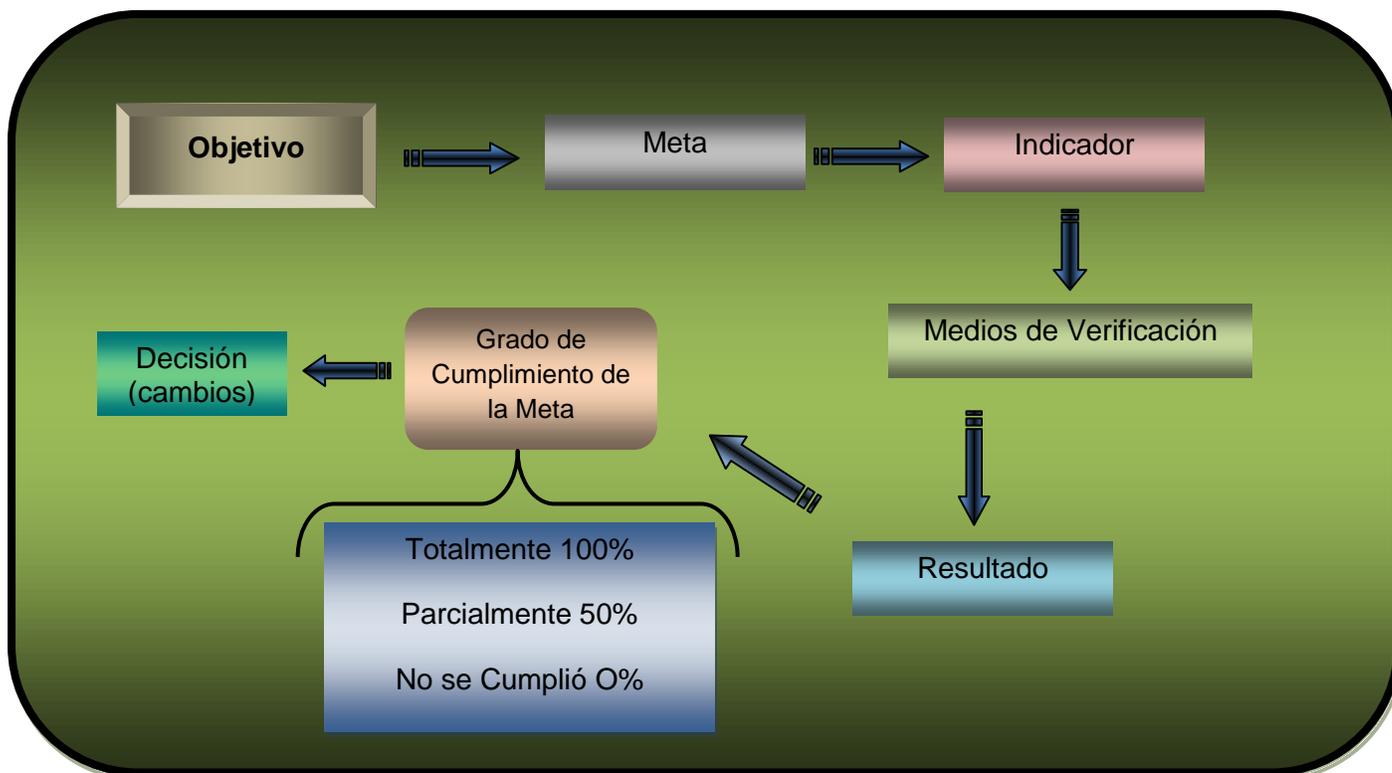
De Estructura: Valoran los recursos disponibles y los necesarios.

De Proceso: Evalúan cómo se desarrollan las actividades intermedias del proceso de gestión.

De Resultado: Miden los resultados finales del proceso.

Por lo anterior, es necesario establecer al interior de la organización un esquema de control y seguimiento, ya que permite informar o reportar a la asamblea de socios, a sus cuadros directivos sobre los avances y dificultades encontradas, mencionando también, aciertos y circunstancias que están influyendo a favor o en contra en su ejecución, con el fin de tomar las decisiones correspondientes, ya sea de continuar con el plan o de instrumentar acciones correctivas para reprogramar nuevas actividades en tiempo y forma, por lo tanto, se propone el siguiente esquema que permite llevar de manera ordenada la fase de control y seguimiento sobre el cumplimiento de las metas propuestas por la organización:

## Esquema No. 7 Elementos para la Elaboración de la Matriz de Control y Seguimiento.



Fuente: Elaboración propia.

### II.6. La Evaluación de Objetivos

En esta fase, se medirá el grado de cumplimiento de los objetivos de la organización a través de de dos tipos de evaluación: el primero consiste en la evaluación de las metas, el segundo son los factores de atención ejecutados, SAGARPA (2004).

En caso de que no se haya cumplido la meta, se reorientan las acciones para tomar las decisiones correspondientes, y reprogramar o continuar con las actividades restantes.

Esta fase permite sistematizar el avance de las actividades y tareas a realizar o no realizadas por parte de la organización, informando su resultado y condiciones a través de dos reportes:

- ❖ Los reportes del seguimiento y control del plan.
- ❖ Reportes de ejecución del plan de mejora.

Los reportes tendrán como objetivo principal informar las acciones a realizar que integre la comparación entre la situación inicial y final de la asociación. (Análisis de resultados); así como las recomendaciones para la continuidad de la mejora en la organización.

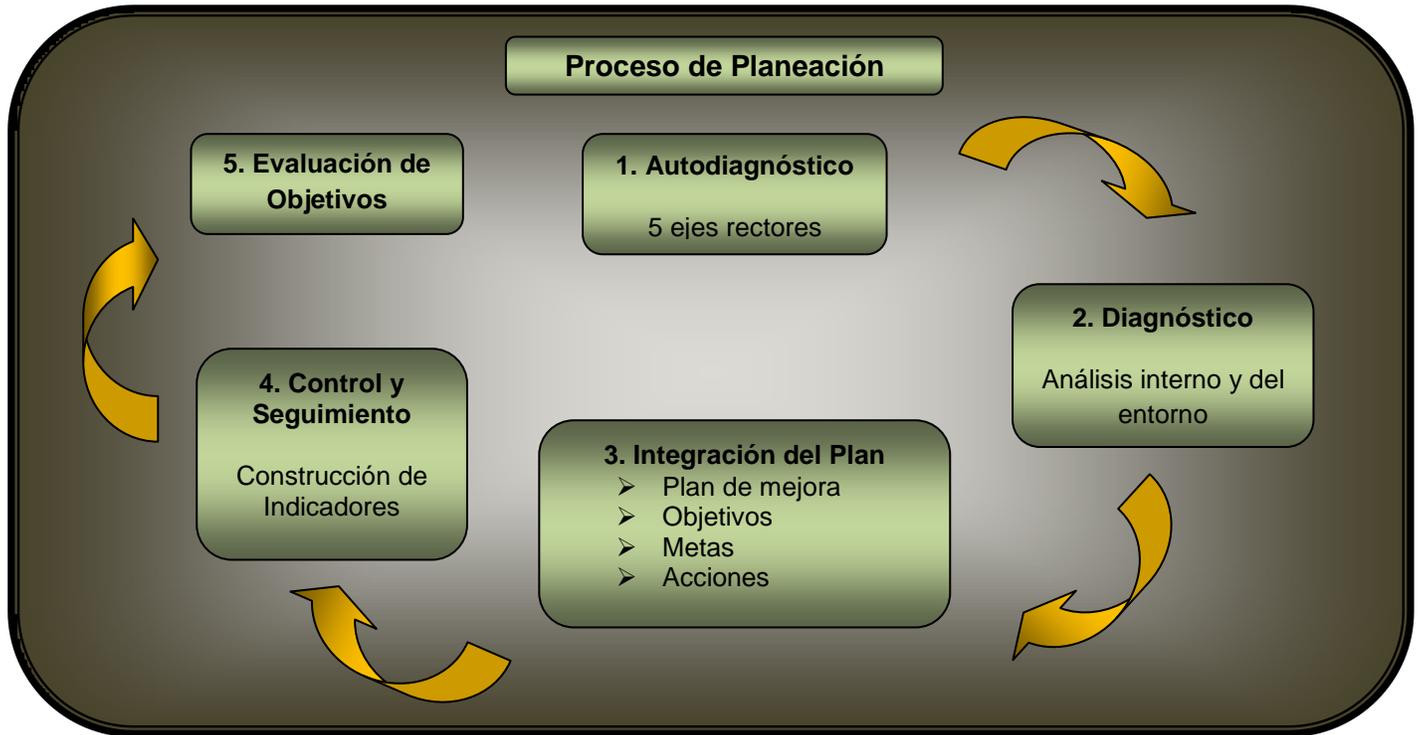
## **II.7. Autodiagnóstico Final**

Esta cédula sirve para verificar si la organización continua siendo de primer nivel o ha logrado alcanzar el segundo o tercer nivel de consolidación, a través de una ponderación establecida en la metodología de la SAGARPA, (2004).

Para esto es necesario aplicar nuevamente la cedula que esta integra por los cinco ejes rectores ya descritos (organizativo, administrativo, financiero, comercial y operativo), en ésta cédula se verifica físicamente los documentos probatorios con los que cuenta la organización, que en un principio la mesa directiva manifiesta contar con ellos en la aplicación de la primer cédula (autodiagnóstico de entrada). Al respecto, hay que señalar que en este caso solo se desarrollará a manera de propuesta académica, ya que su aplicación corresponde a los integrantes de la mesa directiva de la organización.

Con esta fase se concluye el proceso de planeación propuesto como se puede observar en el esquema No. 7, que describe cada una de las etapas para el análisis y desarrollo de la organización económica rural, es importante señalar que las acciones formuladas por la organización, conlleva a formular una serie de recomendaciones que puedan aplicarse en un futuro para su fortalecimiento y serán descritas en el último capítulo.

**Esquema No. 8 Proceso de Planeación con base a Ackoft y Miklos,  
propuesto para mejorar la Estructura y el Funcionamiento de las  
Organizaciones.**



Fuente: Elaboración Propia con base a Ackoft y Miklos.

Como se puede observar en las figuras anteriores, se explica esquemáticamente el proceso de planeación que los autores proponen (esquema No. 1), de esta manera también se elaboró un esquema propio (esquema No. 7), explicando el proceso de planeación que será utilizado como propuesta para el funcionamiento de las organizaciones que son analizadas en esta investigación.

En este sentido es necesario precisar que la metodología retomada de SAGARPA (2004), termina en esta investigación con la elaboración del diagnóstico, por lo que se aclara que la propuesta desarrollada en el capítulo IV, pero esquematizada en este capítulo, comienza con la elaboración del plan de mejora, el esquema de control y seguimiento, así como la evaluación de los objetivos.

## **II.8. Conclusiones Generales del Capítulo**

En este capítulo se ha descrito la metodología del proceso de planeación propuesto para el objeto de estudio en esta investigación, sin embargo, hay que aclarar que dicha metodología se fundamenta en la utilizada por la SAGARPA (2004), para el estudio y fortalecimiento de las organizaciones económicas rurales.

De manera detallada se citan los cinco ejes rectores, que cumplen un papel fundamental en el funcionamiento y desarrollo de actividades de las organizaciones civiles.

La estructura de estos cinco ejes es a partir del organizativo, que determina el nivel de sociedad, la estructura orgánica, la corresponsabilidad ante los socios que la conforman y los elementos que permiten la gobernabilidad, el eje administrativo comprende y clasifica los recursos de la empresa con la finalidad de identificar las características o actos que permitan la optimización de los mismos y que a su vez generen rendimientos a la organización, en el eje financiero se identifican los instrumentos financieros clave para la toma de decisiones y las herramientas para analizar e interpretar la información de los estados financieros de las organizaciones, en el eje comercial se permite determinar si la empresa cuenta con un plan de negocios o algún instrumento que les permita lograr las metas de crecimiento en cuanto a la comercialización de sus productos o servicios, así como promover la participación en el mercado de manera más competitiva, por ultimo en eje operativo permite caracterizar las acciones que la organización realiza en forma complementaria y que redundan en un mejor servicio a los socios y certidumbre en sus actividades, considerando que los servicios a los socios son la razón de ser de la organización.

Posteriormente se explica el diagnóstico, que vinculado a un contexto de organización, es un ejercicio científico-técnico y se sustenta en una visión conjunta de los problemas, fortalezas, potencialidades, oportunidades, debilidades y amenazas; que de igual forma es capaz de generar propuestas integrales, identificando los factores prioritarios de atención, los cuales son retomados para elaborar el plan de mejora.

El plan de mejora, permite establecer los alcances, en función de las expectativas y condiciones de la organización, para el cumplimiento de los objetivos, definiendo el tiempo para llevar a cabo las acciones, los responsables y por consecuencia establecer que se podrán cumplir las metas.

Al término de esta fase, se explica el esquema de control y seguimiento siendo una serie de herramientas de planeación, que permiten asegurar la ejecución de las actividades y tareas acordadas en un plan. Aseguran, en la medida de lo posible, lograr las metas y objetivos, ya que al usar el esquema de control y seguimiento, se pueden tomar las decisiones para llevar a cabo acciones correctivas y reencauzar el rumbo del plan.

Siguiendo con el proceso metodológico se cita la fase de evaluación de objetivos que consiste en medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la organización a través de dos tipos de evaluación: el primero consiste en la evaluación de metas y actividades, el segundo son los factores de atención ejecutados.

En este sentido esta fase permite sistematizar el avance de las actividades o tareas realizadas o no realizadas, informando su resultado y condiciones a través de dos reportes: los reportes del seguimiento y control del plan, así como los reportes de ejecución del plan de mejora.

Por último se explica la fase de aplicación de la cédula de Autodiagnóstico de salida, que sirve para verificar si la organización continua siendo de primer nivel (incipientes) o ha logrado alcanzar el segundo (en desarrollo) o tercer nivel (consolidadas), a través de una ponderación establecida en la metodología de la SAGARPA. Para tal efecto es necesario aclarar que su aplicación será por parte de los integrantes de la organización, ya que en esta investigación solo se desarrollará a manera de propuesta académica, sin embargo, esta cédula permitirá formular una serie de recomendaciones aplicables en un futuro, para lograr el fortalecimiento de la organización y verificar si la organización ha logrado un mayor grado de consolidación.

## CAPÍTULO III

### DIAGNÓSTICO DE LA ASOCIACIÓN CIVIL

#### “ALIANZA POR EL DESARROLLO DE TLATLAYA”

Este capítulo se divide en tres apartados, el primero consiste en hacer una descripción de los aspectos generales de Tlatlaya, municipio en donde se encuentra el objeto de estudio, las variables a considerar en este apartado son: el medio geográfico, entorno social y entorno económico.

De acuerdo al Plan Estatal de Desarrollo Urbano 2006 - 2011, el Estado de México para efectos del ordenamiento territorial, se divide en seis regiones, de las cuales solo se considera la Región V Tejupilco, que se integra por los siguientes municipios: Amatepec, Luvianos, Oztoloapan, Sultepec, Tejupilco, Tlatlaya y Zacazonapan, en este sentido para el objeto de estudio de esta investigación solo se considerará al municipio de **Tlatlaya**, que se localiza al sur del Estado de México.

Para tal efecto, se analizará a la organización económica rural: “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya”, A.C. así como los tipos de organización existentes en el municipio, su campo de acción y algunos datos importantes en cuanto a los montos autorizados de las reglas de operación del PROMAF (Proyecto Estratégico de Apoyo a la Cadena Productiva de los Productores de Maíz y Frijol)

El segundo apartado consta de una descripción de los cinco ejes contemplados en la cédula de autodiagnóstico de entrada, que a su vez reflejan el resultado y el nivel de desarrollo en que se encuentra la organización.

Posteriormente en la tercera fase se integra el diagnóstico, mediante un análisis interno y del entorno de la organización aplicando un análisis FODA, esto permitirá identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la asociación “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya”, para obtener los factores de atención prioritaria, que serán explicados en el siguiente capítulo, los cuales servirán como base para desarrollar el plan de mejora de la institución.

Por tal motivo, se muestran los temas y variables de la descripción general del municipio en donde se localiza el objeto de estudio, así como el diagnóstico de la organización, en el esquema siguiente.

**Esquema No.9 Aspectos y variables de la Investigación.**



Fuente: Elaboración propia.

### **III.1. Descripción General del Municipio en donde se Localiza la Asociación Civil, “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya”.**

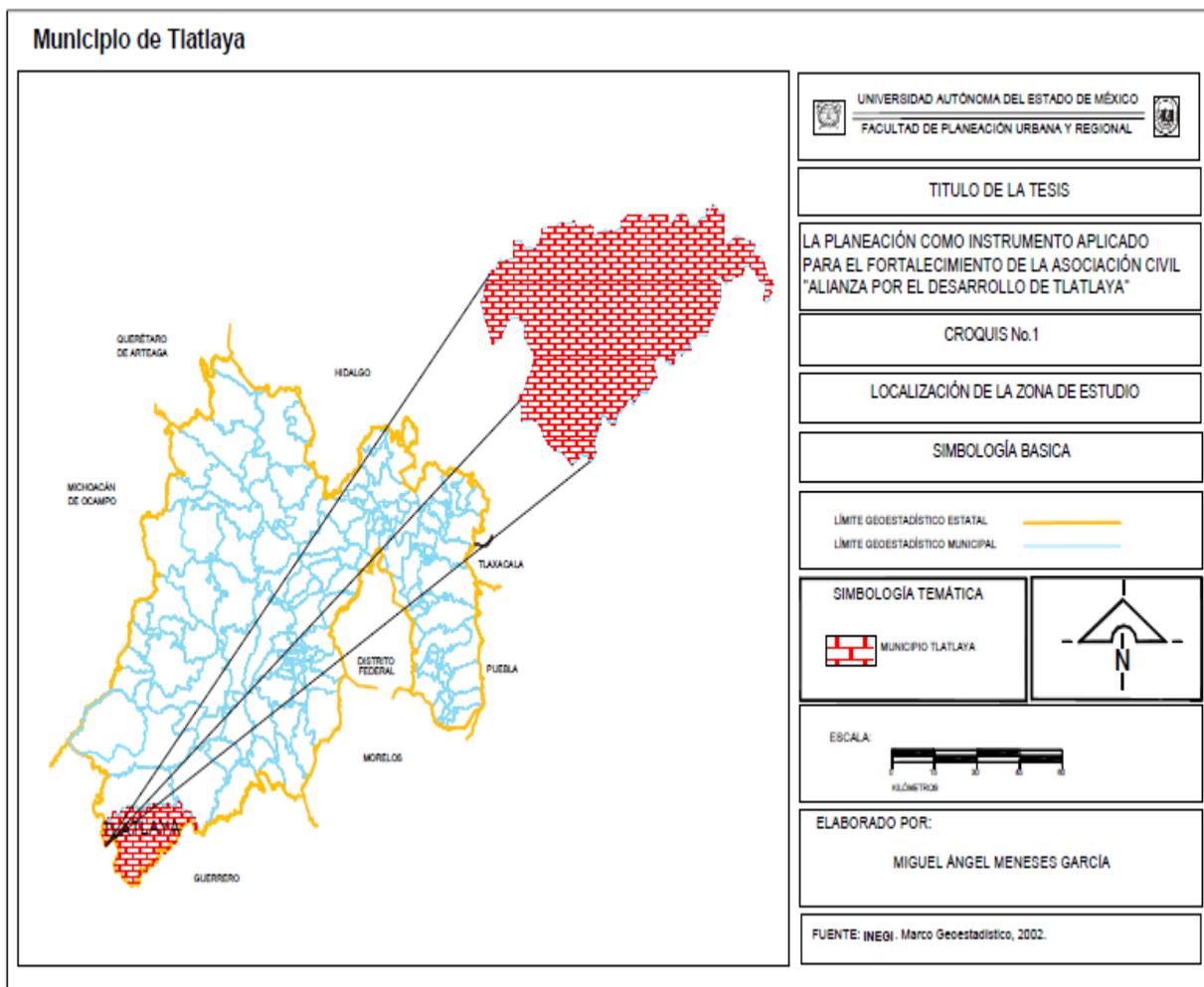
En este apartado se describe de manera puntual los aspectos más relevantes del municipio de Tlatlaya, que es en donde se ubica el objeto de estudio de ésta investigación, por lo que refiere a la que región geográfica a la que pertenece, población total, su principal actividad económica, nivel de ingresos de la población, entre otros aspectos de importancia que aportan a precisar a el objeto de estudio.

### III.1.1. Aspectos Geográficos

De acuerdo a la monografía municipal de Tlatlaya 2000, éste municipio se localiza en la zona suroeste del Estado de México, pertenece a la región socioeconómica No. V, con sede en Tejupilco; encontrándose dentro de las coordenadas geográficas 18°37 '01" de latitud norte y entre los meridianos 100° 12' 27" de longitud oeste del meridiano de Greenwich.

Tlatlaya limita geográficamente con Amatepec y Tejupilco al norte, al sur con el Estado de Guerrero, al oriente con el municipio de Sultepec y al poniente con el Estado de Guerrero.

**Figura No. 4 Croquis de Localización**



Su territorio asciende a 798.92 Kilómetros cuadrados y registra un total de 79,892 has. de superficie municipal, lo que representa el 3.55% del total del Estado de México, (Monografía del Municipio de Tlatlaya, 2000).

Lo característico de sus montañas y lomeríos propician un impacto negativo para el agricultor, ya que no permiten realizar de manera más eficiente las actividades del sector primario.

Con base en el Bando Municipal 2006-2009, la división política del municipio se integra por la cabecera municipal, 124 delegaciones, 8 subdelegaciones y 8 comunidades que concentran muy poca población.

### **III.1.2. Entorno Social**

Según datos del Anuario Estadístico del Estado de México 2007, la población municipal de Tlatlaya era de 36,100 habitantes, de los cuales 17,480 son hombres y 18,620 mujeres; esto representa el 48% del sexo masculino y el 52% del sexo femenino.

En lo que respecta a su dinámica poblacional, Tlatlaya registra el fenómeno de emigración, pues de acuerdo a los resultados que presento el II Censo de Población y Vivienda en el 2005, la población se dirige principalmente a ciudades como: Toluca, Tejupilco, Arcelia Guerrero, Morelos, Michoacán, Distrito Federal, así como Estados Unidos de América del Norte y Canadá.

Por otra parte, de acuerdo al Anuario Estadístico del Estado de México para el año 2007, se registró un total de 3,826 ejidatarios y comuneros, de los cuales 3,145 son hombres y 686 mujeres; así mismo, se registraron un total de 2,590 poseionarios de los cuales 1,920 son hombres y 670 mujeres.

Esto implica que en el municipio, de cierta manera y por diferentes aspectos como son la educación y el desempleo principalmente, la población tiene que emigrar hacia otros municipios porque no tienen la facilidad de seguir estudiando en el municipio, ya que no cuenta con escuelas de nivel superior. Por otra parte y con respecto a la falta de empleos en el municipio, la población tiende a buscar

mejores condiciones de vida en otros lados, principalmente a las ciudades arriba mencionadas, generando así el fenómeno de emigración.

De manera que, para entender un poco más el entorno social y las actividades que se desarrollan en el municipio, se da paso al siguiente aspecto, que precisa rasgos económicos y las características de las principales actividades económicas.

### **III.1.3. Entorno Económico**

En este contexto se consideraron datos del ITER (Información de la Integración Territorial, Estado de México, 2004) como: la Población Económicamente Activa (PEA), Población Económicamente Inactiva (PEI), Población Ocupada por Sector Económico (PO), resaltando que se citan datos por rama de actividad del CENSO Económico 2004.

La actividad más importante en el municipio de Tlatlaya es la agricultura, existen 3,456 unidades de producción rural que cubren aproximadamente 55,947.9 hectáreas y representa casi el 70.03% del territorio municipal; el 66.74% se ocupa en la actividad agropecuaria, equivalente a 42,183.4 hectáreas, en el resto no registra actividad alguna en esta área de producción, además de ello, como se puede observar en la tabla No. 1 se siembran un total de 11,980 has. de las cuales 60 has. son de riego y 11,920 son de temporal, registrándose un total de cosechadas de 11,980 has., es decir, el 100% se aprovecha en cuanto a la producción agrícola (ITER, 2004).

Todas estas unidades quedan comprendidas en los 24 ejidos y comunidades existentes dentro del municipio. Los cultivos más importantes son: maíz, frijol, chile, y calabaza, existen también hortalizas, como jitomate, cebolla y tomates de cáscara, también se llega a cultivar en poca escala melón, sandía, mango y papaya (ITER, 2004).

Cabe señalar que según datos del Censo Económico 2004, las especies animales con mayor explotación son el porcino y bovino, Tlatlaya representa el segundo

municipio de la región en cuanto al total de cabezas de ganado bovino se refiere, al contar con 14,770 ubicándose solo por debajo de Tejupilco.

**Tabla No.1. Superficie sembrada y cosechada por tipo de cultivo, en el año 2007.**

Superficie Sembrada				Superficie Cosechada			
Total	Riego	Temporal	%	Total	Riego	Temporal	%
11,980has.	60has.	11,920has.	100%	11,980has.	60has.	11,920has.	100%

Fuente: Elaboración propia con base al Anuario Estadístico del Estado de México 2007.

Como se puede observar en el cuadro anterior, del total de la superficie sembrada el 100% es aprovechada, lo que confirma que la principal actividad económica es la agricultura, ya que como se ha mencionado anteriormente, el 66.74% de las unidades de producción rural, se ocupa en la actividad agropecuaria, equivalente a 42,183.4 hectáreas.

De acuerdo a datos registrados por el Anuario Estadístico del Estado de México 2007, en la siguiente tabla se muestra la distribución de actividades ganaderas en el municipio, mostrando que las actividades más representativas son: la del ganado bovino con un 87%, seguida del porcino con un 6%.

**Tabla No.2 Actividades Ganaderas del Municipio de Tlatlaya, en el año 2007.**

Actividad Ganadera													
Total	%	Bovino	%	Porcino	%	Caprino	%	Equino	%	Gallinácea	%	Guajolote	%
4,698	100	4,124	87.7	308	6.5	2	0	102	2.1	122	2.5	40	0.8

Fuente: Elaboración propia con base al Anuario Estadístico del Estado de México 2007.

El cuadro anterior demuestra que otra de las principales actividades que se llevan a cabo en el municipio es la ganadería y predomina la cría de ganado bovino, esto representa el 87% a comparación de las otras actividades ganaderas que se desarrollan en el municipio como lo son, la cría de porcino, equino, gallinácea, principalmente.

**Gráfica No. 1 Actividad Ganadera en el Municipio de Tlatlaya, en el año 2007**



Fuente: Elaboración propia.

En esta gráfica se muestra una vez más, que la actividad principal es la Bovina, ya que en comparación con las otras actividades ganaderas representa el mayor porcentaje del total de las actividades ganaderas desarrolladas en el municipio de Tlatlaya.

**Tabla No. 3 Población Económicamente Activa, en el año 2007**

PEA, PEI y Población Ocupada		
PEA	PEI	P. Ocupada
5,975 hab.	16,026 hab.	5,910 hab.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, en la tabla anterior se muestra que la PEA municipal de Tlatlaya es de 5,975 hab. y representa el 16.55% de la población total municipal, le sigue la PEI que es de 16,026 hab. representando el 44.39%, por último se

encuentra la PO, siendo un total de 5,910 hab. que representan el 16.37% de la población total, (Anuario Estadístico del Estado de México, 2007).

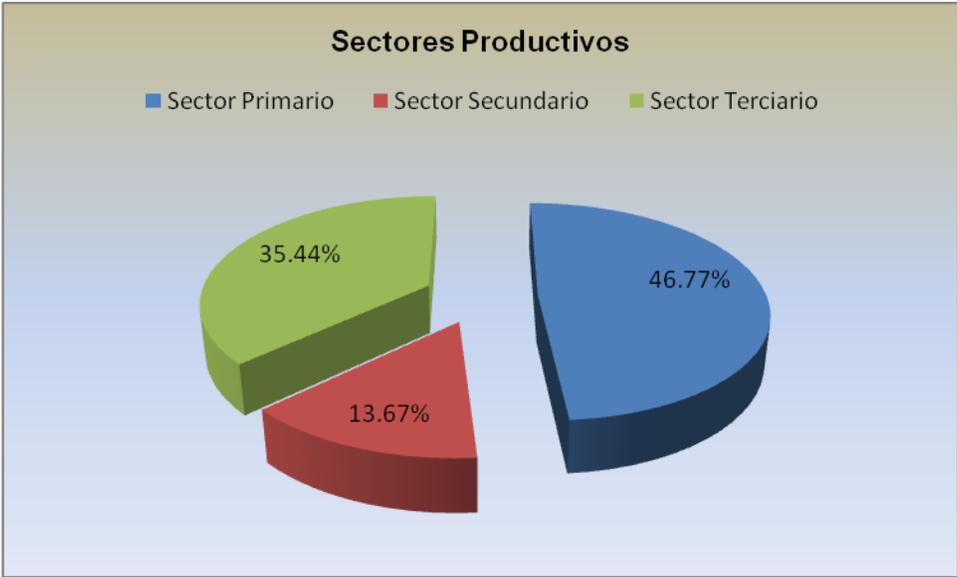
Cabe señalar que el dato de la PEI, es la población que asiste distintos niveles educativos, así como la población que carece de alguna fuente de ingresos, de ahí la importancia de resaltar que las organizaciones civiles, son un medio para tratar de aminorar las necesidades de la población.

**Tabla No. 4 Población Ocupada por Rama de Actividad, en el año 2007**

Sectores Productivos					
Sector Primario	%	Sector Secundario	%	Sector Terciario	%
2,760 hab.	46.70	808 hab.	13.67	2,095 hab.	35.44

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica No. 2 Población Ocupada por Rama de Actividad, en el año 2007**



Fuente: Elaboración propia.

Los datos que arrojan la tabla y la gráfica anteriores refieren que en el municipio de Tlatlaya predominan las actividades del sector primario, ya que del total de la

población ocupada, 2,760 hab. realizan actividades agrícolas y ganaderas principalmente, representando más del 46%, el sector secundario, tiene un total de 808 hab. y representa poco más del 13%, por último respecto a las actividades del sector terciario, tiene un total de 2,095hab. que corresponden al 35% del total ocupada, (INEGI, 2007).

**Tabla No. 5 Nivel de Ingresos, en el año 2007**

<b>Nivel de Ingresos</b>			
<b>-1 salario mínimo</b>	<b>1-2 salarios mínimos</b>	<b>2-5 salarios mínimos</b>	<b>+5 salarios mínimos</b>
546 hab.	970 hab.	1,075 hab.	377 hab.
16.20 %	26.17%	46.45%	11.18%

Fuente: Elaboración propia.

Como se observan los datos de la tabla anterior muestran que de los 2,968 habitantes que perciben ingresos, la mayor parte se concentra principalmente en la población que percibe de dos a cinco salarios mínimos, concentrando el 46.45%, le sigue la población que percibe de uno a dos salarios mínimos que tiene el 26.17%, posteriormente la que percibe menos de un salario, que obtuvo el 16.20% y por último la que percibe más de cinco salarios mínimos que concentra el 11.18% del total de la población que percibe ingresos en el municipio.

Esto nos permite identificar que en Tlatlaya existe muy poca población que percibe ingresos, con respecto al total municipal, al respecto y aunado al problema de las distancias geográficas entre sus comunidades, conlleva a ratificar que son escasas las actividades en los sectores productivos, secundario y terciario, ya que como hemos visto anteriormente, las principales actividades económicas en el municipio, son las del sector primario.

Finalmente en este apartado se observa que en el municipio de Tlatlaya, existe el fenómeno de emigración, que genera desplazamientos de la población hacia otras ciudades como Tejupilco, Toluca y hacia los Estados Unidos de Norte América, principalmente, derivado de la falta de infraestructura educativa, de salud principalmente, así como la falta de empleo en el municipio, por lo que la población, tiende a emigrar a otras ciudades en busca de un mejor nivel de vida.

### III.1.4. Entorno Territorial

Tlatlaya se caracteriza por sus montañas y lomeríos, así como la dispersión en las localidades del territorio municipal, propician problemas para el desarrollo de las actividades de la población, principalmente económicas, por lo que las comunidades más alejadas de la cabecera municipal, se ven afectadas por la falta de infraestructura y de servicios, derivado de ello, no existe una amplia cobertura en estos rubros, lo que afecta la calidad de vida de la población.

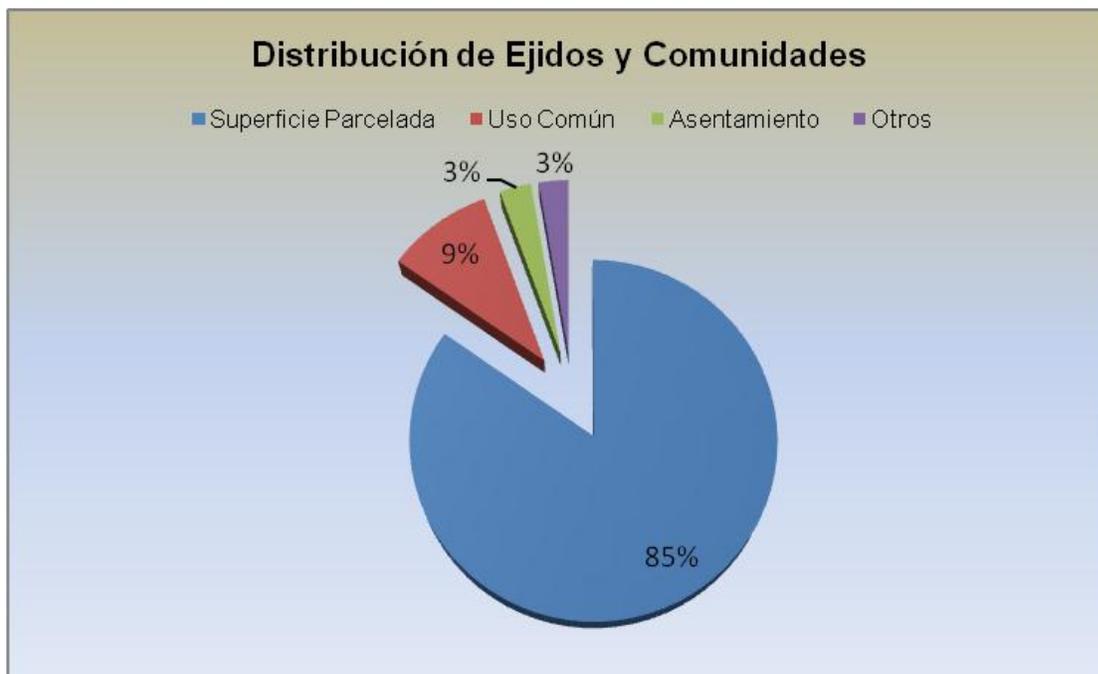
En este sentido, a continuación se muestra la siguiente tabla en donde se puede observar que en base al Anuario Estadístico del Estado de México 2007, el municipio de Tlatlaya de un total de 47,567 hectáreas de las cuales 1,387.60 presentan asentamientos humanos y 1,029.40 otros usos.

**Tabla No. 6 Distribución de Ejidos y Comunidades del Municipio de Tlatlaya en el año 2007**

Ejidos y Comunidades en el Municipio										
Total de Ejidos	Superficie Parcelada	%	Uso Común	%	Asentamiento Humano	%	Otros	%	Total	%
23	40,515	85.17	4,635.06	9.74	1,387.60	2.91	1,290.40	2.71	47,567	100

Fuente: Elaboración propia con base al Anuario Estadístico del Estado de México 2007.

**Gráfica No. 3 Ejidos y Comunidades, en el año 2007**



Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que del total de la superficie, la parcelada es la que presenta un mayor porcentaje ya que tiene el 85%, le sigue la de uso común concentrando más del 9%, el asentamiento humano representa casi el 3%, mientras que otros usos representan poco más del 2%, de ahí se desprende que la superficie parcelada, es en su mayoría utilizada para actividades agrícolas, que a su vez, es la que mayor cantidad de hectáreas registra, lo que significa que en el territorio municipal predominan las actividades del sector primario, (Anuario Estadístico del Estado de México, 2007).

Derivado del análisis anterior, se desprende que el municipio pertenece a la región económica V con sede en Tejupilco (INEGI,2007), presenta condiciones geográficas, socio demográficas y económicas, que se convierten en adversidades al contemplarlas dentro del contexto económico e impactan de manera negativa en el desarrollo de las actividades del sector primario.

Situación que ha dado origen a la formación de asociaciones o cualquier otro tipo de organización en donde se realicen actividades similares, de tal forma que al hacerlo, les permita fortalecerse para llevar a cabo sus actividades de manera más eficiente y ordenada.

Continuando con el siguiente apartado de éste capítulo, una vez descrito los aspectos generales del municipio donde se encuentra el objeto de estudio de esta investigación, se da inicio al autodiagnóstico de entrada de la asociación, que corresponde a la primera fase de la metodología planteada por la SAGARPA y descrita en el capítulo anterior, la cual consiste en un análisis integral de los cinco ejes planteados.

En este sentido, cabe señalar que el autodiagnóstico, es un documento que facilita a las organizaciones económicas rurales y a sus socios conocer la situación real de su institución en la fecha de aplicación. Por lo tanto se hará un análisis de los cinco ejes de acuerdo a la siguiente ponderación: (1) no existencia del documento o actividad, (2) existencia o actividad incompleta o parcial y (3) existencia del documento o actividad completa. Se aclara que la ponderación mencionada, se podrá observar en el anexo No. 1 (cédula de autodiagnóstico de entrada).

Para tal efecto, se mencionarán las variables que hayan obtenido la puntuación 1, 2 y 3, que de acuerdo a versiones de la mesa directiva manifestaron tener al momento de su aplicación, es importante señalar que en la cédula de salida será necesario que los integrantes de la mesa directiva la lleven a cabo la aplicación de ésta cédula, ya que para efectos de esta investigación, solo se considerará como una propuesta académica, aclarando que en las casillas en donde no se tenga ningún valor, es porque de acuerdo a las características de la organización no aplica.

### **III.1.5. Organizaciones en el Municipio de Tlatlaya**

Como ya se ha visto en el capítulo I, referente al modo en que los individuos participan como actores sociales, a través de múltiples formas de asociación, está influyendo de manera significativa en las sociedades contemporáneas, en el país y

en el resto del mundo, al respecto, es importante mencionar que este fenómeno se registra por tratar de cubrir algunas de las necesidades de la misma sociedad, es por ello que se dará a conocer cuantas asociaciones existen en el municipio así como su campo de actividad.

En el municipio de Tlatlaya de acuerdo al Directorio Nacional de Organizaciones Civiles, en el año 2009, concentraba nueve organizaciones civiles: Asociación Agrícola Local de Productores de Maíz “Tlatlaya”, Asociación Ganadera Ejidal “Rincón Grande”, Asociación Ganadera San Antonio el Rosario, Asociación Ganadera Tlatlaya, Central Campesina Cardenista, Organización Ciudadana por el Cambio, A.C., Parroquia de Santiago Tlatlaya, Unión Campesina, Asociación Ganadera Local General De Tlatlaya Con Sede En Tlacocustpan, Asociación Ganadera Local General Pedro Ascencio De Alquisiras S.P.R De R.I., Ganadera Local General Vicente Guerrero S.P.R. De R.I. y Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya, de las cuales seis desarrollan actividades principalmente agrícolas y ganaderas, en dos predominan las actividades de asistencia social y una desarrolla actividades religiosas.

Es importante señalar que para el funcionamiento de este tipo de organizaciones, no solo es necesario la participación de la comunidad y de sus agremiados, sino el apoyo y subsidios por parte de las dependencias públicas y de empresas privadas, ya que de no ser apoyadas en este sentido, el sustento y desarrollo de las mismas no podrían llevar a cabo sus actividades. Cabe señalar que es el caso de “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya”, A.C., ha sido beneficiaria en el PROMAF y es por ello también que se describen los montos autorizados.

**FIDEICOMISO DE RIESGO COMPARTIDO PROMAF 2009**  
**Proyecto Estratégico de Apoyo a la Cadena Productiva de Maíz y Frijol**

<b>ENTIDAD FEDERATIVA</b>	<b>MUNICIPIO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>CONCEPTO DEL PROYECTO</b>	<b>MONTO DEL APOYO (\$)</b>
<b>ESTADO DE MÉXICO</b>	<b>TLATLAYA</b>	<b>ALIANZA POR EL DESARROLLO DE TLATLAYA A.C.</b>	<b>PRODUCTORES DE MAÍZ DE ALIANZA POR EL DESARROLLO DE TLATLAYA, A.C.</b>	<b>5,863,432.58</b>
ESTADO DE MÉXICO	TLATLAYA	ASOCIACIÓN GANADERA LOCAL GENERAL DE TLATLAYA CON SEDE EN TLACOCUSPAN	PROYECTO PARA INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN DE MAÍZ Y FRÍJOL EN LA ASOCIACIÓN GANADERA LOCAL GENERAL DE TLATLAYA CON SEDE EN TLACOCUSPAN	142,105.60
ESTADO DE MÉXICO	TLATLAYA	ASOCIACIÓN GANADERA LOCAL GENERAL PEDRO ASCENCIO DE ALQUISIRAS S.P.R DE R.I.	PROYECTO PARA INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN DE MAÍZ Y FRÍJOL EN LA ASOCIACIÓN GANADERA LOCAL GENERAL PEDRO ASCENCIO DE ALQUISIRAS	315,758.40
ESTADO DE MÉXICO	TLATLAYA	GANADERA LOCAL GENERAL VICENTE GUERRERO S.P.R. DE R.I.	PROYECTO PARA INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN DE MAÍZ Y FRÍJOL EN LA ASOCIACIÓN GANADERA LOCAL GENERAL V.G.	416,215.20

Fuente: Padrón de Fideicomiso de Riesgo Compartido PROMAF 2009, SAGARPA.

De esta forma también se citan los elementos más importantes de las reglas de operación para la utilización de los recursos aprobados; en su Capítulo VI, Inciso 1.- a la letra dicen:

## VI- MODALIDADES DE APOYO:

### VI.1.- Apoyos Directos:

1. Mediante esta modalidad se apoyará el complemento al pago de las componentes de *“Acompañamiento Técnico”, “Acompañamiento al Fortalecimiento de la Organización”, “Formulación y Elaboración de Proyectos”* e *“Infraestructura básica productiva”*, así como el pago total del apoyo a *“Profesionistas recién egresados”* (becarios).
2. La Central del Proyecto Estratégico de Apoyo a la Cadena Productiva de Productores de Maíz y Frijol (PROMAF 2009), tomando en cuenta la relevancia del proyecto, la suficiencia presupuestal y respetando la naturaleza del programa fuente del recurso, podrá aprobar modalidades, importes y porcentajes de apoyo a las organizaciones, distintos a los indicados.

En este sentido, se puede afirmar que la organización económica rural “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya”, A.C. tiene la capacidad financiera de lograr algunos de los objetivos y metas que plantee para el ejercicio 2010, ya que como se puede observar en la tabla del padrón del FIDEICOMISO, esta organización es la que más recurso obtuvo, por lo que es importante seguir con un esquema de planeación muy preciso que pueda coadyuvar a la aplicación de dichos recursos de manera más eficiente.

Aunado a ello y continuando con la secuencia de éste capítulo, se procede a desarrollar el autodiagnóstico de entrada de la organización.

### III.2. Autodiagnóstico Inicial de la Asociación Civil “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya”.

Este apartado descrito en el capítulo anterior, se complementa por la descripción de los cinco ejes comprendidos en el autodiagnóstico, mismo, que fue aplicado a la asociación para tener un panorama general de la situación actual de la organización.

## **I Eje Organizativo**

En lo que se refiere a la membresía (socios), “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya” cuenta con personas físicas que tienen capacidad legal y radica en el presidente de la asociación, así mismo, está legalmente constituida y de manera parcial cuenta con un registro de socios.

Por lo que respecta a los asuntos jurídicos, la asociación cuenta con el acta constitutiva y la inscripción en los registros correspondientes, la existencia de poderes de la asociación radica en la mesa directiva integrada por un presidente, un secretario y un tesorero, también cuenta con emisión de certificados, por otra parte, se tiene de manera parcial un libro de registro de socios y registro de aportaciones de socios al capital de la asociación.

En cuanto a las actividades de reuniones obligatorias y aprobación de informes, se cuenta con el acta de asamblea ordinaria anual de socios, informes anuales, publicación de la convocatoria para la asamblea general ordinaria, libros de actas de asambleas, aprobación de los estados financieros y estatutos constitutivos. Cabe señalar que de manera parcial, la asociación cuenta con informes del consejo de administración y vigilancia, sin embargo, no cuenta con la publicación de convocatoria para asamblea general ordinaria y extraordinaria, ni con actas de asamblea general extraordinaria de socios.

En lo que a consejos de administración y vigilancia se refiere, manifiestan contar con nombramientos del consejo de administración, cambios de consejo de administración y vigilancia, según estatutos, y el libro de actas del consejo de administración, de manera parcial cuentan con el calendario de reuniones del consejo de administración, un registro de incrementos en la membrecía de la asociación e incrementos en el capital patrimonial.

Respecto a gobierno y estructura, “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya” tiene un consejo de administración, un consejo de vigilancia y un comité interno de apoyo en funcionamiento, tiene un director, socios y empleados, de manera parcial manifiestan tener elaborado los valores, normas y reglas generales de la organización, sin embargo, no tiene definida la misión ni visión.

Por último en este eje, en el apartado de la afiliación, manifiestan haber realizado convenios con otras organizaciones civiles que desarrollan actividades de asistencia social.

## **II Eje Administrativo**

En este eje en el apartado de recursos humanos, en la Organización Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya, manifiestan contar con lo siguiente de manera parcial: manual de procedimientos de operación, descripción del área, puesto y funciones del personal, el reglamento interno de trabajo, expedientes del personal, registro de asistencia del personal, capacitación al personal, directivos y funcionarios, así como la evaluación del trabajo de despachos o personal externo de la asociación. No se cuenta con plantilla del personal de la organización ni existe un control de prestaciones.

Con respecto a recursos materiales, solo cuentan con equipo electrónico de cómputo y de manera parcial tienen acceso a internet y página web, así como el mantenimiento preventivo a los bienes de la asociación, no se tienen instalaciones físicas propias, maquinaria y equipo de transporte, sistemas informáticos ni licencias de uso, el resguardo de los recursos materiales ni la reglamentación de compras y ventas.

En cuanto al apartado de contabilidad y aspectos fiscales, manifestaron tener un catálogo de cuentas establecido y aprobado, así como el libro de caja, de manera parcial la organización tiene un sistema contable en forma manual y la elaboración de informes contables y financieros, en este apartado, es importante señalar que no ha cumplido con sus obligaciones fiscales y laborales, ni existe alguna auditoría practicada de manera externa aplicada a la asociación.

Por lo que se refiere a los controles internos, los integrantes de la mesa directiva llevan a cabo encuestas de satisfacción de los socios, así como el registro de la entrada y salida de dinero, además de ello, se tiene de manera parcial con un medio de verificación de satisfacción al cliente y satisfacción al proveedor.

Sin embargo, no se cuenta con auditorías internas aplicadas y se carece de un plan de negocios.

### **III Eje Financiero**

En este eje manifestaron tener cuentas de cheques y otras a la vista, créditos recibidos a corto y largo plazo con proveedores, con los socios, fondos constituidos del manejo de garantía de aseguramiento comunes, subsidios y/o apoyos por el gobierno a nivel federal, estatal y municipal.

Tienen de manera parcial un presupuesto anual de ingresos y egresos, al mismo tiempo manifestaron tener adeudos con instituciones bancarias, socios y fiscales (federal, estatal, IMSS, otros).

### **IV Eje Comercial**

En cuanto al desarrollo de mercados, la asociación cuenta de manera parcial alianzas comerciales con otras organizaciones.

Al respecto, es importante señalar que no existen los siguientes elementos: un programa de comercialización, investigación de mercados, control de distribución y venta de productos obtenidos y no han participado en ferias o exposiciones.

### **V Eje Operativo**

Dentro del apartado de servicio a los socios, se observa que existe capacitación y asistencia técnica, compras consolidadas de insumos y materias primas, de manera parcial se cuenta con lo siguiente: memoria del producto, un programa de producción, así como el aprovechamiento de la capacidad de personas con experiencia y cierto grado de instrucción y ventas consolidadas de productos.

Por último, revelaron no contar con los siguientes elementos: financiamiento, seguro agropecuario para socios, maquilas, cobertura de precios a futuro y de seguros de vida y otros similares.

De acuerdo con los criterios de la metodología de SAGARPA, las organizaciones de segundo nivel o consideradas también en vías de desarrollo, son aquellas que presentan problemas principalmente en las acciones comerciales y operativas, sin embargo, también pueden lograr un nivel de consolidación a través de la aplicación de planeación a largo plazo en sus procesos organizacionales, administrativos, financieros, comerciales y operativos.

Por consiguiente, “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya” se considera que es una organización en proceso de desarrollo, ya que en los ejes organizativo, administrativo y financiero, los datos muestran que cuentan con la mayoría de los requisitos en cada uno de los apartados para éstos ejes, sin embargo, en los ejes comercial y operativo, muestran no contar con documentales o evidencia de actividad en éstos ejes, dentro de la asociación.

Esto permite realizar la segunda fase en la organización, que corresponde al diagnóstico, éste se construirá a partir de un análisis FODA para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la asociación.

### **III.3. Análisis Interno y del Entorno de la Asociación Civil “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya”.**

Como ya se ha comentado, esta fase permite identificar los factores internos y externos de la organización, que a su vez impactan de manera negativa o positiva para el desarrollo de la misma, para tal efecto, a continuación se construirá la matriz FODA que contiene los factores de atención y su implicancia para cada apartado del diagnóstico.

### II.3.1. Matriz FODA de “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya”, A.C.

Matriz No. 1 Análisis Interno

Fortalezas	
FACTOR	IMPLICANCIA
La organización actualmente cuenta con un registro de 909 socios.	Lograr un mayor apoyo de los programas federales para el fortalecimiento de los socios.
La representatividad legal se adjudica a la existencia de poderes a través del Presidente Secretario y Tesorero.	Se genera mejor organización en las funciones administrativas y financieras de la organización.
La organización tiene seis años funcionando en el territorio municipal.	Mayor grado de experiencia y nivel aceptable dentro del proceso de desarrollo.
De acuerdo a informes del tesorero de la asociación, reporta que se cuenta con informes financieros.	Se tiene transparencia en los ingresos y egresos de la asociación.
La mesa directiva de la organización, está conformada por personal que cuentan con un grado de instrucción del nivel profesional (Ing. agrónomos, abogados, profesores, etc.).	Mejor desarrollo y funcionamiento en el proceso de administración y producción de la organización.
Actualmente la organización es beneficiaria con el crédito (PROMAF) por parte del gobierno federal a través de FIRCO.	Generación de empleos directos, mayor producción de los socios y apoyos a terceros.

Matriz No. 2 Análisis del Entorno

<b>Oportunidades</b>	
<b>Factor</b>	<b>Implicancia</b>
La existencia de instituciones a nivel federal, estatal y académicas que ofrecen servicios de capacitación a organizaciones no gubernamentales.	Gestión de cursos y talleres para el mejor funcionamiento en el desarrollo de la organización.
Cubrir la necesidad de abastecimiento de equipo y software para la localización geográfica de las zonas productivas de los socios.	Cubrir las metas y alcances planteados en el programa (PROMAF).
Acceso a INTERNET y página Web.	Difusión a nivel local, regional, nacional e internacional de las actividades y logros de la sociedad.
Celebración de convenios y alianzas estratégicas con otras organizaciones.	Expansión de la organización y apertura de mercados a otros niveles.
Implementación de tecnologías que permitan la diversificación de productos	Producción a mayor escala y mejor calidad en los productos.
Incremento en el crédito anual por parte de PROMAF.	Mayores beneficios a los socios e incremento en el bienestar social de la comunidad.
Existencia de mercados locales y regionales para la comercialización de sus productos.	Asegurar la venta de sus productos y maximizar las ganancias de los socios.
Ubicación de la sociedad en el municipio más grande del estado.	Generar mejores condiciones de comercialización de bienes y productos.

<b>Oportunidades</b>	
<b>Factor</b>	<b>Implicancia</b>
Parcelas disponibles para su adquisición por parte de los productores.	Aumento en la producción de los socios.
Adquisición e implementación de sistemas de riego en el proceso de producción.	La organización tendrá un incremento en la producción todo el año y no dependerá a la producción de temporal.

Matriz No. 3 Análisis Interno

<b>Debilidades</b>	
<b>Factor</b>	<b>Implicancia</b>
La organización no cuenta con la misión ni visión.	El funcionamiento de la organización se vería afectado al no tener definido el rumbo para el desarrollo de sus actividades y cumplimiento de sus objetivos.
Actualmente la asociación no cuenta con instalaciones físicas propias.	Se incrementan los costos en el desarrollo de sus actividades y la atención al público, es de manera informal.
La plantilla del personal de la sociedad no existe de manera formal (expedientes).	El funcionamiento administrativo de la sociedad se ve afectado y se origina desorden hacia el interior de la misma.
No se cuenta con un control específico de prestaciones de los socios.	Informalidad en la rendición de cuentas y se afectan las finanzas de la Org.

<b>Debilidades</b>	
<b>Factor</b>	<b>Implicancia</b>
Contratación de servicios externos para transportación de productos en mayor volumen.	Aumento de costos de traslado y distribución de productos en mercados.
No se cuenta con maquinaria y equipo técnico para productores (tractores, camiones, etc.).	Menor producción y reducción en ganancias de los productores.
Existe poca o nula investigación de apertura de mercados para comercializar los productos agrícolas.	Menor demanda y exceso de oferta en sus productos.
La asociación NO aplica encuestas de satisfacción de los socios.	No se puede medir el grado de cumplimiento de los objetivos y el nivel de aceptación sobre la administración y funcionamiento de la asociación.
No son suficientes los equipos de geoposicionamiento global (GPS) y software para la localización geográfica de las zonas productivas de los socios.	Se incrementan costos y tiempos en la recopilación de la información geográfica requerida en PROMAF.
No existe un medio de comunicación eficaz (tríptico, folleto, cartel, etc.) entre los socios, respecto a la parte proporcional del subsidio y el porcentaje de pago al programa.	La generación de especulaciones sobre el manejo de los recursos y desanimo por parte de los socios.

<b>Debilidades</b>	
<b>Factor</b>	<b>Implicancia</b>
La organización no ha celebrado alianzas con otras organizaciones con actividades complementarias.	La organización no podría expandirse y no aseguraría el bienestar social de la población.
El consejo de administración y vigilancia cumple de manera parcial con sus funciones.	Toda la responsabilidad de la cooperativa recae en la presidenta, secretario y tesorero.

Matriz No. 4 Análisis del Entorno

<b>Amenazas</b>	
<b>Factor</b>	<b>Implicancia</b>
Desaparición de programas y apoyos para el fortalecimiento de agricultores y ganaderos gubernamentales a nivel estatal y federal.	Inestabilidad en los ingresos de los socios y la desintegración de la organización.
Disminución de mantos freáticos superficiales y subterráneos que abastecen de agua a la región.	La producción se vería afectada y por ende habría pérdida parcial o total de los productos de los socios.
Mercado inestable para la comercialización de los productos de la organización en la región, en el estado y en el país.	Generar endeudamiento de los productores con proveedores e instituciones financieras y pérdidas económicas en la organización.

Amenazas	
Factor	Implicancia
Aumento de precios en insumos y materia prima (gasolina, materiales, semilla, alimentos, forraje, fertilizantes etc.).	Se genera el incremento en los costos de producción y traslado.
Plagas (roedores, gusanos, aves etc.) y enfermedades.	Pérdida total o parcial en las ganancias de los socios.
Parte de la población del municipio, migra hacia otros municipios, estados y/o países.	Provoca el desaprovechamiento de parcelas productivas con el abandono por parte de los productores y el endeudamiento de la cooperativa.
Afectación de cultivos por granizadas, sequías, erosión del suelo, trombas, etc.	La producción se vería afectada y por ende habría pérdida parcial o total de los productos de los socios.

Como se puede observar la matriz FODA permite identificar los elementos que inciden de manera positiva o negativa para el éxito de la organización, en este sentido, también se desarrollan las implicancias en cada uno de los factores de los apartados del diagnóstico (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), por tal motivo, derivado de éste análisis de las debilidades se identifico la principal problemática dentro de la organización, esta problemática permitirá detectar los factores de atención prioritaria, que a su vez, servirán como base para la elaboración del plan de mejora que será desarrollado en el siguiente capítulo.

Para tal efecto se procede a citar la principal problemática dentro de la organización económica rural “Alianza por el desarrollo de Tlatlaya”.

### **III.3.2. Problemática de la Organización**

Una vez desarrollado el análisis FODA en la organización, se detectó que el consejo de administración y vigilancia cumple de manera parcial con sus funciones, lo que implica que la responsabilidad de la asociación recae principalmente en el presidente, secretario o tesorero.

Otra falla en la asociación, es la capacitación a los integrantes de la asociación no se realiza de manera constante, lo que refiere tener que recurrir a la contratación de despachos externos.

Aunado a ello, la asociación no ha celebrado convenios o alianzas estratégicas con otras organizaciones que desarrollan actividades complementarias, por lo que es importante llevar a cabo actividades coordinadas que permitan mantener contactos con otras organizaciones para aminorar costos de transportación de sus productos, así como en el desarrollo de sus actividades o complementar las propias. En este sentido, es importante señalar que en la organización tampoco se cuenta con equipo propio básico para las actividades agrícolas (camión, tractor, etc.), lo que en ocasiones genera mayores costos de transportación, así como en la producción.

Cabe señalar que un aspecto muy importante fue el hallar la carencia de instalaciones propias, por lo que la atención al público y socios, se brinda en el domicilio particular del presidente de la asociación.

En el desarrollo de sus actividades, es importante el contar con sistemas informáticos complementarios (GPS, software) y pagina web, sin embargo en la asociación, no son suficientes, por lo que es necesario contar con el equipo que permita fortalecer a la asociación y así poder promover sus actividades en otros lugares.

Otra problemática que se identificó, es la no existencia de un organigrama para definir las funciones específicas de cada cartera de la organización, lo que implica el no tener claro cuáles son las funciones de cada uno de los socios, por lo que es necesario establecer el organigrama que defina dichas funciones.

La asociación también carece de un manual de procedimiento que defina las funciones y actividades de los miembros de la mesa directiva, por lo que es necesario contar con el manual para el desarrollo de sus actividades de manera sistemática, logrando así mejores resultados en sus actividades.

Aunado a ello, la organización no tiene un reglamento que norme las actividades, derechos y obligaciones de los socios, mesa directiva, comités de administración y vigilancia, siendo importante la participación de los integrantes de la mesa directiva que definan este reglamento, para el desarrollo de sus responsabilidades bajo el principio de orden.

Por otra parte, la asociación carece de un proyecto eficiente que satisfaga las necesidades alimenticias de los socios de la organización, lo que implica definir con claridad un programa que distribuya los alimentos en cada una de las comunidades a las que pertenecen los socios.

Se detectó además, que de no llevar a cabo todas estas acciones, implicaría correr el riesgo de no ser beneficiarios en los programas del gobierno a nivel estatal o federal ej. (PROMAF), ya que de acuerdo a lo establecido a las reglas de operación de los programas, deben cumplir con ciertos requisitos para ser beneficiarios, por tal motivo, es importante la identificación de otros programas que permitan fortalecer a la asociación y así lograr que el abanico de apoyos sea mayor.

Una vez analizada la principal problemática de la organización, se derivan once factores de atención prioritaria, que permitirán el planteamiento de la propuesta, correspondiente al desarrollo de los objetivos contemplados en el plan de mejora de la asociación, sin embargo, estos serán desarrollados en el siguiente capítulo.

### **III.3.3. Conclusiones Generales del Capítulo**

El capítulo se construyó en tres apartados, el primero consistió en la descripción general del municipio de Tlatlaya considerando aspectos sociales, económicos y territoriales, derivado de ello, se observó que el municipio se localiza al sur del Estado de México, perteneciente a la región V con sede en Tejupilco.

En éste sentido, se pudo observar a través de los aspectos físicos del municipio que Tlatlaya, se caracteriza por ser un municipio que tiene un relieve accidentado, lo que impacta de manera negativa en las actividades de la población, principalmente económicas, derivado de ello, parte de la población, emigra hacia otras ciudades principalmente a Toluca, distrito Federal, Estados Unidos de Norte América y Canadá principalmente en busca de un mejor nivel de vida.

Por otra parte, en éste capítulo se distingue que la mayor parte de la población ocupada, desarrolla actividades del primer sector (agricultura y ganadería), lo que implica que la comunidad se asocie y organice en forma colectiva en asociaciones u otro tipo de organización, de tal manera que al hacerlo, desarrolle sus actividades en forma más eficiente y organizada, puesto que como se comentó en el entorno económico, la distancia entre las diferentes comunidades, genera incremento en los costos.

De acuerdo a las reglas de operación establecidas en el PROMAF, se citaron los montos autorizados así como las modalidades del uso de los recursos autorizados para esta asociación, lo que implica que cada uno de los socios tengan seguridad y confianza en sus dirigentes, que a su vez conlleva a obtener una mayor identidad y recursos para poder desarrollar sus actividades.

En el segundo apartado, se describieron los cinco ejes que contiene la ficha de autodiagnóstico de entrada aplicada a la asociación civil “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya”, obteniendo como resultado que en los ejes organizativo, administrativo y financiero, cuentan con la mayoría de la documentación o actividad para cada uno de los apartados, sin embargo, en el eje comercial, no se cuenta principalmente con un plan comercial ni un plan de negocios, no tienen

definido un espacio físico propio de atención al público y de manera parcial existen alianzas con otras organizaciones que desarrollan actividades similares, concluyendo que el no tener un espacio propio, implica un descontrol de las actividades de manera concreta, trayendo como consecuencia, incremento en los desplazamientos en sus reuniones ordinarias, en este sentido, al no existir un plan de negocios definido, genera también un incremento en los costos para poder colocar sus productos en los mercados más cercanos.

Por lo que respecta al eje operativo, se observó que en la Organización tienen de manera parcial la memoria del producto y asistencia técnica, sin embargo, no se cuenta con un seguro en la producción, ni en los socios, ni otro tipo de financiamiento, lo que genera cierta incertidumbre en la organización, ya que en la mayoría de ocasiones, los costos los financian los propios agremiados.

Derivado del análisis de los cinco ejes de la cédula de autodiagnóstico de entrada, se concluye que la asociación civil “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya”, es una organización de segundo nivel o llamada también en vías de desarrollo, ya que de acuerdo a la metodología utilizada por la SAGARPA, este tipo de organizaciones presentan problemas principalmente en los ejes comercial y operativo, sin embargo, pueden alcanzar un nivel de consolidación implementando en sus procesos un modelo de planeación estratégica, que utilizada como herramienta, puede coadyuvar al desarrollo de la misma, mejorando su funcionamiento y así lograr el futuro deseado por la organización.

Por último, en este capítulo se desarrolló un análisis interno y del entorno de la asociación a través de la construcción de la matriz FODA, en donde se detectaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, obteniendo como resultado la principal problemática dentro de la organización y su implicancia que impacta de manera negativa o positiva para el éxito de “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya”, derivado de éste análisis, se detectaron once factores de atención prioritaria, que servirán como base para el planteamiento de objetivos de la organización, constituyendo un papel fundamental dentro del capítulo de la propuesta en esta investigación, concluyendo, que es necesario

implementar un instrumento que sea capaz de fortalecer los procesos al interior de la Organización, que permitan optimizando tiempos, recursos y siendo más eficiente en sus actividades y así poder alcanzar un nivel más elevado con respecto al que se cataloga dentro de la Metodología de la SAGARPA.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA DEL INSTRUMENTO DE PLANEACIÓN APLICADO A LA ASOCIACIÓN CIVIL**

#### **“ALIANZA POR EL DESARROLLO DE TLATLAYA”**

Este capítulo se construye a partir de la detección de once factores de atención prioritaria derivados del análisis FODA, esto corresponde al primer apartado que consiste en la elaboración de la propuesta del instrumento de planeación aplicado a la organización, así como el cronograma en donde la asignación de responsables se llevará a cabo por parte de la asociación y se proponen tiempos específicos para el desarrollo de actividades para el logro de las metas.

En el segundo apartado se desarrolla una propuesta de la fase de control y seguimiento a través de la construcción de indicadores, mismos que ayudarán al seguimiento de acciones a desarrollar para el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización.

Posteriormente en el tercer apartado, se realiza a manera de propuesta la fase de la evaluación de objetivos, que ha sido descrito en el segundo capítulo y ayudará a verificar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en el plan de mejora, mediante la elaboración de dos informes, uno corresponde al resultado de la matriz de control y seguimiento, y el segundo corresponde a los reportes de ejecución del plan de mejora.

Para el cuarto apartado, corresponde a la aplicación de la cédula de autodiagnóstico de salida, a través de la revisión de las documentales o acciones que corresponden a cada uno de los apartados de los cinco ejes rectores (organizativo, administrativo, financiero, comercial y operativo), en esta cédula, se verifica por último si la organización continua siendo de segundo nivel o ha alcanzado un nivel de consolidación a través de la ponderación establecida por la SAGARPA, sin embargo, para este apartado se hace la aclaración que solo será una propuesta de forma académica, ya que su aplicación corresponde a los integrantes de la mesa directiva de la organización.

Cabe hacer referencia que estas cuatro fases han sido explicadas en el segundo capítulo, así mismo, son retomadas de la metodología de la SAGARPA, para efectos de ésta investigación.

Una vez explicado en qué consiste la integración de éste capítulo, se procede a desarrollar la fase de la propuesta (plan de mejora), considerando como ya se ha mencionado, los once factores de atención prioritaria.

#### **IV.1. Propuesta: Formulación de Objetivos**

Derivado de la principal problemática de la organización, se detectaron once factores de atención prioritaria, que servirán como base para el planteamiento de los objetivos en el plan de mejora, dicho ejercicio, permite establecer los alcances, en función de las expectativas y condiciones de la organización para el cumplimiento de los objetivos, definiendo los responsables y tiempos de ejecución de cada acción, consiste en un proceso mediante el cual se determinan las acciones que permiten mejorar el funcionamiento de la organización y el lapso de tiempo.

Para tal efecto, se desarrolla a continuación el planteamiento de los objetivos a través de una matriz.

Matriz No. 5 Planteamiento de Objetivos

<b>Factor Prioritario</b>	<b>Objetivo</b>
El consejo de administración y vigilancia cumple de manera parcial con sus funciones.	Lograr que el consejo de vigilancia cumpla eficazmente sus responsabilidades en tiempo y forma.
La capacitación a los integrantes de la asociación no se realiza de manera constante.	Capacitar a los integrantes de la mesa directiva para lograr una consolidación para los fines y propósitos de la organización.
La asociación no ha celebrado convenios o alianzas estratégicas con otras organizaciones que desarrollan actividades complementarias.	Lograr que la asociación establezca acuerdos con otras organizaciones no gubernamentales o privadas para mejorar las condiciones de esta asociación.
En la organización aún no se cuenta con equipo propio, que es básico para las actividades agrícolas (camión, tractor, etc.).	Obtener equipo para desarrollar con eficiencia y eficacia las actividades de producción agrícola.
Las instalaciones de organización no son propias, se localizan en el domicilio particular del presidente.	Contar con bienes inmobiliarios que sean propios de la organización.
No existe un organigrama que defina las funciones específicas de cada cartera de la organización.	Lograr esquemáticamente y en documento la integración del organigrama de la asociación.
La asociación carece de un manual de procedimientos que defina las funciones y actividades de la mesa directiva.	Integrar el manual de procedimientos de la organización que defina las funciones y actividades de la mesa directiva.
La organización no tiene un reglamento que norme las actividades, derechos y obligaciones de los socios, mesa directiva, comités de administración y vigilancia.	Elaborar el reglamento interno de la asociación que norme las actividades, derechos y obligaciones de los socios, mesa directiva y del comité de administración y

	vigilancia.
Se carece de un proyecto eficiente que satisfaga las necesidades alimenticias de los socios de la organización	Operar de manera eficiente el programa de frutas y legumbres en tu casa.
Correr el riesgo de no ser beneficiarios en los programas del gobierno a nivel estatal o federal ej. (PROMAF).	Identificar programas que permitan fortalecer la organización independiente del PROMAF.

Fuente: Elaboración propia con base al análisis FODA.

Una vez desarrollado el planteamiento de los factores prioritarios, se da paso a la elaboración del plan de mejora, se hace mención que se estructura en dos partes: la parte estratégica y la parte operativa; la primera corresponde al planteamiento de los once objetivos específicos de “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya”, A.C. y la segunda, corresponde a la definición de metas específicas, que indican un resultado, expresando la cantidad y el tiempo, permitiendo expresar cuantitativamente lo que se quiere lograr, las actividades para su realización y los responsables para el logro de dichas actividades o tareas.

#### **IV.1.1. Propuesta del Instrumento de Planeación Aplicado para el Fortalecimiento de la Asociación Civil “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya”.**

De acuerdo a la metodología de la SAGARPA, el plan de mejora está constituido por elementos que deben imperar sobre las prioridades de la organización. La cantidad de aspectos a considerar y su orden será responsabilidad de quién o quienes lo elaboren, ellos pueden definir qué aspectos incluir, sin dejar de respetar la secuencia lógica de la planeación.

Dentro del contexto de la planeación, se entiende por **objetivo** el enunciado que expresa lo que se desea lograr en la organización, en este sentido, existen objetivos específicos que definen los resultados intermedios que se deben de obtener para llegar al objetivo general respondiendo a la interrogante *¿Qué y para qué?* Es por ello que “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya” necesita decidir anticipadamente qué es lo que pretende y para qué deberá ser aplicado o

utilizado, luego entonces, cuando exista una respuesta para el ¿Qué y para qué?, será determinante dar el siguiente paso, que permite medir de manera tangible el logro del objetivo planteado, por lo que a continuación se describirá el siguiente instrumento propuesto.

Una vez definido los objetivos, se define la **meta**, es aquella que indica un resultado de forma cuantitativa y debe responder a las interrogantes ¿Cuanto de qué?, ¿cuando y con qué atributos?, la meta define lo que se debe hacer para alcanzar el objetivo, expresando la cantidad y el tiempo para lograrlo.

Por último se define la **acción**, que se define también por una pregunta ¿Qué se debe hacer para lograrlo?, al respecto, debe entenderse como aquello que debe hacerse para cumplir con la meta.

Derivado de ello, se desarrolla a continuación el esquema del plan de mejora, considerado como la propuesta factible del instrumento de planeación aplicado y de acuerdo a los once factores de atención prioritaria de la organización.

Matriz No. 6 Propuesta del Plan de Mejora

Objetivo	Meta	Acción
Lograr que el consejo de vigilancia cumpla eficazmente sus responsabilidades en tiempo y forma.	Lograr en dos meses que el consejo cumpla eficazmente sus funciones.	Elaborar un cronograma de actividades a realizar en tiempo y forma.  Emitir nombramiento de los integrantes del nuevo consejo.
Capacitar a los integrantes de la mesa directiva para lograr una consolidación para los fines y propósitos de la organización.	Promover la capacitación de la mesa directiva cada trimestre.	Llevar a cabo:  a) Diplomados.  b) Conferencias.

Lograr que la asociación establezca acuerdos con otras organizaciones no gubernamentales o privadas para mejorar las condiciones de esta asociación.	Tener contacto en un término de dos meses al menos con tres organizaciones: Educativa -Salud -Agropecuaria -Asistencial	Asignación de responsables para su seguimiento.  Verificar que tipo de actividades desarrollan.  Agenda de actividades conjuntas entre las organizaciones.
Obtener equipo para desarrollar con eficiencia y eficacia las actividades de producción agrícola.	Obtener un tractor y un camión de 3 ó 4 toneladas en un año.	Buscar presupuestos.  Presupuestos ante FIRCO.
Contar con bienes inmobiliarios que sean propios de la organización.	Construir oficinas administrativas y bodega en un año.	Localización y cotización del terreno y materiales de construcción y presentar el proyecto ante FIRCO.
Complementar el equipo informático que permita fortalecer las actividades de la organización.	Abrir pagina Web.  Contar con 5 implementos de uso del tractor. Cubrir GPS En cinco meses. b	a) Contratación y/o diseño de la página Web.  b) Cotizar implementos del tractor y Cotizar GPS.
Integrar el manual de procedimientos de la organización que defina las funciones y actividades de los miembros de la mesa directiva.	Elaborar un manual de procedimientos en dos meses.	a) Convocar a sesiones de trabajo.  b) Llevar a cabo tres sesiones de trabajo de la comisión.
Elaborar el reglamento interno de la asociación que norme las actividades, derechos y obligaciones de los socios, mesa directiva y	Elaborar el reglamento interno de la asociación en treinta días.	a) Convocar a sesiones de trabajo a la mesa directiva para definir una comisión redactora del reglamento interno.

del comité de administración y vigilancia.		b) Llevar acabo cinco sesiones de trabajo.  c) Seguimiento a la sesión de trabajo.
Operar de manera eficiente el programa de frutas y legumbres en tu casa.	Distribuir 3,000 despensas dentro del municipio de Tlatlaya; entregar productos de calidad a bajos costos y en un tiempo de tres meses.	a) Identificar los productos y negociar precios y calidades.  b) Elaborar rutas de entrega del producto calendarizado.  c) Verificar con los responsables de comunidad el número de despensas requeridas.
Identificar programas que permitan fortalecer la organización sin PROMAF.	Gestionar recursos y apoyos de programas estatales y federales todo el año.	Investigar y conocer las distintas reglas de operación de los programas.

Fuente: Elaboración Propia con Base a la metodología utilizada por SAGARPA.

Para el logro de los objetivos planteados por la organización, también es necesario continuar con la elaboración del cronograma de actividades, que a su vez permite el desarrollo y cumplimiento de las metas específicas, por lo que a continuación se elaborará la propuesta del cronograma de actividades.

#### **IV.1.2. Cronograma de Actividades**

El cronograma debe ser establecido con base a los criterios entendibles por todos los socios; el cuadro que se construye, es una representación gráfica que debe ser claro y preciso para el desarrollo de las actividades expuestas en él.

Cabe señalar que en este cronograma se asignan los **tiempos** de ejecución, a los **responsables** en el que se desarrollarán las actividades, clasificando por prioridad cada objetivo específico.

A continuación se muestra esquemáticamente el cronograma de actividades propuesto para la asociación civil, “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya”.

**Figura No. 11 Propuesta del Cronograma de Actividades**

OBJETIVO	FECHA DE EJECUCIÓN (MES/SEMANA)																				RESPONSABLES
	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1.- Lograr que el consejo de vigilancia cumpla eficazmente sus responsabilidades en tiempo y forma.																					Los que determine la Asociación.
2.-Capacitar a los integrantes de la mesa directiva para lograr una consolidación para los fines y propósitos de la organización.																					Los que determine la Asociación.

Fuente: Elaboración Propia con Base a la metodología utilizada por SAGARPA.

**Figura No. 11. 1 Propuesta del Cronograma de Actividades**

OBJETIVO	FECHA DE EJECUCIÓN (MES/SEMANA)																RESPONSABLES				
	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4					Mes 5			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		1	2	3	4
3.- Lograr que la asociación establezca acuerdos con otras organizaciones no gubernamentales o privadas para mejorar las condiciones de esta asociación.																					Los que determine la Asociación
4.- Obtener equipo agrícola para desarrollar con eficiencia y eficacia las actividades de producción agrícola.																					Los que determine la Asociación

Fuente: Elaboración Propia con Base a la metodología utilizada por SAGARPA.

**Figura No. 11. 2 Propuesta del Cronograma de Actividades**

OBJETIVO	FECHA DE EJECUCIÓN (MES/SEMANA)																RESPONSABLES				
	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4					Mes 5			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		1	2	3	4
5.- Contar con bienes inmobiliarios de la organización. (Un año)																					Los que determine la Asociación

6.-Contar con equipo que permita fortalecer las actividades.																					Los que determine la Asociación
7.-Elaborar el reglamento interno de la asociación que norme las actividades, derechos y obligaciones de los socios, mesa directiva y del comité de administración y vigilancia.																					Los que determine la Asociación

Fuente: Elaboración Propia con Base a la metodología utilizada por SAGARPA.

**Figura No. 11. 4 Propuesta del Cronograma de Actividades**

OBJETIVO	FECHA DE EJECUCIÓN (MES/SEMANA)																				RESPONSABLES
	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
8.-Integrar el manual de procedimientos de la organización que defina las funciones y actividades de los miembros de la mesa directiva.																					Los que determine la Asociación



## IV.2. Esquema de Control y Seguimiento

El esquema debe resumir las acciones a realizar y los medios de verificación (indicadores) para el cumplimiento de las mismas, debe considerar la construcción de indicadores que permitan el monitoreo del cumplimiento de las metas a través de medios de verificación, que sean evidencia tangible en la medición de los objetivos.

Los **indicadores** son los elementos básicos de las técnicas de control de gestión. Sirven como instrumento para el monitoreo y evaluación de la eficiencia, efectividad e impacto, de los objetivos, metas o actividades. De esta manera, el indicador debe responder a una interrogante: *¿Cómo nos damos cuenta de que la meta se cumplió?*, en este caso, es importante definir que el tipo de indicadores a utilizar serán de eficacia: mismos que comparan los resultados obtenidos con los previstos; así como los de efectividad: que valoran el resultado global concreto con el previsto.

Cabe señalar que el indicador en este esquema será acompañado de un **medio de verificación**, es decir, *los elementos con los que se demuestra que la meta se alcanzó*, verificando en que grado se cumplió, ya sea totalmente, parcialmente o no haber alcanzado ningún grado de cumplimiento de la misma, para poder aplicar las acciones correctivas que definirán el nuevo rumbo del plan.

En este sentido, si la asociación llegara a cumplir la meta **totalmente**, no tendrá problema alguno y puede decirse que se conseguirá el objetivo específico planteado.

De cumplirla de **manera parcial**, se puede concluir que se debe revisar que grado de cumplimiento ha tenido al tiempo estipulado para posteriormente aplicar la acción correctiva mediante el cambio de responsables, la asignación de otros recursos extras, solicitar prorroga para el cumplimiento de la misma, etc. y reencausar el cumplimiento al cien por ciento de la meta y así alcanzar el objetivo planteado en tiempo y forma.

Por último, de no haberse alcanzado **ningún grado** de cumplimiento de la meta, la mesa directiva tendrá la responsabilidad de llevar a cabo las acciones correctivas que definan si se cambia por completo la meta, el tiempo de cumplimiento de la misma, el cambio de responsables, etc. para reencausar el logro de la nueva o modificada meta y así lograr el objetivo específico planteado.

Para tal efecto, se procede a desarrollar la propuesta del esquema de control y seguimiento de los objetivos de la organización económica rural: “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya”, A.C.

**Tabla No. 7 Propuesta del Esquema de Control y Seguimiento**

Meta	Indicador	Medio de Verificación	GRADO DE CUMPLIMIENTO de la meta			Acciones Correctivas
			TOTALMENTE	PARCIALMENTE	NO SE CUMPLIO	
Lograr en dos meses que el consejo cumpla eficazmente sus funciones.	Definir las funciones de cada uno de los integrantes del consejo.	Actas de acuerdo del consejo.  Llevar a cabo reuniones de acuerdo al cronograma.				Las que la mesa directiva de la asociación determine.

Fuente: Elaboración propia con base a la metodología utilizada por SAGARPA.

**Tabla No. 7.1 Propuesta del Esquema de Control y Seguimiento**

Meta	Indicador	Medio de Verificación	GRADO DE CUMPLIMIENTO de la meta			Acciones Correctivas
			TOTALMENTE	PARCIALMENTE	NO SE CUMPLIO	
Promover la capacitación de la mesa directiva cada trimestre.	Realizar una calendarización eficaz y oportuna ante las instancias permitentes para obtener la información.	Acudir a las instancias necesarias para obtener: -trípticos -folletos -páginas web -flogs  De los cursos y talleres a realizar.				Las que la mesa directiva de la asociación determine.

Fuente: Elaboración propia con base a la metodología utilizada por SAGARPA.

**Tabla No. 7.2 Propuesta del Esquema de Control y Seguimiento**

Meta	Indicador	Medio de Verificación	GRADO DE CUMPLIMIENTO de la meta			Acciones Correctivas
			TOTALMENTE	PARCIALMENTE	NO SE CUMPLIO	
Tener contacto en un término de dos meses al menos con tres organizaciones:  -Educativa  -Salud  -Agropecuaria  -Asistencial	Propuestas de los convenios de colaboración.	Minutas de trabajo.  Agenda de reuniones.				Las que la mesa directiva de la asociación determine.

Fuente: Elaboración propia con base a la metodología utilizada por SAGARPA.

**Tabla No. 7.3 Propuesta del Esquema de Control y Seguimiento**

Meta	Indicador	Medio de Verificación	GRADO DE CUMPLIMIENTO de la meta			Acciones Correctivas
			TOTALMENTE	PARCIALMENTE	NO SE CUMPLIO	
Obtener un tractor y un camión de 3 ó 4 toneladas en un año.	Cotización de precios ante agencias automotrices.	Seguimiento de gestiones para la compra de estos bienes.				Las que la mesa directiva de la asociación determine.

Fuente: Elaboración propia con base a la metodología utilizada por SAGARPA.

**Tabla No. 7.4 Propuesta del Esquema de Control y Seguimiento**

Meta	Indicador	Medio de Verificación	GRADO DE CUMPLIMIENTO de la meta			Acciones Correctivas
			TOTALMENTE	PARCIALMENTE	NO SE CUMPLIO	
Construir oficinas administrativas y bodega en un año.	Cotización de precios ante casas de materiales de construcción.	Seguimiento de gestiones para obtener recursos y poder construir las oficinas y la bodega.				Las que la mesa directiva de la asociación determine.

Fuente: Elaboración propia con base a la metodología utilizada por SAGARPA.

**Tabla No. 7.5 Propuesta del Esquema de Control y Seguimiento**

Meta	Indicador	Medio de Verificación	GRADO DE CUMPLIMIENTO de la meta			Acciones Correctivas
			TOTALMENTE	PARCIALMENTE	NO SE CUMPLIO	
Abrir pagina web.  Contar con 5 implementos de uso del tractor.  Cubrir el uso de GPS de los técnicos. En cinco meses.	Cotizaciones y facturas.	Catalogo de costos.				

Fuente: Elaboración propia con base a la metodología utilizada por SAGARPA.

**Tabla No. 7.6 Propuesta del Esquema de Control y Seguimiento**

Meta	Indicador	Medio de Verificación	GRADO DE CUMPLIMIENTO de la meta			Acciones Correctivas
			TOTALMENTE	PARCIALMENTE	NO SE CUMPLIO	
Organigrama elaborado en 15 días.	Minuta de acuerdo de la mesa directiva con respecto a la creación del organigrama.	Perfil de puestos según su experiencia de cada uno de los integrantes del organigrama.				

Fuente: Elaboración propia con base a la metodología utilizada por SAGARPA.

**Tabla No. 7.7 Propuesta del Esquema de Control y Seguimiento**

Meta	Indicador	Medio de Verificación	GRADO DE CUMPLIMIENTO de la meta			Acciones Correctivas
			TOTALMENTE	PARCIALMENTE	NO SE CUMPLIO	
Elaborar un manual de procedimientos en dos meses.	Minuta de acuerdo de la mesa directiva con respecto a la creación del manual de procedimientos.	Entrega de avances antes de lo estipulado en la meta.				

Fuente: Elaboración propia con base a la metodología utilizada por SAGARPA.

**Tabla No. 7.8 Propuesta del Esquema de Control y Seguimiento**

Meta	Indicador	Medio de Verificación	GRADO DE CUMPLIMIENTO de la meta			Acciones Correctivas
			TOTALMENTE	PARCIALMENTE	NO SE CUMPLIO	
Elaborar el reglamento interno de la asociación en treinta días.	Minuta de acuerdo de la mesa directiva con respecto a la creación del reglamento interno.	Revisión de los artículos de acuerdo a las necesidades y obligaciones de los socios.				

Fuente: Elaboración propia con base a la metodología utilizada por SAGARPA.

**Tabla No. 7.9 Propuesta del Esquema de Control y Seguimiento**

Meta	Indicador	Medio de Verificación	GRADO DE CUMPLIMIENTO de la meta			Acciones Correctivas
			TOTALMENTE	PARCIALMENTE	NO SE CUMPLIO	
Distribuir 3,000 despensas con socios de la organización dentro del municipio de Tlatlaya; así como entregar productos de calidad a bajos costos y en un tiempo de tres meses.	Rutas de entrega del producto.	Verificación de productos entregados en comunidades.				

Fuente: Elaboración propia con base a la metodología utilizada por SAGARPA.

**Tabla No. 7.10 Propuesta del Esquema de Control y Seguimiento**

Meta	Indicador	Medio de Verificación	GRADO DE CUMPLIMIENTO de la meta			Acciones Correctivas
			TOTALMENTE	PARCIALMENTE	NO SE CUMPLIO	
Gestionar recursos y apoyos de programas ya sea municipal, estatal y federal todo el año.	Seguimiento de gestiones ante las dependencias.	Oficios y solicitudes de apoyos.				

Fuente: Elaboración propia con base a la metodología utilizada por SAGARPA.

Como se puede observar en el esquema anterior se concentra el contenido de la meta, el indicador y su medio de verificación con los que se podrá dar seguimiento al grado de cumplimiento de las metas. Al respecto, es importante señalar que de cumplirse totalmente se observará en la organización que desarrolla de manera más eficiente sus actividades alcanzando su objetivo específico.

De cumplirse de manera parcial, deberá aplicar las acciones correctivas que considere la mesa directiva considerando para su cumplimiento la asignación de nuevos responsables, recursos financieros, materiales, etc. así como el considerar la modificación parcial o total del objetivo que a su vez debe replantearse para el cumplimiento del mismo por parte de la asociación.

Por el contrario, de no lograr algún grado de cumplimiento, será necesario modificar la meta o cambiarla; o en su caso reasignar a los nuevos responsables, modificar el tiempo para su cumplimiento, etc. todo ello, de acuerdo a las expectativas del objetivo planteado por la organización, cabe señalar que estas modificaciones, serán valoradas y aprobadas por los integrantes de la mesa directiva de la asociación.

Derivado de lo anterior se procede a continuar con la siguiente fase, que corresponde a la evaluación de objetivos, que a su vez ya ha sido explicada de manera general en el capítulo dos.

### **IV.3. Propuesta para la Evaluación de Objetivos (reportes)**

Como se ha explicado en el capítulo dos, en esta fase, se medirá el grado de cumplimiento de los objetivos de la organización a través de de dos tipos de evaluación: el primero consiste en la evaluación de las metas, el segundo son los factores de atención ejecutados, es decir, que objetivos se cumplieron y cuales no.

En caso de que no se haya cumplido la meta, se reorientan las acciones para tomar las decisiones correspondientes, y reprogramar o continuar con las actividades restantes.

Esta fase permite sistematizar el avance de las actividades y tareas realizadas o no realizadas por parte de la organización, informando su resultado y condiciones a través de dos reportes:

- ❖ Los reportes del seguimiento y control del plan.
- ❖ Reportes de ejecución del plan de mejora.

Los reportes tendrán como objetivo principal informar las acciones a realizar que integre la comparación entre la situación inicial y final de la asociación. (Análisis de resultados); así como las recomendaciones para lograr alcanzar un mayor grado de cumplimiento de los objetivos planteados en la organización.

Para tal efecto, a continuación se muestran la propuesta de formatos de reportes para la evaluación de objetivos.

**Figura No. 12 Propuesta del Formato de Reportes de Seguimiento del Plan.**

Nueva Meta	Responsable(s)	Acción Aplicada	Tiempo de Ejecución

Fuente: Elaboración propia con base a la metodología utilizada por SAGARPA.

**Figura No. 13 Propuesta del Formato de Reportes de Ejecución del Plan.**

<b>Formato de Reporte de Ejecución de Objetivos</b>		
<b>Fecha de Entrega (del documento o acción)</b>	<b>Cumplimiento real del objetivo</b>	<b>Evaluación de Resultados (¿se entregó en tiempo y forma?)</b>

Fuente: Elaboración propia con base a la metodología utilizada por SAGARPA.

### **Conclusiones Generales del Capítulo**

Como se puede apreciar en éste capítulo en particular, se ha definido la propuesta del instrumento de planeación aplicado ala Asociación Civil, “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya”, toda vez que será para su fortalecimiento y poder ascender a un mayor grado de consolidación, dándose a conocer los siguientes elementos: en el primer apartado, se formularon los objetivos para la organización, desprendiéndose de la problemática identificada en el capítulo anterior, es decir, los once factores de atención prioritaria, posteriormente se aborda el tema de la propuesta del instrumento de planeación que será aplicado a la organización, desarrollándose las metas y acciones, enfocadas a definir que se va a hacer y en que tiempo para el cumplimiento de las mismas y alcanzar cada uno de los objetivos específicos, posteriormente se formuló el cronograma de actividades, en donde se retoman los objetivos y se asignan tiempos calendarizados para su cumplimiento, quedando por definir a los responsables, ya que dicha acción será llevada a cabo por parte de la mesa directiva de la organización; una vez desarrollado la parte del cronograma de actividades, se procedió a desarrollar

como se daría seguimiento al cumplimiento de los objetivos, esto, mediante el esquema de control y seguimiento, que a su vez involucra la utilización de indicadores y medios de verificación, para observar el grado de cumplimiento de la meta, aunado a ello, fue importante la pertinencia de contemplar que acciones correctivas se desarrollarían, quedando por definirse por parte de la mesa directiva; por último, en cuanto a la propuesta para la evaluación de objetivos, se formularon dos reportes, uno dirigido al seguimiento de las metas y acciones para el cumplimiento del plan y el otro dirigido a observar el cumplimiento de los objetivos de manera general, cabe señalar que la mesa directiva de la organización, al considerar estos instrumentos, se logrará un mayor grado de consolidación de la misma, logrando así el objetivo de fortalecer a la Asociación Civil, “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya”.

Lo anterior conduce a establecer una serie de conclusiones y recomendaciones que en su caso, al ser aplicadas en su conjunto con las propuestas anteriormente citadas, podrán contribuir a que la organización obtenga un mayor nivel de consolidación, por lo que a continuación se formulan las siguientes

## **CONCLUSIONES:**

En el primer capítulo de ésta investigación, se puede concluir en que derivado del modo en que los individuos participan como actores sociales, a través de múltiples formas de asociación por tratar de cubrir algunas de las necesidades de la misma sociedad, da pauta a que este tipo de trabajos de investigación se sustenten con argumentos teórico conceptuales por diferentes autores, para comprender el papel de la organización dentro de un territorio urbano o rural, fundada como una opción para generar desarrollo económico y social en su localidad.

En éste sentido, en éste trabajo fue de vital importancia sustento teórico planteado también en el primer capítulo de esta investigación, pues se enfoca en los conceptos de planeación, organización, desarrollo, desarrollo económico, desarrollo rural, así como los tipos de planeación, tipos de organización y el

proceso de planeación considerado como una herramienta aplicada al desarrollo de las Organizaciones Civiles, por lo que se analizó una organización en la que su campo de trabajo es la asistencia social, en donde sus acciones son tendientes a modificar y mejorar las circunstancias de carácter social, promoviendo la participación ciudadana para mejorar las condiciones de vida de la población, así como el desarrollo regional, esto da como consecuencia el acotar de cierta manera, el tema principal de éste trabajo de investigación, tomando como objeto de la misma, a la organización y como instrumento aplicado en sus procesos, a la planeación.

Por lo que se refiere al sustento teórico de la planeación, para el caso de esta investigación, se retomaron principalmente los conceptos definidos por los autores: Ackoft, Goodstein y Monroy Alvarado, ya que son los que más se acercan a las utilizadas en este trabajo por cumplir la característica de ser un proceso donde se establecen objetivos y metas, en el cual, para cumplirlos se requieren recursos y personas que realicen las acciones para el cumplimiento de los mismos.

En el segundo capítulo, estos conceptos permitieron identificar en que consiste una organización civil y cual es su campo de acción, de esta manera, al considerar también la metodología utilizada por SAGARPA se mencionaron los tres niveles de organización, sus características lo cual permitió identificar en que nivel se encontró a la organización y por consiguiente que nivel podría alcanzar al implementar a la planeación, como una herramienta utilizada para mejorar sus procesos y sus actividades, logrando así, un mayor nivel de consolidación como organización civil.

En éste sentido y como base fundamental del segundo apartado, se describieron algunos instrumentos de planeación que pudieran aplicarse a nuestro objeto de estudio, partiendo de esa premisa, fue importante determinar cuales se aplicarían a la organización y bajo qué metodología se asignarían a los procesos de la misma.

En cuanto al proceso metodológico de ésta investigación, se desagrega en dos apartados, el trabajo documental y el trabajo de campo, el primero se construyó a partir de las aportaciones teórico – conceptuales en este trabajo, contribuyendo a la delimitación del área de estudio en su dimensión espacial y temporal.

Es por ello que en el tercer apartado, se mencionaron los aspectos relevantes del municipio en donde se destaca que de las del total de la superficie, la parcelada es la que presenta un mayor porcentaje y ésta en su mayoría, es utilizada para actividades agrícolas, por último en el cuarto apartado, se identificó que “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya”, A.C., ha sido beneficiaria en el PROMAF y de las cuatro que se registran en el padrón, es la que obtuvo mayor apoyo, para llevar a cabo parte de sus actividades de asistencia social.

Las variables estudiadas en este trabajo fueron divididas en tres apartados, el social, el económico y el territorial, aunado a ello, se destacaron elementos importantes de la organización, en el primero se describieron las características de la población de manera general, en el segundo se describieron la PEA, PEI, nivel de ingresos, las principales actividades económicas del municipio identificando que predominan las actividades agrícolas, siendo los cultivos más importantes en el municipio: el maíz, frijol, chile, y calabaza.

Por su parte, el análisis estadístico confirma que en el municipio, la población desarrolla actividades del primer sector, al respecto, es importante señalar que el relieve en la mayor parte del territorio municipal está accidentado, lo que en ocasiones impide desarrollar sus actividades de manera más eficiente, en este sentido, mediante la agrupación de personas en forma de asociación u otro tipo de organización, permite aminorar algunas de las necesidades de la población al desarrollar éste tipo de actividades de manera más eficiente.

La información estadística utilizada para integrar el análisis poblacional, económico y territorial fue retomada, principalmente del XII Censo de Población y Vivienda 2000, publicado por el INEGI, Plan de Desarrollo Municipal Tlatlaya 2003 – 2006, la Monografía Municipal de Tlatlaya, 2007 y el Bando de Policía y Buen Gobierno de Tlatlaya 2009; la información obtenida de estas fuentes, fue

fundamental para desarrollar el trabajo de campo en un ámbito de estudio municipal.

Aunado a lo anterior, a través de un análisis FODA, se identificó la problemática de la organización que fue descrita de manera puntual en el tercer capítulo, dando como resultado la formulación de los objetivos que se proponen en el cuarto capítulo.

### **RECOMENDACIONES:**

Lo anterior conduce también a enfocar el estudio y análisis de la organización con mayor precisión, ya que utilizando como base a la metodología de SAGARPA, se logró plantear académicamente, la propuesta de esta investigación.

Lo anterior da pauta a formular una serie de propuestas en cuanto al instrumento de planeación aplicada al fortalecimiento de la Asociación Civil, “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya”, derivado de la problemática identificada a través del análisis interno y del entorno de la organización, que dan como resultado once objetivos planteados en la propuesta del plan de mejora.

Esto indica una aportación propia sobre el proceso de planeación, con base a los criterios formulados por Ackoft, mencionando en qué consisten las siguientes etapas: autodiagnóstico, diagnóstico, integración del plan, control y seguimiento y evaluación de objetivos, lo que permite dar pauta a retomar los criterios de la metodología utilizada por la SAGARPA en cuanto al estudio de las organizaciones económicas rurales, lo que permitió conocer la vida interna de la asociación, así como sus principales actividades aplicadas a su campo de acción, que es la asistencia social.

Por otra parte, derivado de la integración del autodiagnóstico, se logró obtener una descripción general de la organización con la finalidad de conocer su situación y poder identificar las áreas de mejora, mediante la evaluación de cinco ejes rectores: Eje Organizativo, Eje Administrativo, Eje Financiero, Eje Comercial y Eje

Operativo, los cuales, de seguir utilizándolos como una herramienta de planeación en la organización, éstos permitirán de manera continua, el determinar nuevas actividades en cada uno de los ejes a fin de mejorar sus procesos para obtener los nuevos objetivos planteados en un futuro mediano y a largo plazo.

Por su parte el diagnóstico se integró por dos análisis el externo que se compone por las oportunidades y las amenazas, derivadas de acontecimientos que afectan al sistema funcional de una organización y el análisis interno, que comprende un enfoque integral de la situación actual de la estructura de la organización al interior de cada uno de los aspectos que la conforman, es decir, sus fortalezas y sus debilidades, partiendo de éste análisis, se recomienda de manera coordinada y continua, una retroalimentación en la elaboración de los objetivos a mediano y largo plazo de la organización.

Posterior a éste análisis, se determinó el plan de mejora, que se integró por los objetivos, metas y actividades por parte de la organización, para el logro de un mayor grado de consolidación; aunado a ello, se formuló el cronograma de actividades en donde se integraron los objetivos, los tiempos de realización y los responsables, los cuales serán posteriormente asignados por parte de la mesa directiva.

Mediante la integración del plan, permitió establecer los alcances en función de las expectativas y condiciones de la organización para el cumplimiento de los objetivos, quedando por definir a los responsables y tiempos de ejecución de cada acción, de tal forma que lo anterior determinó a plantear los objetivos formulados para la organización, por lo que se hace la recomendación el evaluarlo mediante dos vertientes, el esquema de control y seguimiento y el formato de evaluación de cumplimiento de objetivos.

Con el esquema de control y seguimiento, utilizado como herramienta de planeación, permitió asegurar la ejecución de las actividades y tareas acordadas en un plan, las metas y objetivos, ya que al usar el esquema se pueden lograr y

tomar las decisiones para llevar a cabo acciones dentro del mismo, considerando el tipo de indicadores que se aplicarán, así como su medio de verificación.

Mediante la evaluación de objetivos de la organización, podrá medirse el grado de cumplimiento de los mismos, ya que a través de los dos tipos de reportes, se evaluará con el primero a las metas y con el segundo los factores de atención ejecutados.

Es importante señalar que la disposición de los integrantes de la asociación, principalmente de los integrantes de la mesa directiva, fue substancial para la integración de ésta investigación ya que mediante preguntas y observación directa en sus reuniones de trabajo, se logró obtener un cúmulo importante de información.

Cabe mencionar que la limitante más importante de la investigación, radica en la dispersión territorial del municipio, ya que el tiempo de traslado de una comunidad hacia otra en la rotación de lugar físico de las reuniones de la asociación, se incrementa de manera significativa.

Para dar cumplimiento a los objetivos formulados en la investigación, se diseñó una propuesta del instrumento de planeación, de acuerdo a las características de la organización, dando como resultado la formulación de once objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo, que de llevarse a cabo en el tiempo establecido, será substancial para alcanzar un mayor nivel de consolidación en la organización.

Por lo tanto y en razón del planteamiento hipotético, podemos confirmar que se cumplió de manera parcial a partir de los resultados obtenidos del trabajo documental y de campo, pues derivado de la aplicación del instrumento de planeación en la organización, se logró una mejor estructura en la continuidad de los trabajos de la organización, en éste sentido, se puede confirmar que la Planeación utilizada como herramienta coadyuvó al fortalecimiento de la organización en sus procesos organizativos, administrativos, financieros,

comerciales y operativos, para alcanzar un mayor nivel, bajo el esquema de la metodología de La SAGARPA, sin embargo, no se cumplió en su totalidad, dado que la Asociación “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya”, continuará desarrollando nuevas estructuras y herramientas para un mejor desarrollo de sus actividades, como una Organización Económica Rural, vista desde el enfoque de la metodología planteada por La SAGARPA.

Finalmente, se recomienda que el proceso de planeación planteado en esta investigación, se concluya a partir de la aplicación del autodiagnóstico de salida por parte de los integrantes de la mesa directiva, ya que la organización obtendría un mayor nivel de consolidación.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Germán Sergio Monroy Alvarado Algunas Definiciones de Conceptos de Sistemas y Planeación, Publicación de la Dirección General de Planeación Educativa, Secretaría de Educación Pública (SEP), México, Mayo 1971.
2. Noriega Giral, Luis E. La planeación educativa en la ingeniería. Cuadernos de planeación universitaria. UNAM, 1980.
3. Tamayo Y Tamayo, Mario (1980, 225 p.), El proceso de investigación científica. Bogota: Editorial Limusa.
4. Miklos Thomas. Criterios básicos para la planeación, Instituto Federal Electoral, México, 1998.
5. Goodstein Leonard D. [et al]. Planeación estratégica aplicada, Santa fe de Bogotá, D.C, Colombia, 1998.
6. Ackoft Russell. Un concepto de planeación de empresas, Ed. Limusa, México 1997.
7. José Luis Méndez, Organizaciones Civiles y Políticas Públicas en México y Centro América, 1998.
8. Malena (1996, p. 14), en el libro Organizaciones Civiles y Políticas Públicas en México y Centroamérica de José Luis Méndez, 1996,
9. Stephez P. Robbins, Comportamiento organizacional teoría y practica, San Diego State University, 1996.
10. Baran, P. (1957) Economía Política del Crecimiento. México. Fondo de Cultura Económica.
11. Giovanni E. Reyes, Ph. D. Comercio y Desarrollo Fuente: E. Reyes el 15 Marzo, 2007 - 15:56.
12. Lidia Inés Díaz Gispert (2004) Una reflexión al concepto de desarrollo sostenible desde la óptica económica de Carlos Rafael Rodríguez en el ámbito de la globalización neoliberal

13. Fals Borda, O. 1964 Estudios de la Realidad campesina. Cooperación y Cambio. Geneva: United Nations Research Institute for Social Development
14. ".Llambí, Luis. 1993 Bases para una Política de Desarrollo Rural en Venezuela. Instituto Interamericano de Cooperación para La Agricultura, Caracas,
15. Amartya Sen, Desarrollo y Libertad, Editorial Planeta, México, 2000, 19.
16. Gough, I. Economía Política del Estado del Bienestar. (Madrid, España: Blume, 1992).
17. Dos Santos, T. La Estructura de la Dependencia. (Boston: Extending Horizons, 1971), Etzioni, E. Social change. (New York: Basic Books, 1991).
18. James Midgley, La pobreza en México. Una evaluación de las condiciones, las tendencias y la estrategia del Gobierno, 2004.
19. Reyes, Giovanni E. (2007) Comercio y Desarrollo: Bases Conceptuales y Enfoque para América Latina y el Caribe
20. Lidia Inés Díaz Gispert (1997) Una reflexión al concepto de desarrollo sostenible desde la óptica económica de Carlos Rafael Rodríguez en el ámbito de la globalización neoliberal
21. Cardoso Santín Alfredo. Monografía Municipal. Tlatlaya, 1999.
22. Gobierno del Estado de México Consejo Estatal de Población (COOESPO) 2000.
23. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), Sistema para la Consulta de Información Censal (SCINCE) 2000.
24. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), Información de la Integración Territorial (ITER) 2000.
25. TOURAINE, Alain. ¿Qué es la democracia? Fondo de Cultura Económica, México, 1995. p. 65.
26. Rayson, Jane; Mallender Paul (2005). La Ley de Asociación Civil de 2004: Una Guía Práctica.
27. Menguzato y Renau (1995), La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del Management. S.P.I, 427 pp.

28. Sallenave, Jean, P. (1992), Gerencia y planeación estratégica./ Grupo Editorial norma SA, Colombia, sp.
29. Steiner, George A. (1996), Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber. 11na Edición./ Ed. Compañía Editorial Continental, SA, México. 360 pp.
30. Miklos likovics, Tomas (1991), Planeación Estratégica, editorial LIMUSA S.A. de C.V., EDITORIAL.
31. Porter (1990), "Ventaja competitiva de las Naciones", 1999. New York: Basic Books.
32. Mora José Antonio (2005, p. 227), Asociaciones Civiles, editorial Tirant Lo Blanch, Madrid España.
33. Gecik Pedro M., Nicolás L. Maiolo, Francisco J. Vanoli, Miguel A. Franzese, Mariela S. Gon (2009 p. 123), "Aspectos impositivos de Asociaciones Civiles y Fundaciones", editorial Edicon.
34. Cahian, Adolfo (2004), "Las Asociaciones civiles en la Republica Argentina", editorial la Rocca.
35. Ackoff, Russell L (2007, p. 91), "Un concepto de Planeación de Empresas", editorial LIMUSA S.A. de C.V., EDITORIAL.
36. Ackoff, Russell L (2008, p. 78), "Planificación de la Empresa del Futuro", editorial LIMUSA S.A. de C.V., EDITORIAL.
37. Ackoff, Russell L (2008), "Administración en pequeñas dosis", editorial Noriega Ediciones.
38. Ackoff, Russell L (2009, p. 111), "Rediseñando el Futuro", editorial LIMUSA S.A. de C.V., EDITORIAL.
39. Ackoff, Russell L (2010), 2El Arte de Resolver Problemas", editorial LIMUSA S.A. de C.V., EDITORIAL.
40. Miklos likovics, Tomas (2004), Planeación Interactiva, editorial LIMUSA S.A. de C.V., EDITORIAL.
41. Morrissey, George (1993), El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación / Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España.
42. Brito, B, et. al (1998): La exploración del futuro como herramienta para la anticipación y la acción. Cuba: Investigación económica, N° 4, La Habana.

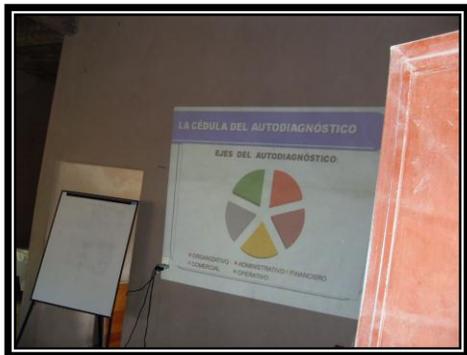
43. Godet, M (1993): "De la Anticipación a la Acción". Manual de Prospectiva y Estrategia. (Traducido al español). Marcombo. Barcelona.
44. Menguzatto, M. y Renau, J.J. La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del Management.
45. Guzmán Isaac (1967), Problemas de Administración de Empresas, editorial Limusa Wiley.
46. Miklos Iikovics, Tomas y María Elena Tello (1995), Planeación Prospectiva, editorial Limusa Noriega.
47. Certo, Samuel y PETER, J. Paul. (1995, 382 p.), Dirección Estratégica, Madrid: Editorial Irwin.
48. Goldfer, Guitela y Eduardo Aguilar. Planificación y administración, Un enfoque integrador, México. Trillas, 1997.
49. Ronaldo M. Sardenberg, (1996, p. 21) Visoes estratégicas e o futuro desejavel. Revista Parserias Estratégicas. Marzo No. 6.
50. Acuña Echeverria, Hernán y Konow Hott, Irene, (1990, p. 113) Métodos y Técnicas de investigación prospectiva para la toma de decisiones. Santiago: Fundación de Estudios Prospectivos, Planificaciones Estratégica y Decisiones de Alto Nivel de la Universidad de Chile – Funfuturo.
51. Hasenfeld, Y. (1990), Organizaciones al servicio del hombre, México, Fondo de Cultura Económica.
52. Harung, H. S. y Harung, L. M. (1995 p. 9-21) "Enhancing organizational performance by strengthening diversity and unity", Learning Organization Journal, vol. 2 No 3.
53. Levitt, B. y March, J. G. (1988, p. 40-319) Organizational Learning, Academy of Management Review, vol. 18, No. 4.
54. De Geus, A. (1988 p. 4- 92), "Planning as learning", Harvard Business Review, No. 66.
55. BOOKCHIN, M. Towards and ecological society. Black Rose Books. Monreal, 1980.
56. Esteban Alonso, A. "La población y el cambio climático" ponencia expuesta en 4º Seminario Sociedades, Civilizaciones y Culturas Mediterráneas. Fundación Ciencias Sociales y Mundo Mediterráneo Altea, Junio 2000.

57. Berger, P y Luckman, T. La construcción social de la realidad. Amorrortu. Buenos Aires, 1993.

58. Ehrlich, Paul R. y Ehrlich, Anne. H. La explosión demográfica. El principal problema ecológico. Ed. Salvat. Barcelona, 1993.

## ANEXOS

### Anexo Fotográfico



● Análisis de los 5 ejes



● Autodiagnóstico Inicial



● Análisis Interno de "Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya"



● Análisis Interno de "Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya"

## Anexo Fotográfico



● Análisis del Entorno de “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya”



● Análisis del Entorno de “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya”



● Plan de Mejora de “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya”



● Cronograma de Actividades de “Alianza por el Desarrollo de Tlatlaya”