Coordinación General de Capacitación, Profesionalización e Investigación

Dirección de Investigación y Profesionalización

Seminario sobre Planeación Estratégica para el fortalecimiento de las organizaciones civiles.

BIENESTAR
SECRETARÍA DE BIENESTAR

INDESOL
INSTITUTO NACIONAL DE DESARROLLO SOCIAL

México 2021
Año de la Independencia

Objetivo General:

Adquirir los conocimientos básicos y herramientas necesarias para definir y/o redefinir la misión y la visión de su OSC, así como identificar las dimensiones y áreas de oportunidad para su desarrollo organizacional e incremento de su impacto social.

Objetivos específicos:

1. **Recuperar conocimientos sobre los elementos importantes de la planeación estratégica.**
2. **Contar con herramientas metodológicas para el desarrollo institucional que permitan identificar el impacto social.**
3. **Integrar a las personas que participan en la sesión virtual a la exposición del tema.**

Resultados de aprendizaje

Al término del curso, las y los participantes habrán comprendido la importancia de la planeación en su organización, así como a utilizar herramientas para redefinir la misión y la visión de su OSC, identificando sus áreas de oportunidad para fortalecerlas.

Introducción

Acercamiento al concepto de Planeación Estratégica: La puesta en marcha de un proceso de planeación en las organizaciones, constituye un enfoque de análisis e intervención utilizado para fortalecer los procesos de gestión encaminado a la obtención de resultados. Está integrado por un conjunto de acciones particulares que se realizan estructuradamente cuyo propósito es ubicar y precisar la tarea primordial de las organizaciones, así como priorizar y dar orden a las acciones propuestas para tal fin, contribuyendo de este modo a facilitar el logro de los objetivos trazados, dar cumplimiento a las tareas programadas y alcanzar las metas propuestas.

Es así que la planeación es indispensable para lograr los objetivos que cualquier organización se proponga alcanzar.

Una primera aproximación al Proceso de Planeación, sería: El diseño, elaboración y articulación de las acciones y recursos necesarios para la operación de planes y propuestas de trabajo específicas que conduzcan a la obtención de resultados particulares en un periodo de tiempo determinado.

Sociedad Civil y Pandemia
¿Es posible planear?

En el contexto actual se vislumbra un panorama de incertidumbre desde la declaratoria de emergencia sanitaria por SARS-CoV2 en México.

- Se requiere gran capacidad de adaptación
- Construcción de alianzas
- Fortalecimiento de la sostenibilidad
- Consolidación de estrategias de trabajo
- Capacitación y fortalecimiento institucional constante.
- Creatividad e Innovación

Principales desafíos y obstáculos

- Precariedad institucional
- Escasa legitimación
- Dificultades para procesar el conocimiento derivado de la acción
- Reducido alcance de sus acciones
- Deficiente diferenciación de roles y funciones
- Dificultad del acceso a las fuentes de información
- Escasa interacción en redes o alianzas estratégicas
- Falta de estabilidad y continuidad,
- Tendencia hacia la fragmentación social
- Necesidades de capacitación insatisfechas

Fuente: **Las Organizaciones De La Sociedad Civil En Epoca De Pandemia. Reflexiones Hacia Una Nueva Normalidad: ¿Nuevos Desafíos O Mismas Realidades? https://www.redalyc.org/journal/5116/511664275011/html/**

Contexto de la sociedad civil ante el fenómeno de la pandemia

En la encuesta *"Sociedad Civil organizada frente al COVID-19. Impacto, retos y acciones de resiliencia"* realizada por el colectivo Causas Ciudadana se encontró que:

- El 65.5% de las organizaciones tiene alcance local (municipal y estatal)
- El 53.3% de las organizaciones ha mantenido operaciones de forma parcial o total optando por la modalidad virtual
- Implementan proyectos que atienden las siguientes causas: educación, servicios asistenciales, derechos humanos, participación ciudadana y salud

Fuente: https://alternativasycapacidades.org/wp-content/uploads/2020/06/Reporte-Encuesta-SCOfrentealCovid19-1.pdf

¿Por qué planear?
ORGANIZAR, DEFINIR, ORIENTAR
¿Cómo definir una estrategia?
RECURSOS Y HERRAMIENTAS
¿Cuáles son los objetivos?
VISIÓN, MISIÓN

¿Qué es la Planeación Estratégica?

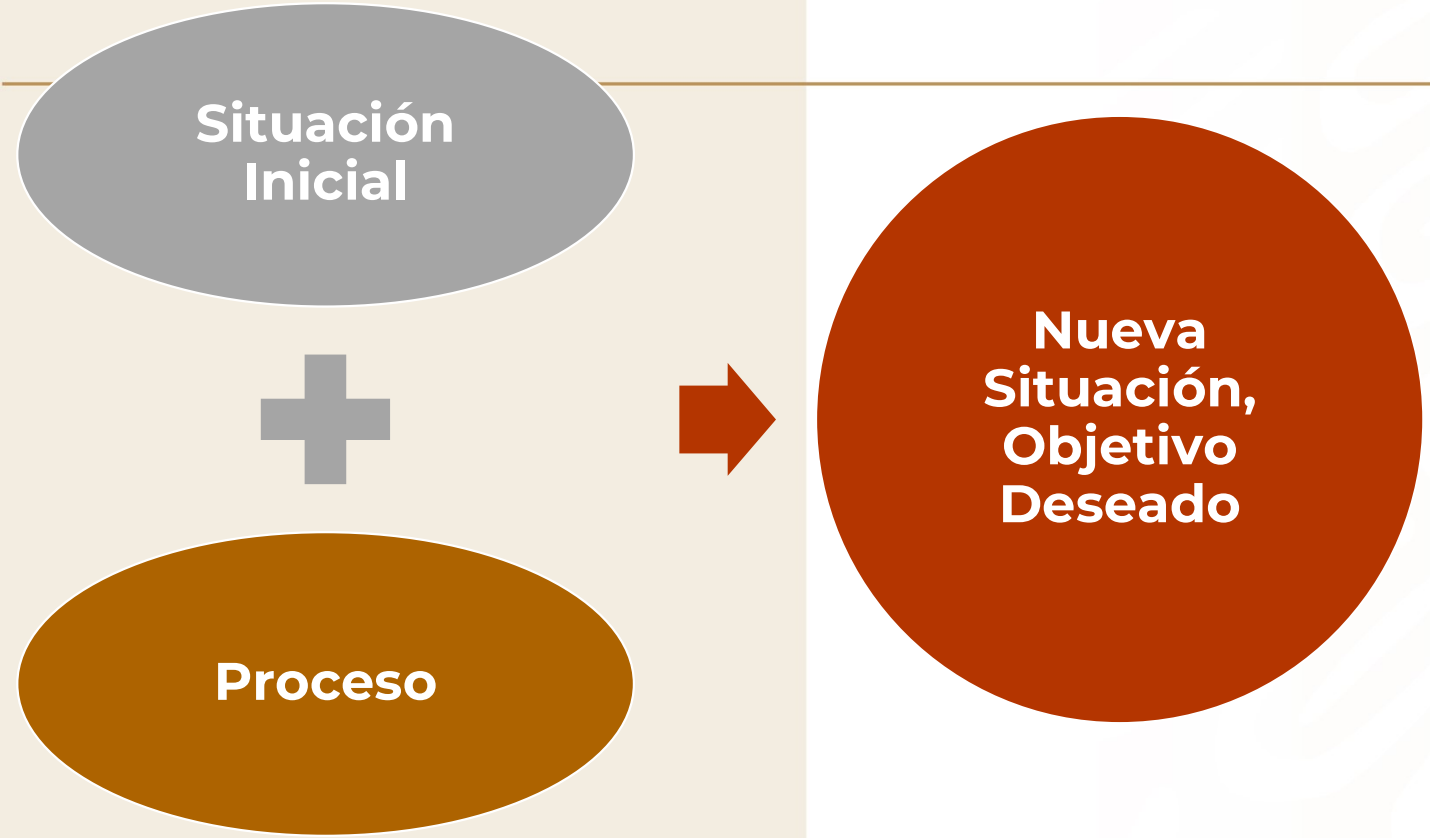
Según el Banco Interamericano de Desarrollo se trata de:

- Anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada.
- Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación.

Establecer las metas ‘correctas" y después elegir los medios "correctos" para alcanzar dichas metas*

***Fuente**: Planeación Estratégica, Universidad de Quintana Roo, Programa de Profesionalización y Fortalecimiento Institucional 2013, INDESOL.

Importancia y Propósitos de la Planeación



- Observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo
- Observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

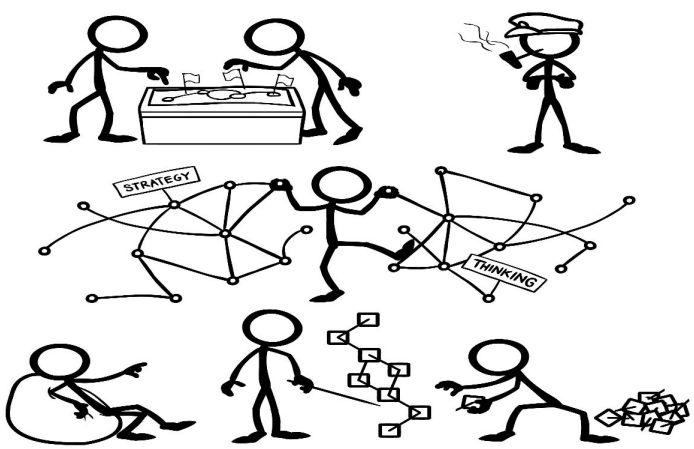
PROCESO DE LA PLANEACIÓN

Algunas definiciones conceptuales

Autor	Definición con Cita Bibliográfica
García - Pelayo	La planeación consiste en **establecer anticipadamente** los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, propuestos y estrategias para el logro de los objetivos de la organización.
Henri Fayol	Utiliza el termino **PREVER** como sinónimo de PLANEACIÓN, el cual consiste en **estructurar el porvenir** y confeccionar el programa de acción.
John B. Miner	Sostiene que la PLANEACIÓN es… Un proceso de formación de roles, es decir, elaboración de roles o **planes que son medios** para el logro de los objetivos.
George R. Terry	La concibe como una actividad particular que consiste en la creación de un **Plan o Patrón integrado predeterminado** de las actividades.
Harold Koontz	Considera que la PLANEACIÓN es una función administrativa básica que consiste en la **selección de misiones, objetivos, determinando las estrategias políticas, programas y procedimientos** para alcanzarlos, toma decisiones y selecciona alternativas.
José A. Fernández Arena	Señala que la PLANEACIÓN consiste en **razonar metodológicamente para la creación de planes**, los cuales son cursos de acción, basados en el análisis de un problema, determinando las partes de la situación para su orientación y crear **soluciones programadas**.

¿Por qué las OSC deben Planear Estratégicamente?

Ayuda a hacer mejor el trabajo aprovechando los recursos.



Planeación en diferentes ámbitos

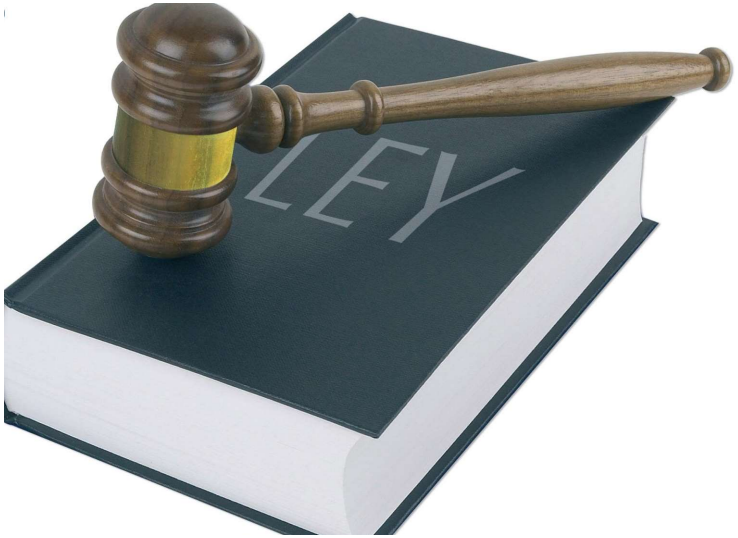
Para la **Administración Pública Federal**, existe la LEY DE PLANEACIÓN

Esta Ley fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de enero de 1983.

Principales productos:

El Sistema Nacional de Planeación Democrática de México.

El Plan Nacional de Desarrollo es, primero, un documento de trabajo que rige la programación y presupuestación de toda la Administración Pública Federal. De acuerdo con la Ley de Planeación, todos los Programas Sectoriales, Especiales, Institucionales y Regionales que definen las acciones del gobierno, deberán elaborarse en congruencia con el Plan



Planeación en diferentes ámbitos

¿Y para las **Organizaciones de la Sociedad Civil**?

¿Existen alternativas metodológicas para realizar **prospectiva** y **planeación** de su trabajo?

Desde luego, la respuesta es **SÍ**

Planeación en diferentes ámbitos

Si no tuviéramos herramientas de planeación, entonces estaríamos tratando de **adivinar** en el vacío o invocando métodos y soluciones **fuera de nuestro alcance**

Otro acercamiento sobre la definición es el que, que considera que la Planeación Estratégica es un proceso:

1. Sistemático y organizado.
2. Basado en un análisis objetivo (datos estadísticos, indicadores, resultados, etcétera), pero incluye en menor grado, un análisis subjetivo o experimental (clima organizacional, objetivos, valores, etcétera).
3. Que permite llevar a cabo una Gestión basada en resultados, donde la toma de decisiones se lleva a cabo con base en el conocimiento sobre el contexto, el análisis de recursos y la identificación de áreas de oportunidad.
4. Que plasma de manera estratégica lo que se planifica de manera intuitiva.
5. Que se ocupa del impacto futuro de las decisiones actuales, no de las decisiones futuras en sí.
6. Que no busca eliminar riesgos, sino que estos sean detectados a tiempo y una vez detectados, las consecuencias se asuman y sobrelleven de manera adecuada.
7. Continuo de planeación.

https://difusionconcausa.com/recursos/manual-planeacion-estrategica-imjuve_opt.pdf

Importancia y Propósitos de la Planeación

- Permite organizar recursos y gente

- No hay rumbo del trabajo y este se vuelve infructuoso.
- No hay manera de saber qué se quiere lograr y cómo ni se pueden medir resultado.

VENTAJAS
Hace más eficiente y eficaz la operación de la organización
Proporciona un diagnóstico actualizado de la organización
Dirige los esfuerzos para alcanzar los objetivos de la organización.

BENEFICIOS

Ayuda al fortalecimiento institucional

Produce efectos, cambios positivos en la organización en el mediano y largo plazo

Permite tener elementos para evaluar el desempeño de la organización

Esta foto de Autor desconocido está bajo licencia CC BY-NC-ND

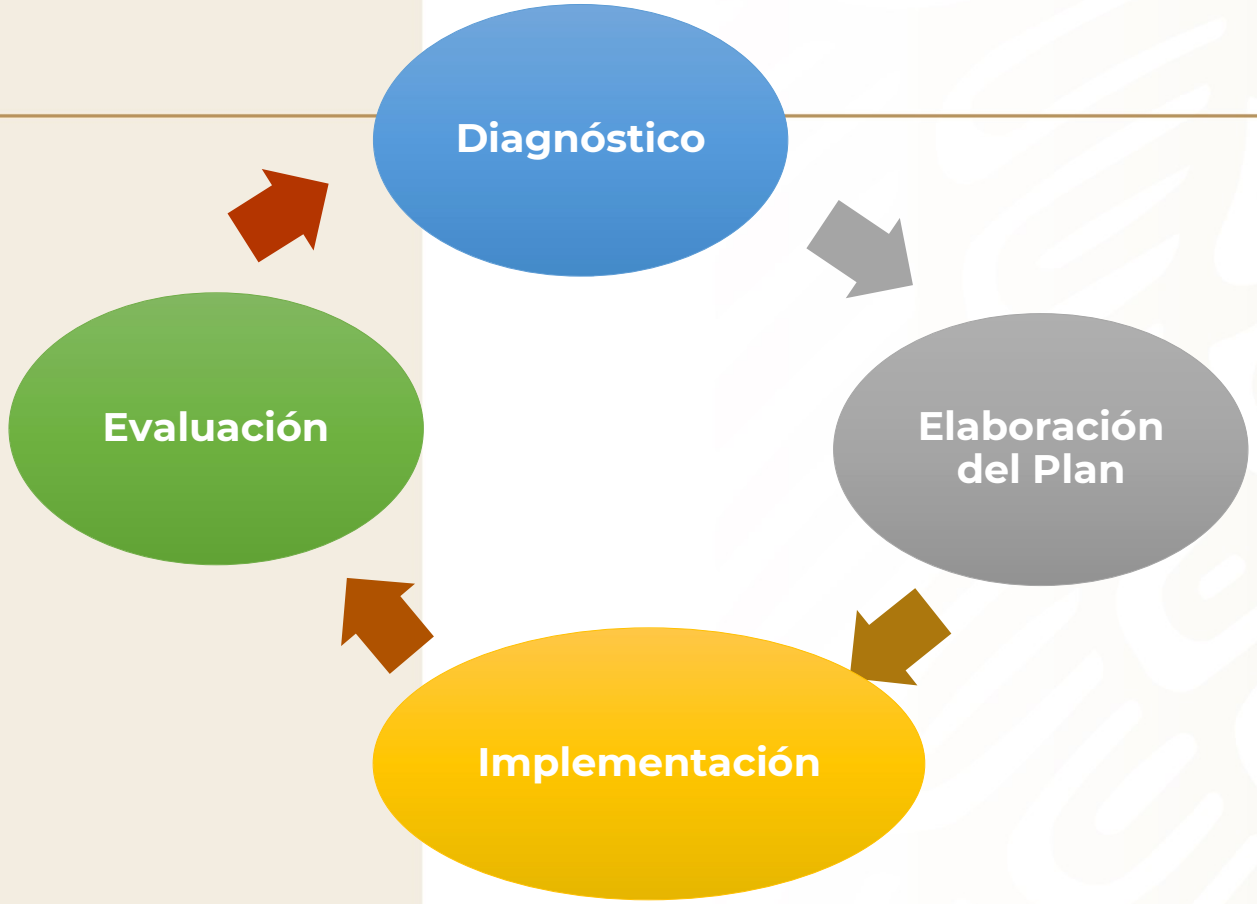
Procesos y Herramientas de la Planeación Estratégica

- Es necesario que todos y todas las y los miembros de la organización participen en el proceso de implementación.
- Cada persona cuenta con una perspectiva distinta de las problemáticas cotidianas y se encuentran familiarizados con necesidades particulares. De esta forma, todas las personas que colaboraron son corresponsables de los logros, pueden innovar y aportar, así como compartir los reconocimientos y los beneficios alcanzados.

Etapas de la Planeación Estratégica

PREGUNTAS	ETAPAS DE LA PLANEACIÓN
¿Cuál es la situación actual?	Diagnóstico
¿Cuál es la razón de ser de nuestra OSC?	Misión y Visión
¿Para qué se quiere hacer?	Objetivos y propósitos
¿Cuánto se quiere hacer?	Metas
¿Cómo alcanzar los objetivos?	Estrategias
¿Qué acciones se desarrollarán y cuándo hacerlas?	Programas
¿Quiénes lo van a hacer y con qué?	Definición de recursos (humanos, financieros, materiales).
¿Cómo medir resultados?	Evaluación

Etapas de la Planeación Estratégica



¿Qué es el Análisis FODA?

1. **Herramienta de planificación estratégica.**

2. Permite a una persona o a una organización **evaluar condiciones internas y externas.**

3. Con el fin de **generar información** que le facilite **emprender un proyecto con mayor efectividad.**

El nombre **FODA** proviene de las cuatro primeras letras de:

FORTALEZAS
OPORTUNIDADES
DEBILIDADES
AMENAZAS

¿Qué es el Análisis FODA?

Estructura del Análisis FODA

ANÁLISIS INTERNO:

Estudio de los diferentes aspectos que pueden existir en la organización con el fin de detectar sus fortalezas y debilidades

Factores Internos

Fortalezas

Atributos o características que tiene para alcanzar los objetivos del proyecto.

Debilidades

Características o condiciones que limitan para alcanzar los objetivos del proyecto.

Oportunidades

Condiciones externas que pueden favorecer el alcance los objetivos del proyecto.

Amenazas

Condiciones externas que pueden dificultar que alcance los objetivos del proyecto.

Factores Externos

ANÁLISIS EXTERNO:

Consiste en detectar los elementos que suceden en el entorno de la organización que lo afectan directa e indirectamente y que pueden ser una amenaza o una oportunidad para la misma.

¿Qué es el Análisis FODA?

BIENESTAR
SECRETARÍA DE BIENESTAR
INDESOL
INSTITUTO NACIONAL DE DESARROLLO SOCIAL
México 2021 Año de la Independencia

ANÁLISIS FODA

Nombre de la OSC _____

Fortalezas	Debilidades

Oportunidades	Amenazas

¿Qué es el Análisis FODA?

BIENESTAR | INDESOL

Fortalezas

Atributos o características que tiene para alcanzar los objetivos del proyecto.

Debilidades

Características o condiciones que limitan para alcanzar los objetivos del proyecto.

FODA

Oportunidades

Condiciones externas que pueden favorecer el alcance los objetivos del proyecto.

Amenazas

Condiciones externas que pueden dificultar que alcance los objetivos del proyecto.

¿Qué es el Análisis PEST-ECE?

BIENESTAR | INDESOL

Herramienta de planificación estratégica que mide el impacto de los factores del macro entorno en la organización.

Factores del macroentorno **Políticos** **Económicos** **Sociales** **Tecnológicos**	En el caso de Organizaciones de la Sociedad Civil se da la incorporación de los siguientes factores: **Educativos** **Culturales** **Ecológicos**	**El ANÁLISIS PESTECE es el resultado de la combinación de estos factores.**

¿Qué es el Análisis PEST-ECE?

ANÁLISIS PEST es una herramienta de planificación estratégica que mide el impacto de los factores del macro entorno en la organización. PEST es un acrónimo de los siguientes factores del macroentorno:

Políticos

Económicos

Sociales

Tecnológicos

En el caso de Organizaciones de la Sociedad Civil se da la incorporación de los siguientes factores:

Educativos

Culturales

Ecológicos

El ANÁLISIS PESTECE es el resultado de la combinación de estos factores.

Optimizar la labor directiva

Ayuda a la evaluación de riesgos

Mayor adaptabilidad

Es flexible y dinámico

Ventajas del Análisis PEST-ECE

Desarrollo de la Planeación

Misión: Es una declaración concisa que define el propósito de la organización. Es la razón de ser, define qué harás y para quién lo harás y lo que pretendes cumplir.

Visión: Es la proyección de lo que la organización pretende llegar a ser. Describe una realidad futura.

Valores: Es el conjunto de **principios y conductas** que define el modo de ser y actuar de los integrantes de una organización. Los valores son la base para formar la cultura de trabajo que **constituye la disciplina esencial** para encaminar a la organización hacia el éxito.

Desarrollo de la Planeación

Misión: Es una declaración concisa que define el propósito de la organización. Es la razón de ser, define qué harás y para quién lo harás y lo que pretendes cumplir.

Visión: Es la proyección de lo que la organización pretende llegar a ser. Describe una realidad futura.

Valores: Es el conjunto de **principios y conductas** que define el modo de ser y actuar de los integrantes de una organización. Los valores son la base para formar la cultura de trabajo que **constituye la disciplina esencial** para encaminar a la organización hacia el éxito.

Desarrollo de la Planeación

Algunos ejemplos de Visión y Misión

Nuestra visión

Ser la instancia que promueva y fomente el desarrollo de los actores sociales, la participación ciudadana y la organización de la sociedad civil y su vinculación con las dependencias gubernamentales, con el fin de lograr un México en paz e incluyente, en el marco de la gobernabilidad democrática, desde una perspectiva de desarrollo integral, pleno respeto a los derechos humanos e igualdad de género.

Nuestra misión

Fomentar la participación ciudadana y la organización social y comunitaria a través de la capacitación, el intercambio de experiencias y la articulación a nivel regional y temático entre los diversos actores sociales con el apoyo de recursos físicos, materiales, financieros y humanos para generar sinergias que propicien mayores vínculos y lazos sociales a fin de avanzar en proyectos que incidan en el desarrollo social y productivo a través de la interacción entre la sociedad civil organizada y las instancias gubernamentales para consolidar la cohesión social.

Instituto Nacional de Desarrollo Social

Fuente: Manual de Organización y Procedimientos vigente (disponible en: http://indesol.gob.mx/wpfb-file/manual_2-pdf/)

Desarrollo de la Planeación

Misión

Promover el encuentro de las mujeres y hombres que viven en exclusión social para potenciar mejoras en su calidad de vida.

Visión

Los participantes de la organización son personas de más de 40 años que viven como opción de vida el asociacionismo sustentable. Cuentan con espacios permanentes de reconstrucción de sus mecanismos de participación en su comunidad. Los participantes viven su vida económica como parte de un grupo social, mantienen prácticas de comunicación y trabajo proactivas, con proyectos productivos en constante crecimiento y realizan acciones para conservar el medio ambiente en los espacios domésticos y laborales.

FUNDACIÓN ZÍCARO

https://fundacionzicaro.wixsite.com/zicaro

Desarrollo de la Planeación

Misión: Posicionar la agenda social para contribuir a la democracia, el desarrollo y el ejercicio de derechos, a través de la incidencia en políticas públicas en los ámbitos local, nacional, regional e internacional, fomentando la participación ciudadana y la articulación de actores.

Visión: Equipo Pueblo es un actor de interés público reconocido, como promotor de la democracia, el desarrollo y los derechos humanos, con capacidad de articulación, diálogo, incidencia y de contrapeso ante las medidas y políticas contrarias a los intereses de la población.

DECA, EQUIPO PUEBLO

https://www.equipopueblo.org.mx/

Desarrollo de la Planeación

Misión

Apoyar a la Universidad Nacional Autónoma de México en la consecución de sus tres objetivos básicos: la docencia, la investigación y la difusión de la cultura, y fortalecer su imagen mediante aportaciones de carácter económico, social o moral, así como coadyuvar con ella en sus tareas de enlace con los sectores público, privado y social.

Visión

Constituirse como un referente a nivel nacional e internacional en las tareas de posibilitar a muchos jóvenes mexicanos la realización de sus estudios superiores, y contribuir de esta forma a alcanzar objetivos más justos de inclusión social, brindando mejores oportunidades de educación media y superior.

Fundación UNAM

https://www.fundacionunam.org.mx/

Desarrollo de la Planeación

Valores

Es el conjunto de **principios y conductas** que define el modo de ser y actuar de los integrantes de una organización.

Los valores son la base para formar la cultura de trabajo que **constituye la disciplina esencial** para encaminar a la organización hacia el éxito.

Objetivos

✓Son descripciones de los resultados que se desea alcanzar en un tiempo determinado.

✓Los objetivos deben ser alcanzables y medibles.

✓Factibles de ser modificados.

OBJETIVO GENERAL: Es el gran propósito y fin global.
Es una formulación CUALITIVA.

Objetivos Específicos: Es la expresión cualitativa de un propósito particular. Debe ser formulado en términos operativos.

OBJETIVOS MUNDIALES
Para El Desarrollo Sostenible

Estrategias

Mecanismos a seguir con miras de alcanzar los objetivos.
Implica un conjunto de toma de decisiones concretas.
Cada estrategia tendrá un conjunto de acciones que compromete recursos humanos y capital.

Estrategias

Características:

- ✓ Consistentes: con los objetivos y las metas.
- ✓ Adaptables: al entorno y a los cambios que se puedan producir en éste.
- ✓ Viables: implementarse con los recursos disponibles sin exigir más ni generar otros problemas.

Metas

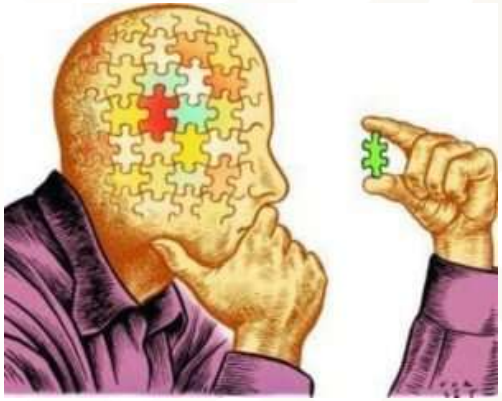
Son unidades de medida. Es decir, son cuantificables y permiten determinar el grado de avance hacia el objetivo.
Es el resultado cuantificado del objetivo.

“Construir 50 casas”
“Atender a 100 menores de edad”

Pensamiento Estratégico. Algunas características

El hecho de pensar en términos estratégico. Conduce a la formulación de un el **Plan Estratégico**, en el que por lo menos se beben señalar los siguientes aspectos: se debe señalar:

- ✓ Cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los **objetivos generales**.
- ✓ Cuáles serán las **estrategias específicas** o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.
- ✓ Qué **recursos** se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.
- ✓ **Quiénes** serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
- ✓ Cuándo se **implementarán o ejecutarán las estrategias**, y en qué **tiempo** se obtendrán los resultados.



Pensamiento Estratégico

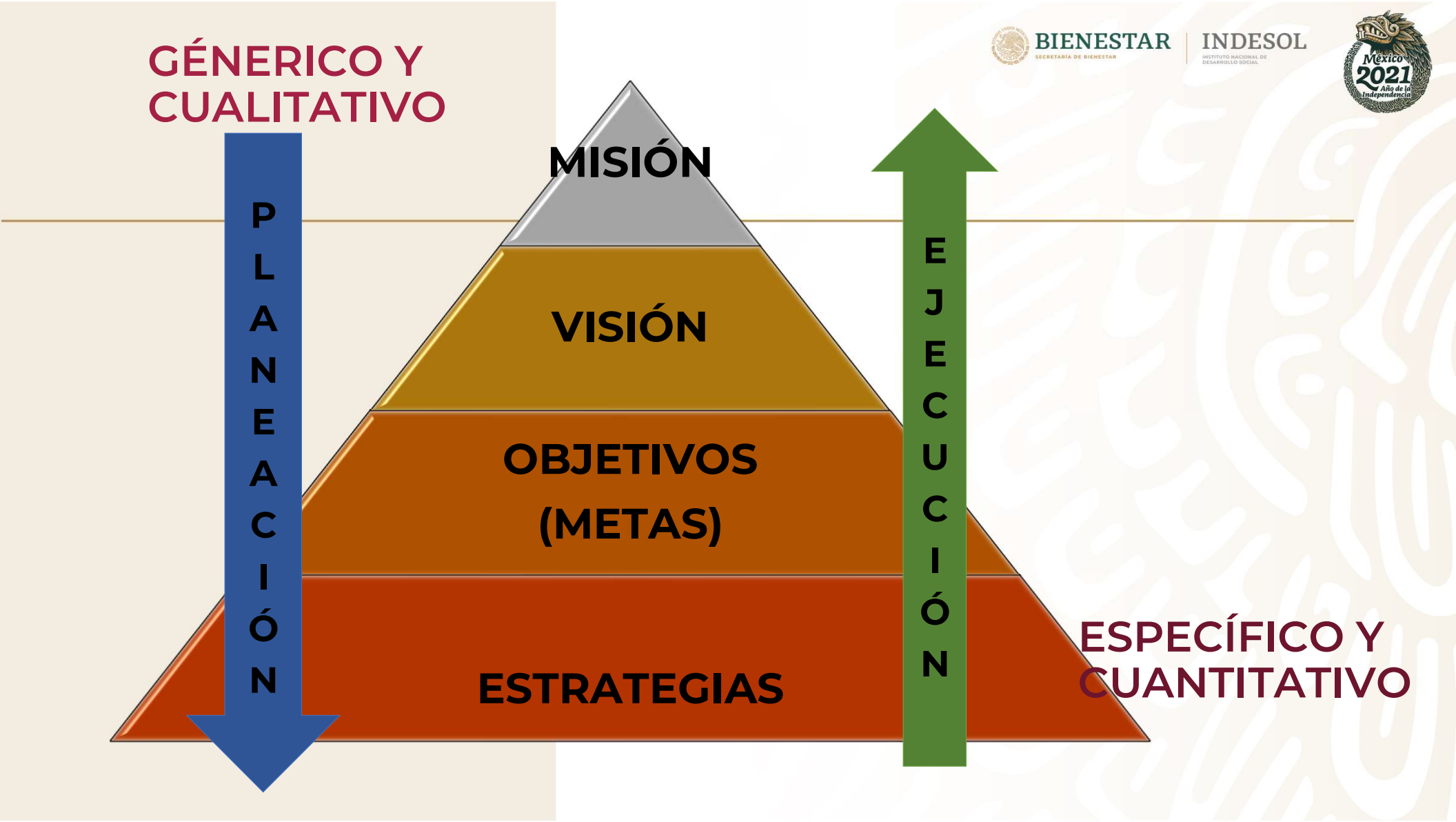
Esto implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas, en conjunto con las oportunidades y amenazas externas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una organización con el fin de: **potenciar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.**

En conclusión esto requiere identificar, evaluar y ***seleccionar enfoques estratégicos opcionales.***

Objetivos, Metas y Estrategias

BIENESTAR | INDESOL

OBJETIVOS	**GENERALES**	**ESPECÍFICOS**
METAS	**CUANTIFICABLES**	**MEDIBLES**
ESTRATEGIAS	**TOMA DE DECISIONES**	**CONJUNTO DE ACCIONES**


GÉNERICO Y CUALITATIVO
PLANEACIÓN
MISIÓN
VISIÓN
OBJETIVOS (METAS)
ESTRATEGIAS
EJECUCIÓN
ESPECÍFICO Y CUANTITATIVO

Plan estratégico.

El Plan Estratégico es el producto de plasmar en papel los resultados obtenidos del ejercicio de Planeación Estratégica, debe ser reestructurado aproximadamente cada tercer año, sin embargo las revisiones de este deberán ser anuales, esto con la finalidad de asegurar su continuidad y coherencia.

Plan Estratégico

Plan Estratégico

Plan Rector

Análisis PEST
Análisis FODA
Misión
Visión
Valores
Objetivos
Estrategias

Programas

Plan Operativo Anual (POA)

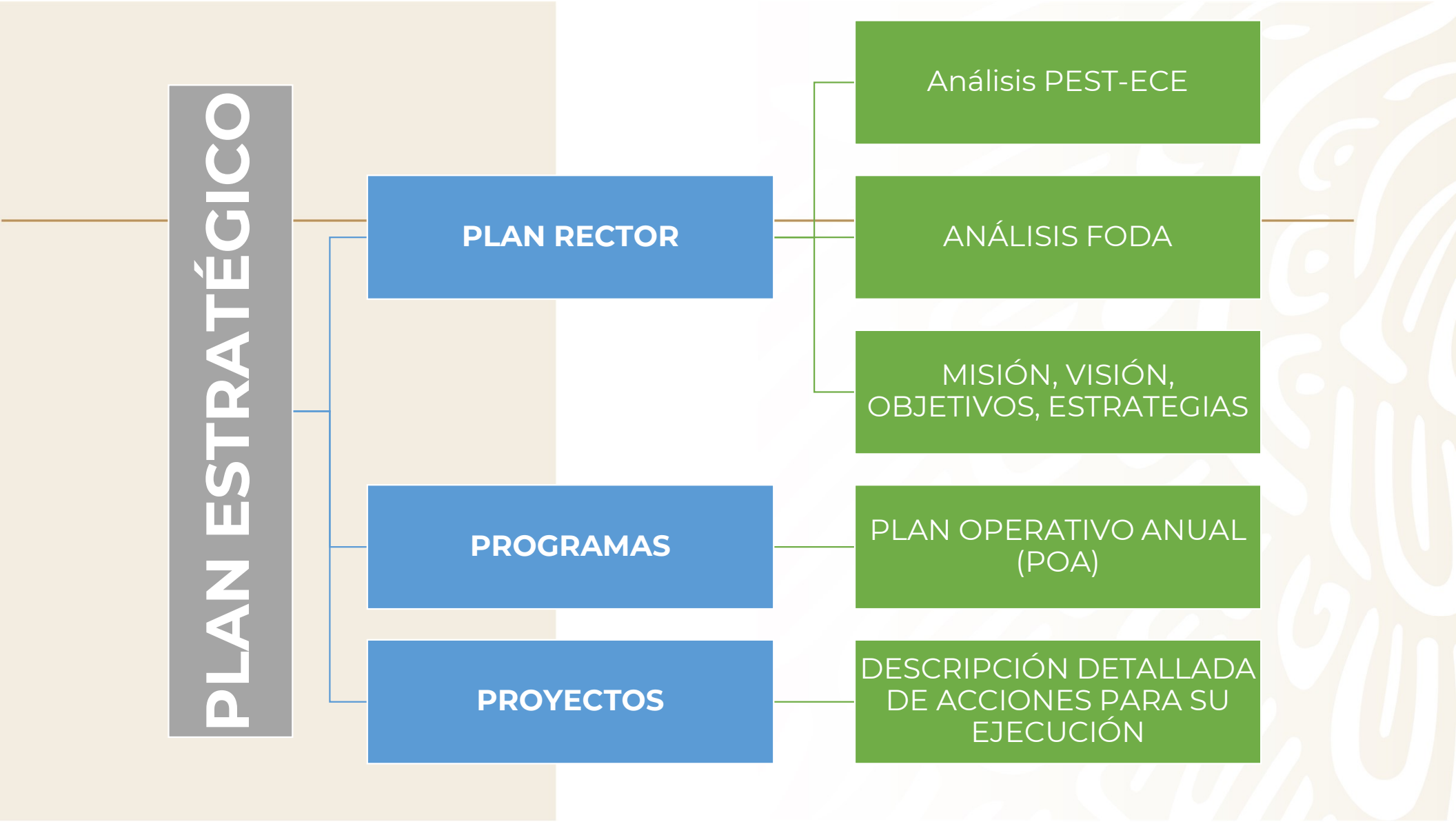
Proyectos

Disposición detallada de acciones para la ejecución de un determinado asunto o cuestión

Plan Operativo Anual (POA)

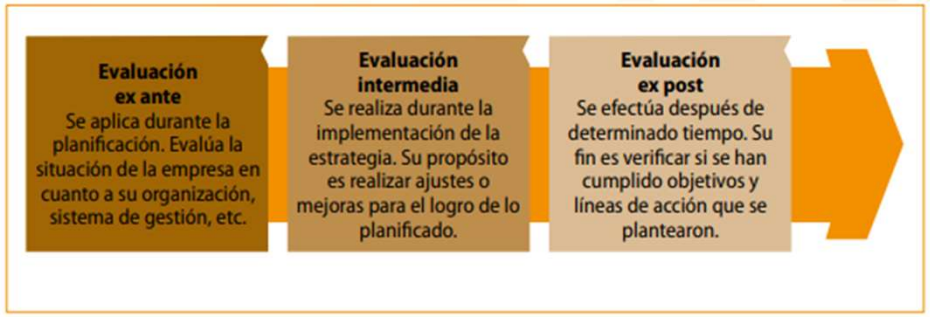
- Es un programa organizado de actuaciones a realizar a corto plazo, seleccionadas de un Plan Estratégico a largo plazo, previamente establecido, y que están orientadas a conseguir objetivos relevantes para la organización y avanzar hacia su Visión de futuro durante el periodo de un año.

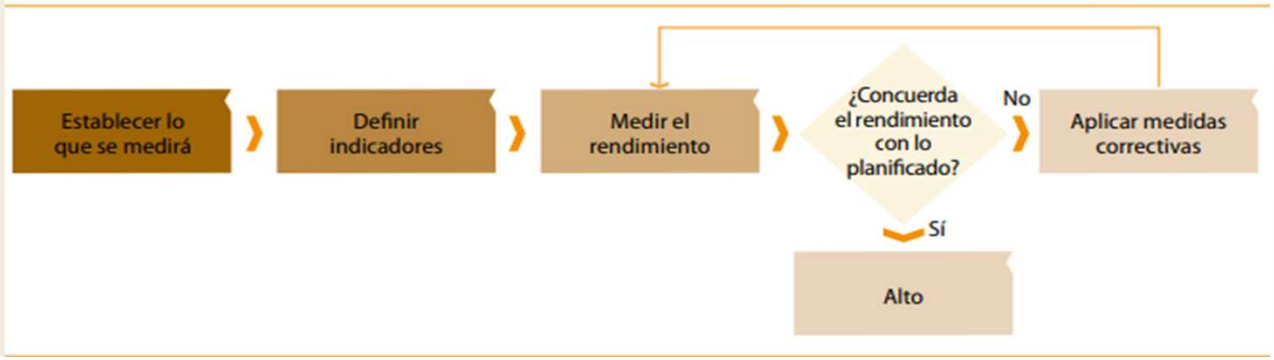
- En términos generales pretende orientar la dinámica de los procesos y el uso de los recursos disponibles, convirtiendo los propósitos institucionales en objetivos claros y evaluables a corto plazo.


PLAN ESTRATÉGICO
PLAN RECTOR
PROGRAMAS
PROYECTOS
Análisis PEST-ECE
ANÁLISIS FODA
MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, ESTRATEGIAS
PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)
DESCRIPCIÓN DETALLADA DE ACCIONES PARA SU EJECUCIÓN

Evaluación

Evaluación de la estrategia: Fases del proceso de evaluación La evaluación es un proceso sistemático e integral que se implementa para verificar el progreso en el cumplimiento de metas de los objetivos estratégicos y líneas de acción prioritarias. Al comparar el rendimiento real con los resultados esperados se logra la retroalimentación necesaria para que la organización evalúe y tome medidas correctivas, según se necesite. El proceso incluye diferentes fases





Preguntas básicas

1.- ¿Cómo estamos? ¿Dónde estamos?

2.- ¿Hacia dónde va la organización?

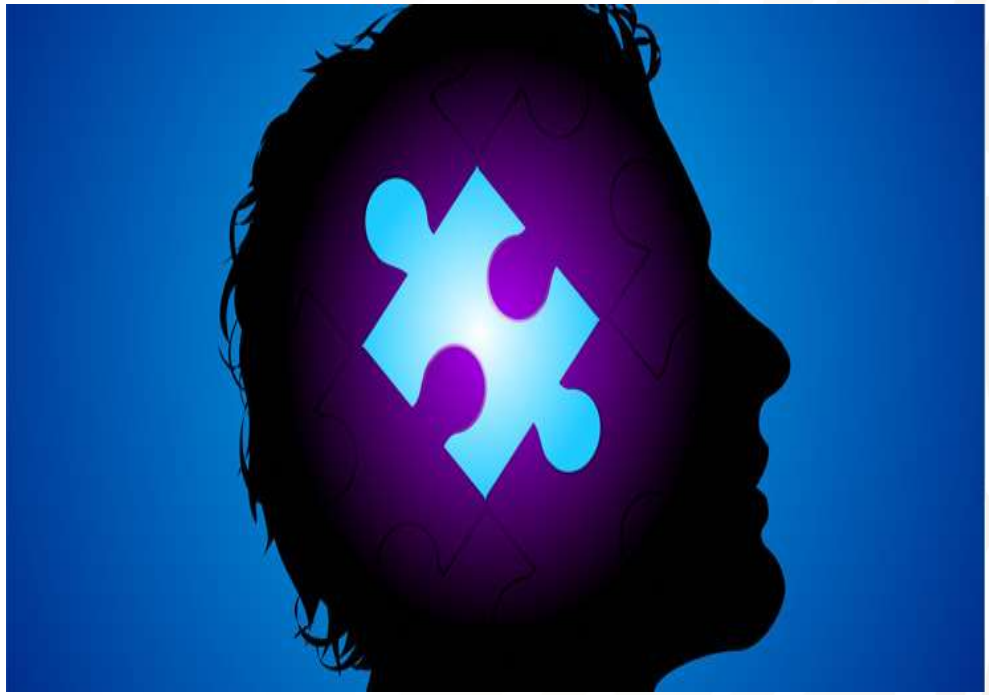
3.- ¿Qué tenemos para llegar a dónde queremos?

4.- ¿Cómo lo llevamos a cabo?

5.- ¿Qué requerimos para hacerlo?

6.- ¿Cómo lo concretamos?

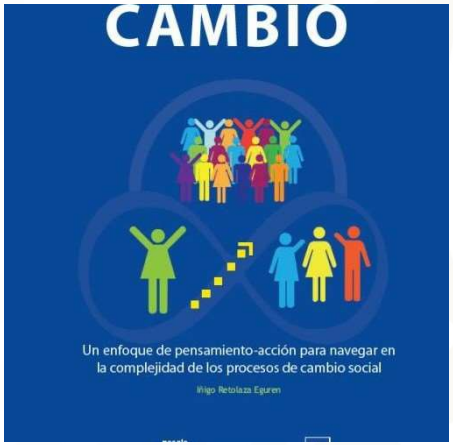
7.- ¿Cómo medimos nuestro desempeño?

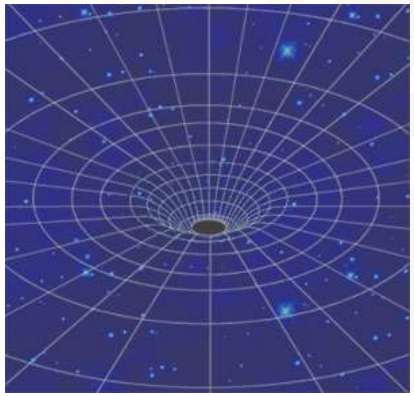


Otros Enfoques

Teorías del cambio organizacional

Las teorías del **cambio organizacional** explican, a partir de tres líneas principales con los aspectos: históricos, contemporáneos y posmodernos, los principales debates sobre cómo podría interpretarse el desarrollo dentro de las organizaciones. Entendido como un producto de fuerzas externas arraigadas en los sistemas sociales y económicos o, por el contrario, desde el comportamiento de aquellos que deciden las estrategias dentro de la organización





Propuesta de Bibliografía:

Materiales de Planeación elaborados por Organizaciones de la Sociedad Civil e Indesol:

- Planeación Estratégica. Project Concern International, liga: https://cutt.ly/Xmku7HV
- Consejo Internacional de Responsabilidad Social para la Sustentabilidad. Planeación Estratégica, liga: https://cutt.ly/imkilTr

- Jóvenes Emprendedores Horizonte 2000. Planeación Estratégica, liga: https://cutt.ly/AmkiYDH

- Universidad de Quintana Roo. Planeación Estratégica, liga: https://cutt.ly/jmkoa3n
- Stella International. Planeación Estratégica, liga: https://cutt.ly/XmkoQ3R

Bibliografía de otras instituciones:

https://difusionconcausa.com/recursos/manual-planeacion-estrategica-imjuve_opt.pdf

https://cutt.ly/rmLXEQX

Propuesta de Bibliografía:

Materiales con el tema de Planeación Estratégica que se encuentran en el Centro de Documentación (CEDOC) del Indesol, liga: https://cutt.ly/amkabzb

gob.mx Inicio Catálogo Servicios

Home › Catalogos › **Sociedad Civil** › **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA OSC**

Showing **1-9** of **9** items.

#	Titulo	Formato digital	Autor
1	Planeación Estratégica en una Organización de la Sociedad Civil.	1	Consejo Internacinal de Responsabilidad Social para la Sustentabilidad, A.C. Indesol
2	Planeación Estratégica. Los primeros pasos para construir tu proyecto.	1	Acción Pro Desarrollo y Equidad, A.C. Indesol
3	Planeación Estratégica para las Organizaciones de la Sociedad Civil.	1	Bioludica, A.C. Indesol
4	Programa de Profesionalización y Fortalecimiento Institucional para las Organizaciones de la	1	Jóvenes Emprendedores Horizonte 2000, A.C. Indesol

Datos de Contacto:
Lic. Ana Jaqueline Guzmán Rosillo
Tel. 5555 5403 90, extensión 68205
Correo electrónico: ana.guzman@indesol.gob.mx

Antrop. Tomás Magaña Bojórquez
Tel. 5555 5403 90, extensión 68228
Correo electrónico: jose.magana@indesol.gob.mx

¡GRACIAS!

BIENESTAR
SECRETARÍA DE BIENESTAR

INDESOL
INSTITUTO NACIONAL DE DESARROLLO SOCIAL

México 2021
Año de la Independencia