

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y
Mercadología

Maestría en Administración



DEFINICIÓN E INSTITUCIONALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN FILANTRÓPICA

TRABAJO RECEPCIONAL que para obtener el **GRADO** de
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta: Ana Luisa Ramírez Ramírez

Tutora Rosario Imelda Rojas Rendón

Tlaquepaque, Jalisco. mayo de 2021.

Contenido

Maestría en Administración	1
Siglas y acrónimos	4
Tablas, gráficos, esquemas e imágenes.	4
Abstract	8
Palabras clave:	8
Agradecimientos	8
Fundamentación del trabajo	9
Descripción de la empresa.....	9
Servicios	9
Experiencia.....	10
Algunos Clientes	10
Historia	11
Estructura organizacional.....	12
Contexto de la industria	13
Matriz de marco lógico del problema	18
Identificación y caracterización del problema a atender	18
Operación	19
Finanzas.....	22
Ventas.....	23
Objetivos de la intervención	24
Delimitaciones y área funcional por intervenir	25
Justificación y pertinencia del trabajo	28
Marco conceptual o de referencia	29
Estado de la cuestión	29
Análisis de la problemática	46
Listado de herramientas a utilizar	46
Árbol de Problemas.....	55
Operaciones.....	57
Recursos humanos.....	57
Mercado.....	58
Finanzas.....	58
Administración	58
Flujo de Procesos.	59
Estrategia metodológica de intervención	63
Justificación de la estrategia metodológica de intervención.	63
Consideraciones costo/beneficio de la estrategia	67
Herramientas e instrumentos.	67
Etapas del proceso de aplicación / Intervención	68
Cronograma de Trabajo.....	73
Cuadrante de priorización de estrategias.....	73
Imprevistos	74
Exposición de hallazgos	75

Sistematización y aplicación de escalas de medición de resultados	75
Lienzo de Modelo de Negocio, de Gestión Filantrópica.	76
Internos	78
Planeación Estratégica.	80
La Misión	80
Visión de Gestión Filantrópica.....	82
Valores	84
Generación de Indicadores, Tablero Directivo <i>Balance Score Card</i>.....	86
Mapeo de Interrelación de procesos	90
Procesos de Dirección	91
Procesos Clave	91
Procesos de Soporte	91
Diagramas de Tortuga de procesos de GF	92
Documentación del Sistema de Gestión	102
Tabla 16. Nomenclatura de cada proceso. Elaboración propia	105
Tabla 17. Nomenclatura por tipo de documento. Elaboración propia	105
Definición de la estructura organizacional.....	115
Organización de la información obtenida	121
Tablero de control actualizado	124
Impacto de la estrategia en la organización	135
Estrategias de intervención aplicadas.....	136
Registro de inversión de tiempo por proyecto y tipo de servicio.....	136
Página Web y correos institucionales.....	137
Trabajo en colaboración con otras instituciones	137
Plataformas tecnológicas.....	138
Registro De Marca	138
Documentación del Sistema de Gestión.....	139
Organización actual de la información obtenida.....	139
Discusión final.....	142
Consecuencias de la aplicación de la estrategia	142
Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes	142
Relevancia y trascendencia disciplinaria del caso	143
Bibliografía.....	147
Anexo 1. Instrumentos para entrevistas.	149

Siglas y acrónimos

AFP *Association of Fundraising Professionals*

CLUNI Clave única de inscripción

DA Donataria autorizada

GF Gestión Filantrópica Sociedad Civil

IDI Investigación Desarrollo Intervención

Indesol Instituto Nacional de Desarrollo Social

INEGI Instituto Nacional de Estadística y Geografía

ISFL Institución sin fines de lucro

ITESO Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente

ODS Objetivos de Desarrollo Sostenible

OSC Organismo de la sociedad civil

PIB Producto Interno Bruto

SAT Servicio de Administración Tributaria

TOG Trabajo de Obtención de Grado

TQM: Administración de calidad total (por sus siglas en inglés *Total Quality Management*)

Tablas, gráficos, esquemas e imágenes.

Imagen 1. Estructura organizacional de Gestión Filantrópica.

Imagen 2. Estructura organizacional por proyecto

Imagen 3. Árbol de problemas de Gestión Filantrópica

Imagen 4. Árbol de Objetivos

Imagen 5. Ciclo de Deming, elaboración propia para este documento.

Imagen 6. Mapa de carreteras de Juran.

Imagen 7. Trilogía de Juran. Elaboración propia

Imagen 8. Balance *Scorecard*. Elaboración propia.

Imagen 9. Lienzo de modelo de negocios. (strategyzer, s.f.)

Imagen 10. Lienzo de la propuesta de valor. (strategyzer, s.f.)

Imagen 11. Resultados del Análisis FODA. Elaboración Propia.

Imagen 12. Nuevo Árbol de problemas, resultado del diagnóstico. Elaboración Propia.

Imagen 13. Flujo de procesos-deber ser- de Gestión Filantrópica. Elaboración Propia.

Imagen 14. Diagrama Causa Efecto. Elaboración propia

Imagen 15. Cruce de Variables de FODA para generación estrategias. Elaboración Propia.

Imagen 16. Lienzo de Modelo de Negocio de Gestión Filantrópica. Elaboración Propia con base en la metodología (strategyzer, s.f.).

Imagen 17. Adaptación de diagrama causa – efecto para Mapa estratégico con dimensiones de *Balance Scorecard*. Elaboración Propia

Imagen 18. Interrelación de procesos. Elaboración propia

Imagen 19. DSC-DTO-01 Proceso de Diseño del Servicio de ventas. Elaboración Propia

Imagen 20. SCA-DTO-01 Proceso de servicio de capacitación. Elaboración propia

Imagen 21. SAC-DTO-01. Proceso de servicio de acompañamiento. Elaboración propia.

Imagen 22. SCO-DTO-01. Proceso de servicio de consultoría. Elaboración propia

Imagen 23. SRE-DTO-01. Proceso de servicio de reclutamiento. Elaboración propia

Imagen 24. AFC-DTO-01. Proceso de administración financiera y contable. Elaboración propia.

Imagen 25. GIN-DTO-01. Proceso de Gestión de la Información. Elaboración propia

Imagen 26. LDE-DTO-01. Proceso de lineamientos directivos y estratégicos. Elaboración propia.

Imagen 27. DOY-DTO-01. Proceso de dirección de proyectos. Elaboración propia

Imagen 28. CSG-DTO-01. Proceso de control del sistema de gestión. Elaboración propia

Imagen 29. Descripción de los tipos de documentación. Elaboración propia

Imagen 30. Codificación de documentos. Elaboración propia

Imagen 31. Carpetas de la Documentación del sistema de gestión. Elaboración Propia.

Imagen 32. Estructura técnica de GF, Elaboración propia con base en la Minzberg.

Imagen 33. Estructura Organizacional de GF. Elaboración Propia

Gráfico 1. Producto interno bruto de las ISFL. (INEGI, s.f.)

Gráfico 2. Participación porcentual del PIB de 2017 de las ISFL por Clasificación Internacional de las Organizaciones Sin Fines de Lucro. (INEGI, s.f.)

Gráfico 3. Priorización de estrategias del plan de trabajo. Elaboración propia

Gráfico 4 . Porcentaje de avance en el desarrollo de documentos del Sistema de Gestión por proceso. Elaboración propia.

Gráfico 5. Porcentaje de avance de documentos por tipo de documento. Elaboración propia.

Gráfico 6. Comparativo 2020 y 2021 del porcentaje de avance de documentos por tipo de documento. Elaboración propia.

Gráfico 7. Comparativo 2020 y 2021 del porcentaje de avance en el desarrollo de documentos del Sistema de Gestión por proceso. Elaboración propia.

Tabla 1. Donatarias autorizadas por tipo de actividad en el país.

Tabla 2. Componentes, propósito y fines, para su monitoreo y evaluación.

Tabla 3. Medios y estrategias para su atención

Tabla 4. Tipos de herramientas utilizadas para analizar la problemática.

Tabla 5. Periodicidad de participación de consultores en proyectos de GF.

Tabla 6. Cronograma de trabajo. Elaboración propia

Tabla 7. Misión de Gestión Filantrópica. Elaboración propia.

Tabla 8. Misión de Gestión Filantrópica. Elaboración propia.

Tabla 9. Tabla de Valores para selección. Elaboración propia.

Tabla 10. Valores de Gestión Filantrópica. Elaboración Propia.

Tabla 11. Perspectiva financiera. Elaboración Propia.

Tabla 12. Perspectiva cliente. Elaboración Propia.

Tabla 13. Perspectiva procesos internos. Elaboración Propia.

Tabla 14. Perspectiva y aprendizaje y crecimiento. Elaboración Propia.

Tabla 15. Estructura por tipo de documento. Elaboración propia.

Tabla 16. Nomenclatura de cada proceso. Elaboración propia

Tabla 17. Nomenclatura por tipo de documento. Elaboración propia

Tabla 18. Listado de documentación y su contenido. Elaboración propia.

Tabla 19. Tablero de control perspectiva financiera. Elaboración propia

Tabla 20. Tablero de control perspectiva cliente. Elaboración propia

Tabla 21. Tablero de control perspectiva procesos internos. Elaboración propia

Tabla 22. Tablero de control perspectiva aprendizaje y crecimiento. Elaboración propia

Tabla 23. Listado de documentación y porcentaje de avance. Elaboración propia

Esquema 1. Las siete enfermedades mortales de Deming.

Esquema 2. Los catorce principios de Deming. (Díaz, 2019)

Esquema 3. Filosofía de Cero Defectos, catorce pasos para alanzarla.

Esquema 4. Puntos para lograr Filosofía de Calidad Total.

Esquema 5. Elementos del lienzo de modelo de negocios de A. Osterwalder.

Abstract

El presente proyecto de intervención muestra una empresa de servicios, dedicada a la consultoría de desarrollo institucional, sirve al sector sin fines lucro. Se expone la situación actual, así como los desafíos presentes, frente a un incremento de clientes y demanda de servicios, se encuentran con una situación de descontrol y saturación de proyectos, el diagnóstico identifica como un problema central el que no cuente con un Sistema de Gestión que contribuya a su sostenimiento y crecimiento de un modo continuo y ordenado. La intervención consiste entonces, en construir en la empresa un Sistema que le permita desarrollarse y así atender a más instituciones que demandan sus servicios.

Palabras clave: Sistemas de gestión, enfoque a procesos, mejora continua.

Agradecimientos

A Margarita Campos Carrillo por sus contribuciones, a Rosario Imelda Roja Rendón por su guía permanente, paciencia y apoyo. A Clientes de Gestión Filantrópica y a todos los consultores que generosamente aportaron sus ideas y retroalimentación en las entrevistas. A Jorge, Julia, Juan Jorge y Patrick, por siempre estar y acompañarme en este camino.

Fundamentación del trabajo

Descripción de la empresa

Gestión Filantrópica Sociedad Civil, es una empresa de consultoría que brinda servicio a instituciones sin fines de lucro ISFL, tanto públicas como privadas, contribuye a la sustentabilidad financiera para su operación, programas y proyectos específicos. Tiene un interés particular en formar capacidades para la gestión de recursos dentro de las instituciones, dejando personal competente para esta labor, no cobra comisiones ni compensaciones con base en donativos emitidos en favor de sus clientes, trabaja con apego total al código de ética de la profesión (Association of Fundraising Professionals, s.f.). Cuenta con un grupo de consultores con diferentes especialidades, que se asignan según las necesidades del proyecto de consultoría.

Servicios

Los Consultores de Gestión Filantrópica trabajan en el proceso integral para el desarrollo de programas de gestión de recursos, campañas financieras, con base en las necesidades específicas y metas de proyectos para contribuir al sostenimiento de sus programas y con ello al cumplimiento de la misión de las ISFL, así como en el diseño y conformación de oficinas de desarrollo institucional cuya función es la de implementar campañas financieras. Asesoran a Fundaciones en el diseño y mejoramiento de sus procesos de operación y programas de apoyo, en sus políticas y lineamientos del destino de los recursos, así como en su estructura de operación. Ofrecen capacitación y entrenamiento a colaboradores de OSCs así como a sus consejos, de diferentes aspectos de procuración de fondos y filantropía.

Catálogo de servicios:

- Diagnóstico Institucional.
- Estudio de Factibilidad
- Diseño de Campañas Financieras de Fondo Anual y de Capital.

- Implementación de campañas
- Eventos Especiales.
- Donativos mayores.
- Club de donantes y patrocinadores
- Sesiones de prospección de donantes
- Asesoría para la conformación de Patronatos y/o Consejos.
- Diseño de procesos y de programas de apoyo.
- Políticas y lineamientos de donativos
- Capacitación a patronatos, consejos, personal de la institución y voluntariado.
- Diseño e implementación de estrategias de seguimiento y cultivo de donantes o instancias beneficiadas.
- Cursos, Seminarios y Talleres sobre procuración de fondos.
- Conformación de la oficina de Desarrollo Institucional.

Experiencia

Los consultores de Gestión Filantrópica cuentan con más de 20 años de experiencia en el campo de la Filantropía y Desarrollo Institucional, en donde han colaborado y participado en instituciones tanto en México como en Latinoamérica de diferentes giros como:

- Instituciones Educativas
- Instituciones Culturales
- Instituciones de Asistencia Social
- Instituciones Gubernamentales
- Fundaciones y fondos

Algunos Clientes

- Bosque Los Colomos
- CONAFOR
- Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito (Colombia)

- Fundación Tec Salud, (ITESM, Monterrey)
- Instituto de Filosofía, A.C.
- Junta Intermunicipal de Sierra y Costa (JISOC)
- Líderes Ciudadanos, A.C.
- Massociedad del Tecnológico de Monterrey
- Mayama, A.C.
- Orquesta Filarmónica de Jalisco
- Red de Bosques Urbanos de Guadalajara
- SEMADET
- Universidad de la Sabana (Colombia)
- Universidad Don Bosco (El Salvador)

Historia

Gestión Filantrópica surge después de varios años de hacer consultoría de manera independiente por parte de la directora, los proyectos eran llevados por una sola persona, generalmente un proyecto a la vez, en ocasiones se empalmaban temporalmente dos proyectos, es decir, el final de uno con el comienzo del otro. Con el tiempo fue necesario invitar a otros consultores a colaborar en proyectos para poder atender la carga de trabajo. Los cobros de las consultorías se efectuaban a través de una sociedad civil familiar, en donde otros miembros de la familia tienen sus cobros personales. Con el tiempo, en 2016, se abrió una empresa propia: Gestión Filantrópica Sociedad Civil, para no depender de una administración ajena y tener un control más cercano y puntual de la empresa y administrar los ingresos, fruto de la consultoría. El origen de GF como persona moral, responde a cuestiones prácticas y personales de la directora, más que por el interés de construir una empresa consultora como tal que pudiera crecer.

El trabajo continuó llegando, generalmente a través de la directora a quien buscaban de manera personal en lugar de a través de la empresa, empezó a tener más proyectos simultáneos, por lo que comenzó una búsqueda de diversos consultores para colaborar en diversos proyectos, así también contrató a una administradora para que se ocupara de las cuestiones legales y fiscales, al incrementar la carga de trabajo, se hizo evidente que la

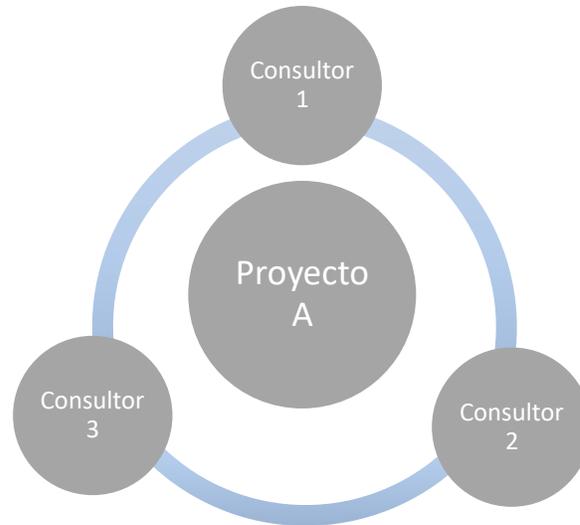
empresa no estaba preparada para un crecimiento y poder asignar proyectos a consultores diversos para que a su vez pudieran continuar con una guía de procesos y no tener que depender de la consultora para cada paso.

Estructura organizacional



[Imagen 1. Estructura organizacional de Gestión Filantrópica.](#)

Hay una directora de la empresa, quien no tiene un sueldo por su encargo y una administradora, único empleado de la consultora con un sueldo fijo, los puestos en azul son permanentes, el resto de los consultores se integran cuando hay proyecto, esto incluye a la directora, según el tipo de proyecto es el consultor o consultores que integran el equipo de trabajo y se asignan sus roles y responsabilidades, con base en eso se asigna el recurso a cada miembro del equipo de trabajo. El consultor que acerca el cliente es quien funge como líder de proyecto, la conformación funciona como mesas de trabajo horizontales.



[Imagen 2. Estructura organizacional por proyecto](#)

Políticas de la empresa.

- Siempre se asignan al menos a dos consultores por proyecto, lo que permite que el cliente siempre puede tener contacto con alguno, permite una mayor continuidad, favorece acercar diversas habilidades y especialización a los proyectos.
- Gestión Filantrópica cobra un 10% del total de los cobros, con lo que cubre gastos administrativos como el sueldo de la administradora, dominio de la página web, google suite para contar con correos institucionales, así como gastos de papelería, entre otras cosas.
- No trabaja con ISFL que tengan en sus esquemas de trabajo, el pago de comisiones de donativos.

Contexto de la industria

El sector no lucrativo en México está en ascenso, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en el 2017 las ISFL aportaban el 2.9% del PIB, lo que representa 604

mil 583 millones de pesos en ese mismo año, mientras que su participación económica 10 años antes, en 2008, fue de 319 mil 354 millones de pesos. (INEGI, s.f.)

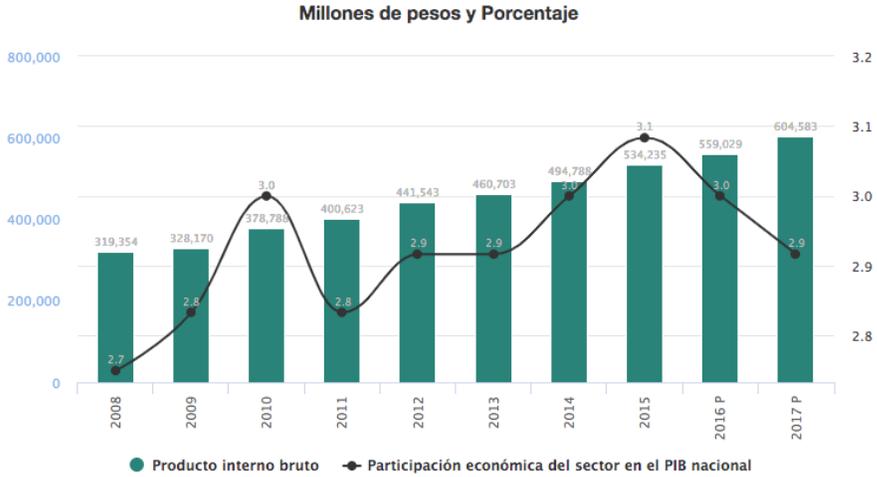


Gráfico 1. Producto interno bruto de las ISFL. (INEGI, s.f.)

Para tener un panorama del universo de instancias sin fines de lucro en el país, existen varios registros, por ejemplo, un dato es aquellas organizaciones que solicitan la Clave única de inscripción CLUNI, que otorga Indesol, indispensable para solicitar recursos a gobierno, “en 2017 había 35,263 OSC inscritos a nivel nacional, de las cuales únicamente 22,772 se encontraban activas” (Butcher García-Colín, 2017, pág. 16). Otro elemento que contribuye a tener un número aproximado del número de ISFL en el país, son aquellas que donatarias autorizadas para recibir donativos deducibles del impuesto sobre la renta, en el Diario Oficial en 2017 se publicaron 9,447. Es importante señalar que no todas las ISFL son donatarias autorizadas y no todas solicitan su CLUNI, por lo que estos números no arrojan el total de instituciones, pero nos dibujan un panorama de la esfera nacional. De las DA, 641 se encuentran en el estado de Jalisco (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2018). Las instancias paragubernamentales, Organismos Públicos Descentralizados, Organismos Públicos Desconcentrados, Fideicomisos Públicos, que solicitan recursos privados para lograr sus objetivos, en su mayoría no se encuentran dentro de aquellas ISFL con CLUNI o como DA.

Las ISFL atienden diversos temas de interés público como asuntos de educación, salud, cultura, asistencia, medio ambiente, entre otros más, tanto el INEGI como al SAT tienen su propia clasificación, todas ellas requieren de recursos para hacer sostenible su operación y con ello se incrementan sus necesidades de profesionalización en diversos temas, tanto de gobernabilidad, planeación, modelos de intervención, atención y gestión de recursos. El trabajar de manera óptima cada rubro, es un factor fundamental para su crecimiento y logro de objetivos.

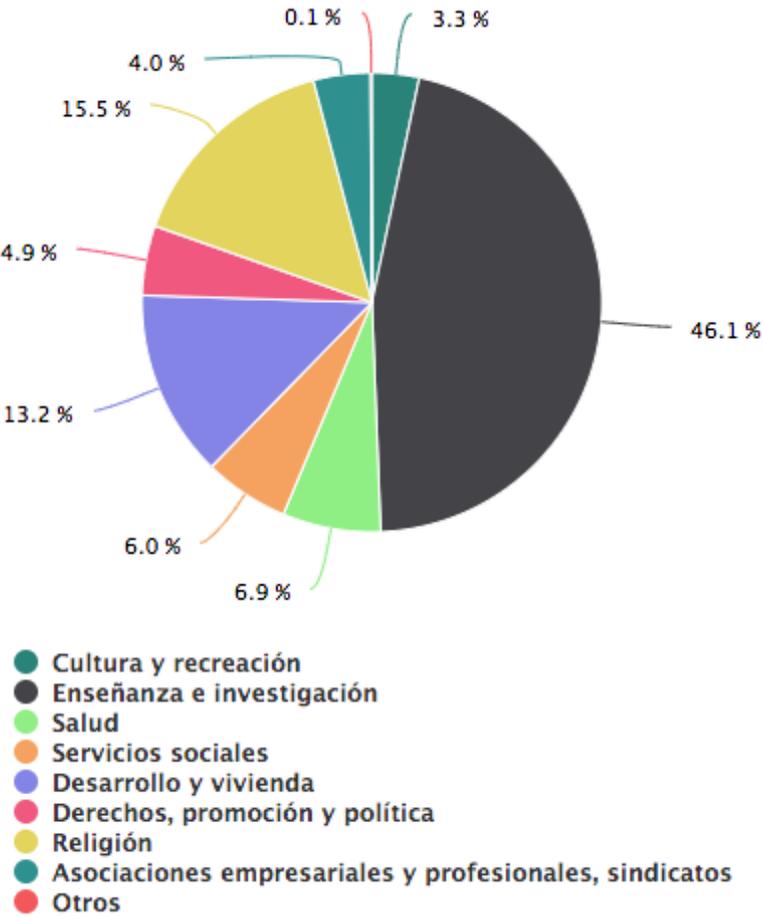


Gráfico 2. Participación porcentual del PIB de 2017 de las ISFL por Clasificación Internacional de las Organizaciones Sin Fines de Lucro. (INEGI, s.f.)

Tipo de Actividades Autorizadas	Clave en Anexo 14	Ejercicio				
		2014	2015	2016	2017*	2018*
Asistenciales	A	5,824	6,260	6,306	5,981	5,136
Educativas	B	1,298	1,402	1,434	1,387	1,292
Científicas o Tecnológicas	C	194	209	202	188	161
Culturales	D	676	744	794	771	621
Becantes	E	164	171	181	175	145
Ecológicas	F	244	253	262	265	226
Especies en Protección y Peligro de Extinción	G	8	9	8	9	9
Apoyo Económico de Donatarias autorizadas	H	295	320	323	309	286
Obras o Servicios Públicos	I	102	105	99	101	88
Bibliotecas	J	12	12	11	11	11
Museos	K	35	40	37	33	30
Desarrollo Social	L	56	134	194	217	166
Total		8908	9,659	9,851	9,447	8,171

Tabla 1. Donatarias autorizadas por tipo de actividad en el país. (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2018)

Las ISFL no se sostienen únicamente por donativos, la diversidad de ingresos se constituye en un 37% de donativos, (Butcher García-Colín, 2017, pág. 46) por debajo de ventas, es importante señalar que la mayor cantidad de ISFL en el país son aquellas de educación privada, por lo que sus ingresos provienen de colegiaturas.

La procuración de fondos se puede resumir en 4 formas distintas de gestión de recursos:

de filantropía, que busca donativos de personas y empresas; de gobierno, que busca recursos públicos, de los tres niveles de gobierno; de fondos internacionales, enfocados mayormente en cooperación internacional y desarrollo, cuyo origen son otros países, bancos de desarrollo, bolsas de coinversión internacional destinadas a proyectos específicos según lo marcan los ODS; y por convocatoria, que provienen de organismos de segundo piso, fundaciones, fondos públicos y privados que invierten recursos en proyectos específicos a través de convocatorias. En gestión filantrópica tenemos un enfoque hacia el tipo de gestión de recursos de filantropía. Según el estudio de Jaqueline Butcher, la mayor parte de los donativos en México provienen en primer lugar de personas morales privadas y segundo lugar de personas físicas, dejando en tercer lugar recursos públicos y posteriormente a aquellos recursos provenientes del extranjero (Butcher García-Colín, 2017, pág. 22). Esto muestra que el área de especialización de GF es útil para fortalecer la gestión de donativos de recursos privados.

Es fundamental dar fuerza a las ISFL en el país, quienes trabajan de manera estratégica en beneficio de diversos problemas que afectan a la comunidad, tanto a nivel local como nacional, atender estos asuntos a través de ella, aseguran un seguimiento puntual y un cambio en las causas de los problemas que atienden. Esto es relevante recalcarlo, ya que según la Encuesta Nacional de Filantropía realizada por el doctor *Michael D. Layton* del ITAM, identifica que en México, las personas prefieren ayudar otorgando directamente su apoyo a las personas que lo necesitan, en lugar de a instituciones que atienden dichos asuntos, esto se debe en gran medida a una desconfianza generalizada en el sector, por lo que contribuir a que hagan un trabajo más adecuado, apegado a estándares éticos, con lineamientos y una metodología probada, contribuirá a que el impacto del sector no lucrativo en México, sea mayor.

La mayor concentración de OSC del país se encuentran en la Ciudad de México, Estado de México, Jalisco y Nuevo León, sobre todo en las ciudades de Guadalajara y Monterrey (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2018), por lo que son las ciudades donde existe

más demanda de los servicios que ofrece Gestión Filantrópica.

Matriz de marco lógico del problema

Árbol de problemas

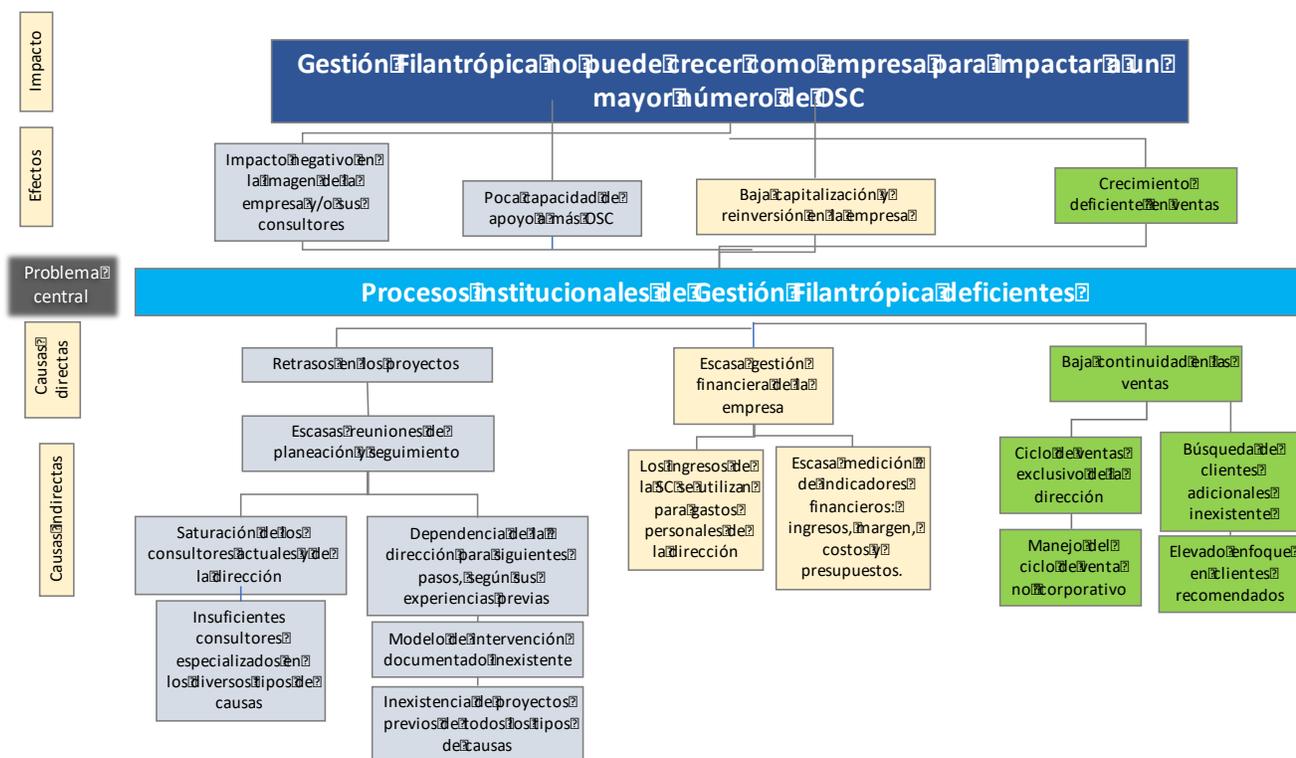


Imagen 3. Árbol de problemas de Gestión Filantrópica

Identificación y caracterización del problema a atender

La organización Gestión Filantrópica Sociedad Civil, dedicada a la consultoría para el sostenimiento de proyectos sin fines de lucro, no cuenta con procesos institucionales, que permitan un seguimiento adecuado de sus clientes y un modelo de intervención de consultoría que permita identificar las etapas y proceso de avance de cada proyecto.

Para poder continuar, crecer y servir a más ISFL, necesita hacer un alto y repensar la forma en la que estructurará la empresa, para gestionar los procesos de acompañamiento y mantener informado a los clientes de los avances y cumplimiento de objetivos.

Como todo problema, trae consigo consecuencias y razones por las que éstos se dan, a través de la metodología de marco lógico, se presentan las diversas causas del problema y los efectos que éstos provocan, se han agrupado en tres grupos, que se identifican por el color de cada uno, el gris tiene que ver con cuestiones operativas y servicio que ofrece la empresa consultora; amarillo con cuestiones de finanzas; verde con ventas, cada grupo tiene sus propias causas y efectos:

Operación

Causas indirectas:

- Inexistencia de proyectos previos de todos los tipos de causas

Hay una diversidad de temas potenciales que atienden los posibles clientes de Gestión Filantrópica como Derechos humanos, medio ambiente, cultura: danza, música, museos; recreación, asistencia, educación, entre otros, al entrar en el universo de las posibilidades de gestión de recursos para cada uno, se observan diferencias en importantes en el plan de desarrollo, cuando se tienen proyectos de un tema que se ha atendido previamente, se pueden reutilizar algunos elementos. Cuando se atienden clientes cuyo tipo de causa es distinta a las que se han trabajado, requiere de una atención más profunda y un sustento y conocimiento del entorno previo.

- Modelo de intervención documentado inexistente

Cada proyecto se analiza desde el inicio, y con base en esos resultados se piensa el modelo de intervención que necesita, si bien todos los procesos de consultoría tienen a grandes rasgos tres fases: análisis o diagnóstico; desarrollo de la consultoría y diseño del plan de desarrollo; y termina con implementación, estas etapas del proceso no se encuentran documentadas, ni existen formatos genéricos que sirvan como guía en los diversos proyectos.

- Dependencia de la dirección para siguientes pasos, según sus experiencias previas:

Los clientes establecen el contrato social con la Consultora directora y desean que el proyecto lo lleve ella en su totalidad, como esto es una constante, hay una gran saturación de proyectos que recaen en una sola persona. Así también, al no existir procesos claros, desde el inicio de la relación con un cliente, hasta su conclusión éstos se dan desde la mente de la consultora directora, los consultores que trabajan en proyectos, algunas veces deben esperar las indicaciones de la directora para los siguientes pasos.

- Insuficientes consultores especializados en los diversos tipos de causas y tipos de gestión.

Cada vez hay más empresas sin fines de lucro que necesitan gestionar recursos de forma más profesional y organizada, para contribuir al sostenimiento de su misión, sin embargo, en el país no existe un crecimiento en ese mismo ritmo de consultores que puedan dar este servicio.

Existe un mercado laboral en filantropía incipiente en Guadalajara y en el país, la profesión de procuración de fondos no es oficial en México, no hay no hay formación académica profesional, ni educación continua suficiente para dar herramientas a las personas que se dedican a esta labor en el país. Los que buscan profesionalizarse en este sector lo hacen a través de la experiencia laboral, estudios en línea, en el extranjero, y sobre todo a través de congresos, conferencias, eventos alrededor de la filantropía a nivel mundial, no todos tienen la oportunidad de formarse en este ámbito. Esto contribuye a que existan pocos consultores capacitados que puedan servir a los organismos de la sociedad civil para implementar programas de gestión de recursos, hay una gran demanda de profesionales en procuración de fondos, y los consultores que existen están en diversas partes de la República.

- Saturación de los consultores actuales y de la dirección

La directora de Gestión Filantrópica, tiene otras ocupaciones laborales, además de los proyectos de consultoría, que le absorben la mitad de su tiempo productivo. Esto aunado a los pocos consultores especializados, tienen una saturación de proyectos que

muchas veces, el tiempo disponible para avanzar en ellos es insuficiente.

Los consultores que trabajan en proyectos, en ocasiones se detienen en el proceso esperando instrucciones de siguientes pasos por parte de la directora, ya que no hay un modelo de intervención ni metodología que se haya documentado en procesos pasados, lo que provoca que el camino con cada cliente no esté sistematizado.

Causas Directas

- Escasas reuniones de planeación y seguimiento:

La falta de tiempo disponible, y la saturación de trabajo, no permite dar tiempo a reuniones de planeación y dificulta el seguimiento de los proyectos.

- Retrasos de los proyectos

Las causas anteriores, imposibilitan a gestión filantrópica el tener la ejecución de proyectos simultáneos de consultoría dentro de los planes de trabajo, por lo que es común que existan retrasos

Efectos:

- Impacto negativo en la imagen de la empresa y sus consultores.

El tener una empresa que no cumple los tiempos, que no lleva un control estricto del seguimiento de los proyectos, que puede provocar un impacto negativo en la imagen de la empresa y de los consultores que colaboran en ella.

- Poca capacidad de apoyo a más OSC

El propósito principal de Gestión Filantrópica, es contribuir a que las ISFL tengan herramientas adicionales que les permitan hacer sostenible sus objetivos, el que las OSC en la región tengan un buen desempeño, es en beneficio del sector mismo, por lo que un efecto negativo de las causas anteriores, es el tener una capacidad limitada de atención.

Finanzas

Causas Indirectas:

- Los ingresos de la SC se utilizan para gastos personales de la dirección

Originalmente se creó una sociedad Civil como plataforma de cobro para las consultorías de la directora, sin embargo la empresa creció, y comenzaron a trabajar otros consultores en los proyectos, éstos cobran a la empresa sus honorarios con una factura o se les paga a través de asimilados a salario, la directora no recibe un sueldo por las consultorías que ejecuta, dado la directora es la única socia y quien la trae todos los proyectos, continúa utilizando los recursos de la SC para pagar sus gastos personales.

- Escasa medición de indicadores financieros: ingresos, margen, costos y presupuestos.

No existen parámetros para evaluar el crecimiento de la empresa, no se realizan balances, estados de resultados ni flujo de caja, no se conoce el margen de los recursos, no se analizan los costos de los proyectos. El cobro de proyectos se calcula en ocasiones por inversión de horas, otras por iguala mensual y otras por precio de entregables.

Causa directa:

- Escasa gestión financiera de la empresa

Gestión filantrópica no tiene parámetros financieros para evaluar su desempeño como empresa. Esto provoca que no se pueda analizar financieramente, no hay una metodología de control financiero, tanto para los ingresos, el margen de ganancia, los presupuestos y los costos operativos.

Efecto

- Baja capitalización y reinversión en la empresa

El efecto que provocan las causas anteriores es que no ha crecido en tres años el capital de la empresa, no ha invertido en activos ni en tecnología para poder impactar a más OSC o incrementar sus servicios.

Ventas

Causas indirectas:

- Manejo del ciclo de venta no corporativo.

Sobre la venta de proyectos, no existe un rol de quién promocióne los servicios de gestión filantrópica, ni que busque clientes.

- Elevado enfoque en clientes recomendados

Al momento todos los clientes vienen por recomendación directa hacia la directora, por lo que no se ha diseñado un proceso para prospección de nuevos clientes y por tanto como se mencionó, nadie tiene asignada esa tarea.

- Ciclo de ventas exclusivo de la dirección

El primer contacto con un posible cliente se hace con la directora, quien da seguimiento a las necesidades de la OSC, identifica si es Gestión Filantrópica puede ser de ayuda, desarrolla la propuesta de trabajo y es quien cierra la negociación y venta.

- Búsqueda de clientes adicionales inexistentes

Al momento no ha sido necesario buscar clientes.

Causa directa:

Baja continuidad en las ventas

Al no tener un enfoque de ventas, ni continuidad, y tener una carga de proyectos, muchas veces no se le da continuidad a posibles clientes, quienes al no sentirse atendidos, se alejan.

Efecto.

Crecimiento deficiente en ventas

No hay un crecimiento en ventas ni en clientes con respecto a años anteriores.

Observamos entonces que el impacto en Gestión Filantrópica, de estas causas y efectos es que no puede crecer como empresa para atender a un mayor número de OSC.

Objetivos de la intervención

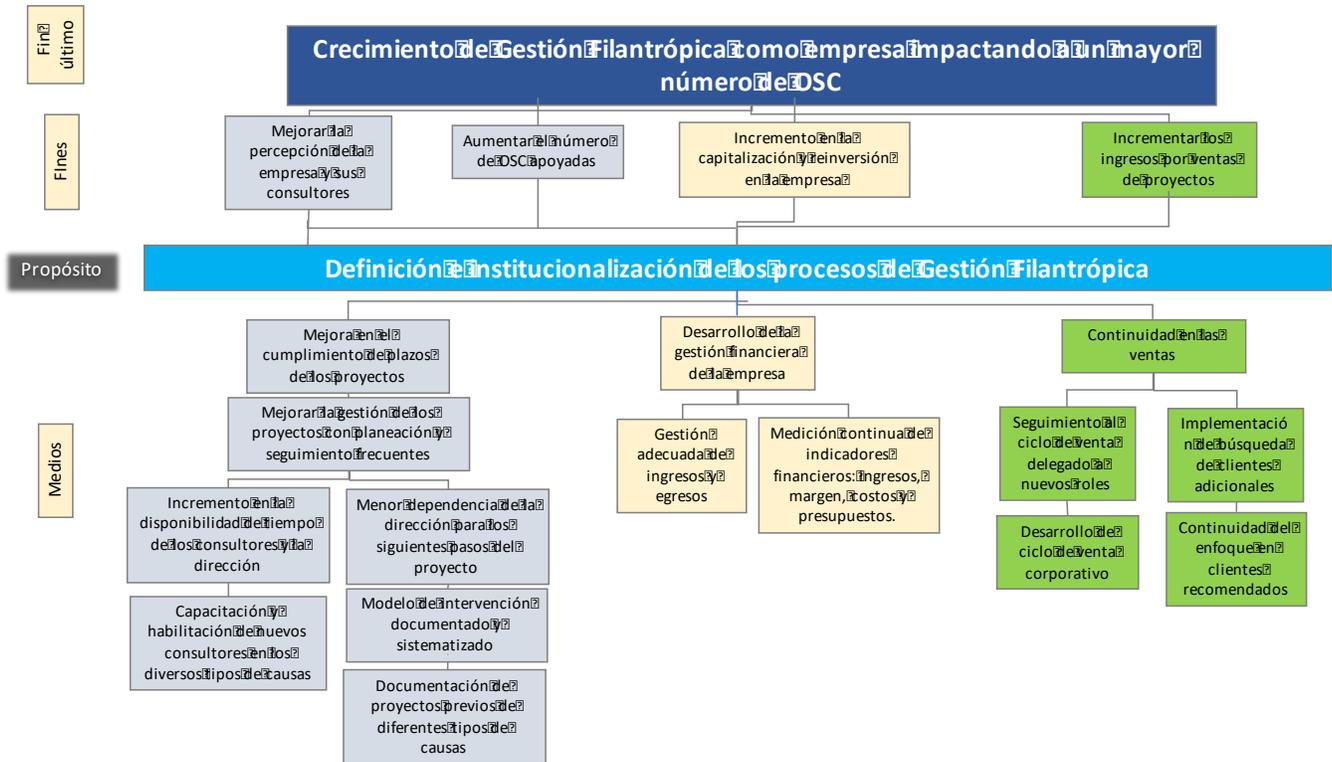


Imagen 4. Árbol de Objetivos

El propósito principal de la intervención es la definición e institucionalización de los procesos de Gestión Filantrópica, esto será el objetivo a resolver.

Los objetivos de la intervención a la empresa surgen de los fines del modelo de Árbol de objetivos que a continuación enlisto:

1. Mejorar la percepción de la empresa y sus consultores.
2. Aumentar el número de OSC apoyadas
3. Incrementar la capitalización y reinversión en la empresa
4. Incrementar los ingresos por ventas de proyectos.

El trabajo y cumplimiento de estos objetivos, a través de diversas acciones, traerá como

consecuencia en largo plazo, el crecimiento de Gestión Filantrópica como empresa, impactando en un mayor número de OSC.

Delimitaciones y área funcional por intervenir

	Resumen Narrativo	Indicador De Impacto	Fuentes De Verificación	Supuestos
Fines	Crecimiento de Gestión Filantrópica como empresa impactando a un mayor número de OSC	Incremento de un 30% en ingresos y un 10% en el margen de utilidad en los próximos dos años	Estados financieros de la empresa	El contexto organizacional se mantiene
	Aumentar el número de OSC apoyadas	Incrementar en un 50% el número OSCs apoyadas en el primer año (incluye a las pequeñas)	Contratos con OSC	
	Incrementar la capitalización y reinversión en la empresa	En el primer año destinar por lo menos el 20% de los ingresos al capital de la empresa.	Estados financieros de la empresa	Condiciones financieras favorables
	Mejorar la percepción de la empresa y sus consultores	Obtener un mínimo de 4 en la encuesta de satisfacción de	Encuesta de satisfacción de clientes	

		clientes al final del primer año		
Propósito	Incrementar los ingresos por ventas de proyectos	Incremento de un 100% en los ingresos por venta de proyectos al final del segundo año con un máximo de un mes transcurrido entre dos proyectos	Contratos con OSC	El contexto organizacional se mantiene
Componentes	Definición e institucionalización de los procesos de Gestión Filantrópica	Implementación de un mínimo de dos procesos durante el primer año	Minutas de seguimiento al avance de la implementación	Se cuenta con los recursos humanos para llevarlo a cabo
	Programa de documentación de Experiencias	Finalizado al 100% en los 6 primeros meses	Minutas de avance	
	Programa de Capacitación	Ejecutado con todos los consultores en el segundo semestre del primer año	Minutas de avance	Documentación de experiencias terminada
	Sistema de gestión financiera y reinversión de ingresos	Ejecutado desde el primer trimestre del proyecto	Minutas de avance	Condiciones financieras favorables

	Imagen corporativa en las ventas	Ejecutado desde el primer trimestre del proyecto	Minutas de avance	
	Planeación y seguimiento	Ejecutado desde el primer trimestre del proyecto	Minutas de avance	Disponibilidad de dirección

Tabla 2. Componentes, propósito y fines, para su monitoreo y evaluación.

Medios Raíz	Estrategia
Documentación de proyectos previos de diferentes los tipos de causas sociales	Recopilación, selección y documentación de información de proyectos previos
	Estructuración y desarrollo del modelo de intervención
Capacitación y habilitación de nuevos consultores en los diversos tipos de causas	Desarrollo de la capacitación y acompañamiento para consultores
	Evaluación de aprendizajes de los consultores
	Reuniones periódicas para compartir experiencias
Gestión adecuada de los ingresos de la empresa	Destinar un porcentaje al capital de la empresa en un instrumento de inversión
Medición continua de indicadores financieros: ingresos, margen, costos y presupuestos	Definir indicadores y frecuencia de revisión con los contadores y administrador de la empresa
	Generar reporte mensual de indicadores por parte de la Administración para toma de decisiones
Desarrollo de ciclo de venta corporativo	Desarrollo de proceso de prospección
	Desarrollo de presentaciones corporativas
	Desarrollo y sistematización del proceso de seguimiento a ventas

	Definición de nuevos roles de ventas
Mejorar la gestión de los proyectos con planeación y seguimiento frecuentes	Definir actividades y fechas de planeación y seguimiento a proyectos
	Selección e implementación de herramienta de apoyo a la planeación y seguimiento

Tabla 3. Medios y estrategias para su atención. Elaboración propia

Justificación y pertinencia del trabajo

La intervención a Gestión Filantrópica SC, será fundamental para el crecimiento de la empresa, ya que está en un punto crucial, en el que si se mantiene como hasta el momento, en una etapa fundacional, sin procesos definidos, orden en diversas áreas, modelos de intervención según actor, puede tener el riesgo de no ser lo suficientemente sólida para permanecer en el tiempo, es momento para dar un paso hacia la institucionalidad, profesionalización y estandarización para garantizar un futuro provisorio y por ende, servir al sector no lucrativo de manera más eficaz y eficiente, estando a la vanguardia de las nuevas tendencias de procuración de fondos y diseñando mecanismos internos que permitan, a través de la innovación y la tecnología, tener un alcance más fuerte y atender a OSC pequeñas, que también necesitan de lo que Gestión Filantrópica ofrece.

La sociedad civil organizada atiende asuntos que de otra forma estarían en el olvido o con un rezago mayor. Gestión Filantrópica tiene un compromiso en ayudar a las ISFL, pensar que la intervención a la empresa logrará un mayor impacto en ellas, refuerza la decisión de haber elegido esta empresa para el TOG.

Marco conceptual o de referencia

Estado de la cuestión

Partiendo del problema central identificado, donde la falta de métodos, sistematización e institucionalización entre otros se concluye que la falta de un Sistema de Gestión que garantice el orden, claridad de los procesos y procedimientos de Gestión Filantrópica, y al mismo tiempo genere un ambiente propicio para un crecimiento sólido y capacidad de servicio al sector que atiende. Hay diversos autores que abordan el tema de la gestión en las organizaciones y mejora de calidad. Después de la segunda guerra mundial, hubo una gran tendencia de pensadores entorno a ello como, Joseph Moses Juran (1904 - 2008), William Edwards Deming (11900-1993), Kaoru Ishikawa (1915 - 1989), *Armand Vallin Feigenbaum* (1922-2014), que trabajaron como consultores sobre todo en Japón y Estados Unidos, con este enfoque.

W. Edwards Deming adoptó la Administración de Calidad Total [atribuida a *Armand Vallin Feigenbaum*], conocida como TQM por sus siglas en inglés, ésta busca mejorar de forma continua la efectividad de los equipos de trabajo, identificando elementos puntales en donde existen demoras o deficiencias, y diseñar procesos que inciden específicamente en mejorar esos puntos y hacerlos más eficientes, sobre todo cuando se trata de diversos equipos de trabajo involucrados. En un servicio, el punto de partida puede ser identificar a través de sondeos a los clientes, en dónde encuentran puntos de mejora o qué partes del servicio no los satisface, una vez detectados se debe analizar cómo mejorarlos e involucrar a todas las partes, ya que generalmente los problemas se ocasionan en las intersecciones, para caminar hacia la perfección deben ser claros los procesos y procedimientos a seguir para cada tipo de servicio y así incrementar la calidad. No es sencillo, implica descentralizar la toma de decisiones, es decir “el modelo de mando y control, deja paso a un modelo de consejo y apoyo”, cambios en quienes tienen el control y la toma de decisiones para poder delegar los procesos y que todas las partes puedan tomar decisiones con base en lineamientos preestablecidos. (Jones, 2008, pág. 279)

En 1920, *W. Shewarth* diseñó un modelo de mejora continua de los procesos llamado PDCA (por sus siglas en inglés: *Plan Do Check Act*) o PHVA Planificar, Hacer, Verificar, Actuar, *W. Edwards Deming* lo utilizó en los años cincuenta en sus procesos de mejora y en sus capacitaciones impartidas a directivos de empresas, sobre todo en Japón, por lo que también se le conoce como el *Ciclo Deming*, este ciclo se puede aplicar a todos los procesos de una empresa, tanto de servicio como de producción. (Garcia P., Quispe A., & Raez G., 2003)

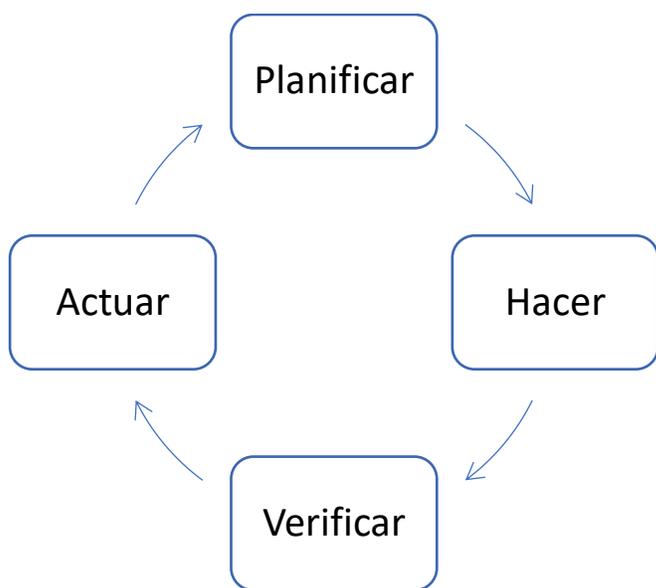


Imagen 5. Ciclo de Deming, elaboración propia para este documento con base en el autor..

El ciclo de PDCA se explica de la siguiente manera. Lo primero es hacer el Plan de cómo se conseguirá lo que se busca, posteriormente qué acciones necesito Hacer, después Verificar y comprobar si el plan ha sucedido como se esperaba y finalmente Actuar, es decir implementar la mejora en los procesos. Es un ciclo ya que comienza de nuevo al detectar, problemas al ciclo previo y así incorporar sus mejoras.

García P., Quispe A., & Raez G., lo enlistan de forma muy clara en su documento Mejora continua de la calidad en los procesos:

Planificar.

- Involucrar a la gente correcta
- Recopilar los datos disponibles
- Comprender las necesidades de los clientes
- Estudiar exhaustivamente el/los procesos involucrados
- ¿Es el proceso capaz de cumplir las necesidades?
- Desarrollar el plan/entrenar al personal

Hacer:

- Implementar la mejora/verificar las causas de los problemas
- Recopilar los datos apropiados

Verificar:

- Analizar y desplegar los datos
- ¿Se han alcanzado los resultados deseados?
- Comprender y documentar las diferencias
- Revisar los problemas y errores
- ¿Qué se aprendió?
- ¿Qué queda aún por resolver?

Actuar:

- Incorporar la mejora al proceso
- Comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa
- Identificar nuevos proyectos/problemas

Deming buscó un enfoque humanista en sus propuestas y creó los *catorce principios para transformar la gestión de la organización*, así como las siete enfermedades mortales de una empresa, ambos listados se complementan ya que los principios son aquellos cambios, no fáciles de lograr, para erradicar dichos obstáculos o enfermedades. (Deming, 2012, pág. 17)

Siete enfermedades mortales:

- 1- Falta de constancia en los propósitos.
- 2- Énfasis en las ganancias a corto plazo.
- 3- Evaluación por rendimiento, clasificación según méritos y revisión anual.
4. Rotación de los ejecutivos
5. Manejo de la compañía con base únicamente en cifras visibles.
6. Costos médicos excesivos.
7. Costos excesivos de responsabilidad, aumentados por abogados que trabajan en honorarios de contingencia.

Esquema 1. Las siete enfermedades mortales de Deming. Elaboración propia. (Traducción propia) (Deming, 2012)

Catorce principios de Deming para transformar la gestión en la organización:

<p>1. Constancia en el objetivo de la mejora: Es decir la mejora debe ser siempre continua, ser parte de los objetivos a futuro de la organización.</p>	<p>8. Erradicar el miedo a actuar: Crear un ambiente donde los colaboradores sientan la confianza de expresar sus opiniones y dudas.</p>
<p>2. Adopción general de la nueva filosofía: Todos en la institución deben apropiarse de la filosofía, y cambiar con base en lo que ésta supone.</p>	<p>9. Romper las barreras entre departamentos: Propiciar un trabajo de colaboración, donde todos se benefician, dejando fuera la competencia.</p>
<p>3. Abandono de la dependencia de la inspección en masa: cada parte del proceso se debe revisar, no puede hacerse una supervisión general.</p>	<p>10. Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas de calidad: Buscar que los colaboradores trabajen <i>todos</i> por una meta común, parte de una sola institución, donde se</p>

<p>4. No basar el negocio en el precio: Enfocarse en proveedores con quienes se tiene una relación más sólida, confianza y se reciba y de fidelidad, en lugar de tomar decisiones con base en el precio.</p>	<p>trabaja con armonía, dejando fuera la rivalidad.</p>
<p>5. Mejora continua del sistema de producción y servicio: No es suficiente con resolver los problemas que vayan surgiendo. La mejora continua de la calidad supone un proceso constante de mejora de los procesos, servicios, planificación, gestión, dirección, etc.</p>	<p>11. Eliminar las cuotas de trabajo que fijen metas u objetivos numéricos: El hacerlo puede provocar que se enfoquen en llegar a los números, descuidando la calidad e incrementando costos.</p>
<p>6. Formación en la materia: Promover la capacitación continua de los colaboradores, planteando estándares de calidad según sus tareas.</p>	<p>12. Eliminar las causas que impiden al personal sentirse orgulloso de su trabajo: Evitar hacer una cultura competitiva o de reconocer logros, promover una cultura donde se enorgullezcan de los logros compartidos.</p>
<p>7. Adoptar e instaurar el liderazgo de los directivos: Centrar el liderazgo en que el equipo sea mejor, destacando sus habilidades, capacidades, búsquedas personales, dirigir personas reconociendo que cada una es distinta.</p>	<p>13. Estimular la capacitación y la auto mejora: Crear programas de formación de capacidades.</p> <p>14. Transformación: El cambio se dará en la medida que todos dentro de la institución trabajen juntos y se transformen.</p>

[Esquema 2. Los catorce principios de Deming. \(Díaz, 2019\)](#)

Deming se avocó siempre a la calidad en las empresas. Un factor determinante para lograr los cambios de mejora, la participación activa del liderazgo en todas las capacitaciones y eran quienes promovían los cambios.

Kaoru Ishikawa experto en el tema, autor del libro *Guía para el control de calidad*, en el que plasma diversas técnicas para la Gestión de sistemas de calidad. Habla sobre la importancia de reunir todo tipo de información, siempre teniendo claro cuál es el objetivo primordial en la búsqueda y compilación de la misma, para con base en ella poder analizar diversos procesos y construir posteriormente *histogramas*, que buscan plasmar de forma gráfica en barras, el comportamiento de una situación, y así detectar problemas en algún proceso. (Ishikawa, 1976, págs. 1,6)

Su libro toma como base la industria, sin embargo, esto se puede aplicar a empresas de servicio. Menciona que, aún teniendo todo documentado y los procesos claros en un *histograma*, no siempre todo sale bien, por lo que se debe profundizar en las casusas cuyo efecto es dicho problema, para eso es necesaria la metodología “causa - efecto” o conocida también como el *Diagrama Ishikawa* o *Diagrama de cola de pescado*. (Ishikawa, 1976, pág. 18)

Los diagramas de causa-efecto se pueden utilizar para cualquier problema, se dibujan para ilustrar claramente las diversas causas que afectan la calidad de un producto o servicio, identificando y relacionado las causas, estos diagramas se utilizan con diversos propósitos, para promover la participación de todos sobre un asunto, para ir reuniendo información valiosa, capturar las ideas de personas involucradas, identificar elementos puntuales de un proceso. Ishikawa valora la participación de los colaboradores en todos los procesos de mejora. (Ishikawa, 1976, pág. 22)

En 1906, un sociólogo, ecónomo y filósofo italiano, *Vilfredo Federico Pareto*, en su búsqueda y observación sobre la desigualdad en la sociedad, escribió una teoría, llamada *20/80*.

...sugirió que el ingreso más alto de la economía tiende a distribuirse de acuerdo con una ley. Algunos la llaman la regla 80/20, según la cual el 20 % de la población concentra el 80 % de la riqueza de una nación. En términos generales, la aseveración de Pareto es que en todos los países y en todos los tiempos, una fracción pequeña de la sociedad, controla una porción alta de la riqueza....” (Aljure Jimenez & Gallego, 2010, pág. 59)

Con base en esta teoría, Joseph Juran, pionero de la *Calidad Total*, en 1941 llamó a la regla 80/20 como *El Principio de Pareto*, en honor al filósofo. Adaptó y aplicó este concepto al control de calidad. También se le conoce como “pocos esenciales; muchos triviales”, dispuso que pocos asuntos son sumamente importantes o vitales, y son la causa de muchos asuntos de menor importancia o triviales. Esto aplica también a las causas, el 20% de ellas, solucionan el 80% de un problema y viceversa. Esto significa que, al resolver problemas muy importantes, se obtiene una mejora de una forma general. Esta teoría es empírica, aún así es válida y si observamos detenidamente aplica a muchas cuestiones, quizá no exactamente en la proporción 80/20, puede variar hacia arriba o hacia abajo. (Barroso Tanoira, 2007)

Ishikawa también utiliza el *Diagrama de Pareto*, para identificar un problema mayor, y visualizar el resto de los problemas menores. Según Ishikawa, es el primer paso para hacer mejoras, para que esto suceda es importante tomar en cuenta: (1) todos los involucrados deben cooperar, (2) que tiene un impacto muy fuerte (3) que se identifique un solo objetivo a solucionar. Si no hay un enfoque hacia atender el asunto con el mayor impacto, todos los colaboradores se dedicarán a hacer mejoras individuales a diversos aspectos, y toda esa energía producirá pequeños resultados. En otras palabras, lo que dice esta teoría es que existen muchos problemas que no son muy importantes, y pocos problemas que son

sumamente importantes, por lo que al detectar y atender específicamente ese de mayor impacto, te enfocas a solucionar un gran porcentaje del problema. (Ishikawa, 1976, pág. 42)

Retomando a Juran, gran pensador y estudioso de la calidad, “Los japoneses consideran las apreciaciones de Juran aún más importantes que las de Deming”. (Gryna, Chua, & Defeo, 2007, pág. 5). Juran busca el cambio de las organizaciones para mejorar, y sabe que esto debe ser lento y sostenido para que la misma cultura de la empresa lo acepte, Juran diseñó el *Mapa de carreteras para la calidad empresarial*, sobretodo útil cuando una empresa busca un cambio tomando como punto de partida la mejora de calidad o la satisfacción del cliente, para la planeación de un cambio, es importante revisar diversas áreas: los clientes, la cultura de institución, procesos clave del negocio, y otras no aplicables a una empresa de servicio (Gryna, Chua, & Defeo, 2007, pág. 3).



Imagen 6. Mapa de carreteras de Juran. Elaboración Propia.

J.M. Juran hace énfasis en encaminar el cambio hacia la calidad de forma equilibrada, con un esquema de tres procesos universales para administrar la calidad: planeación, control y mejora de calidad. (Gryna, Chua, & Defeo, 2007, pág. V), conocida como *Trilogía de Juran*. El autor señala que la calidad se cumple cuando un producto o servicio es adecuado para su uso; es decir que la calidad es la lealtad y satisfacción del cliente. (Gryna, Chua, & Defeo, 2007, pág. 23)



Imagen 7. Trilogía de Juran. Elaboración propia.

Philip Crosby, define la calidad de otra forma, él lo acota a **“el cumplimiento de los requerimientos”**. Busca que los colaboradores de todos los niveles, sean motivados para buscar mejorar, tomando en cuenta fuertemente las relaciones humanas. añade que se tendrá éxito si se provee además a los empleados de las herramientas que necesitan para hacerlo. Afirma que el mejor estándar de desempeño es "Cero Defectos" (Gryna, Chua, & Defeo, 2007, pág. 10) o también conocido como "Bien a la Primera", con lo que se le da un peso importante a la prevención en los procesos, para alcanzar este concepto definió los 14 pasos:

1. Compromiso de la dirección.	8. Preparación de los supervisores.
--------------------------------	-------------------------------------

2. Equipos de mejora de la calidad.	9. Día de cero defectos.
3. Medir la calidad.	10. Establecer las metas.
4. Coste de la calidad.	11. Eliminación de las causas de error.
5. Ser conscientes de la calidad.	12. Reconocimiento.
6. Acciones correctivas.	13. Consejos de calidad.
7. Planificar el cero defectos.	14. Empezar de nuevo.

Esquema 3. Filosofía de Cero Defectos, catorce pasos para alcanzarla. (El laboratorio de las TI, 2017)

A.V. *Feigenbaum*, autor del libro *Total Quality Control*, enfatiza el concepto de control de calidad total en todas las áreas de una empresa, no solo donde se presenta el servicio o se produce el producto, debe estar desde el inicio hasta el final, por eso el nombre de TQC, ve a la empresa como un gran sistema y a la calidad como una filosofía de vida. Define calidad la como **“la satisfacción a las necesidades y expectativas del cliente”**, con el reto que esto implica, ya que estas necesidades pueden cambiar y eso supone ser dinámico. (Gryna, Chua, & Defeo, 2007, pág. 10)

El Concepto TQM, se refiere a planeación y control, *Feigenbaum* define los siguientes puntos para lograrlo:

1. Políticas y objetivos de calidad definidos y específicos.	9. Motivación y entrenamiento positivo sobre calidad en toda la organización.
2. Alta orientación hacia el cliente.	10. Costo, otras mediciones y estándares de desempeño sobre calidad.
3. Definir las actividades para lograr estas políticas y objetivos de calidad.	11. Aplicar acciones correctivas.
4. Integrar todas las actividades de la empresa.	

5. Ser claro hacia el personal sobre el logro de la calidad.	12. Control permanente del sistema, previo a y retroalimentación de la información, análisis de resultados y comparación con estándares presentes.
6. Actividades específicas de control a proveedores.	13. Auditoría periódica de las actividades sistemáticas.
7. Identificación del equipo de calidad.	
8. Flujo claro de información, procesamiento y control de calidad.	

Esquema 4. Puntos para lograr Filosofía de Calidad Total. (Sotelo Tasayco, s.f.)

Resumiendo la filosofía de *Feigenbaum*, podemos sintetizar sus aportaciones en tres elementos: enfocarse siempre en el cliente; el cambio debe ser continuo, buscando la mejora de forma permanente y por último; que se hace todos juntos.

En sistemas de gestión de calidad específicos para servicios, se centra mucho más en las expectativas del cliente con respecto al servicio recibido, existe una mayor interacción por lo que el papel de la comunicación se vuelve más importante y también tiene relación con el *marketing*, que juega un papel importante en construcción de la idea de lo que el cliente espera. Es necesario contar una herramienta que pueda medir el nivel de calidad de un servicio. (Serrano, Lopez Fernandez, & Piqueres, 2007, pág. 41)

En 1988 *Zeithaml, Berry & Parasuraman*, crean el *Modelo Gap*, el cual lleva este nombre por que busca medir la diferencia que existe entre lo que espera un cliente y lo que recibe o percibe, el modelo enuncia los problemas:

Gap 1: Diferencia entre el servicio esperado y lo que la empresa cree que el cliente espera: Este problema generalmente sucede por falta de comunicación entre el cliente y la empresa.

Gap 2: Diferencia entre lo que la empresa imagina que el cliente espera y las especificaciones de calidad que se marcan para el servicio: Se conoce la expectativa del cliente, y se decide internamente hasta dónde será el alcance del servicio y hasta qué punto se satisfacen sus expectativas.

Gap 3: Diferencia entre especificaciones del alcance del servicio y el servicio realmente dado: Hay diversas causas que provocan que existan diferencias entre lo que la empresa quiere ofrecer y lo que verdaderamente realizó.

Gap 4: Diferencia entre el servicio realizado y el percibido con base en lo que se comunicó al consumidor: Este vacío sucede entre el servicio que el cliente recibe y la idea que él se construyó con la información que se le proporcionó.

Gap 5: Diferencia entre la expectativa del servicio y el servicio percibido / recibido: Esta diferencia es general, engloba las anteriores (*Gap 1 a Gap 4*).

Una vez identificados todos los *Gaps*, se deben identificar los factores que influyen en cada uno. (Junta de Andalucía , s.f.)

Otro modelo importante a abordar para el presente trabajo, es el *Balance Scorecard*, un sistema de gestión estratégica que permite trabajar con una metodología de planeación, para diseñar estrategias alineadas a objetivos específicos, medir su desempeño de las diversas metas a través de indicadores. Toma en cuenta al cliente, el funcionamiento y comunicación interna, las diferentes áreas y el aprendizaje.

Existen diversos softwares que te permiten ir midiendo tus metas y objetivos. Para diseñar el *Cuadro de mando integral* se deben definir las siguientes variables (¿Qué es el Balanced Scorecard?, 2015):

1. Objetivos para alcanzar por la organización.

2. Indicadores para medir el alcance de objetivos.
3. Metas específicas para los resultados concretos de los indicadores.
4. Acciones e iniciativas para implementar.

Esta herramienta permite tener una visión sistémica de la organización y evaluar constantemente el desempeño de forma integral y particular. Sugiere ver a la empresa en cuatro respectivas, respondiendo preguntas determinadas por cada una:

1. Aprendizaje y crecimiento: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
2. Procesos internos: ¿En qué debemos sobresalir?
3. Del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?
4. Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas? (Wikipedia, s.f.)

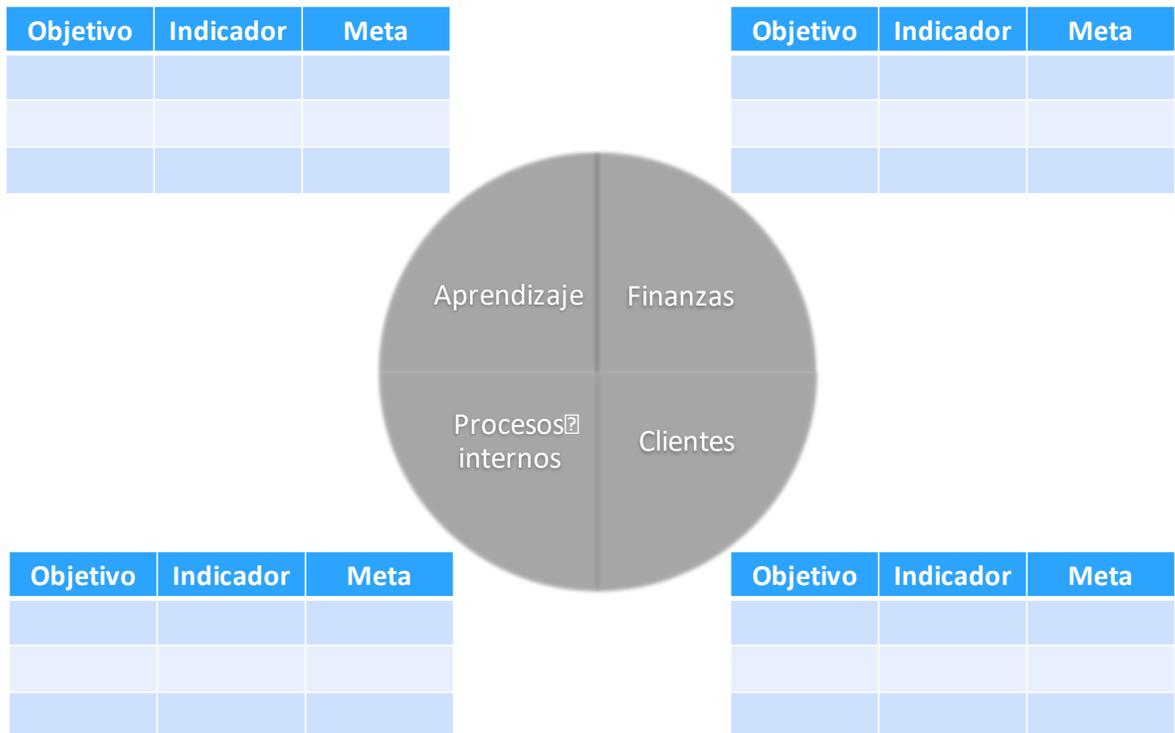


Imagen 8. *Balance Scorecard*. Elaboración propia.

Otra herramienta utilizada para identificar puntos de mejora es el SWOT por sus siglas en inglés o Análisis FODA en español que hace referencia a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se le atribuye a Albert S. Humphrey (1926, 2005), ingeniero estadounidense especializado en gestión de organizaciones, esta metodología se le ha atribuido también a otros autores desde los años cincuenta a los ochenta. (Tim, 2011)

Este análisis busca tener un panorama de Factores que promueven lograr los objetivos y aquellos que lo afectan, unos en el presente o internos: fortalezas y debilidades y otros en el futuro o externos: oportunidades y amenazas, al hacer un curso de estas variables se pueden identificar planes de acción, dichos resultados permiten a la organización contar con elementos para el desarrollo de líneas de trabajo que son indispensables para el plan estratégico.

Alexander Osterwalder, 1974, diseñó la metodología *business model canvas*, lienzo de modelo de negocios, es una herramienta de gestión, e innovación, que te permite describir, diseñar, inventar tu propio modelo de negocio. (<http://alexosterwalder.com/>, s.f.) También diseñó el lienzo de propuesta de valor, que busca identificar esos productos y servicios que los clientes quieren comprar. El lienzo de modelo de negocio consta de 9 elementos, cinco externos y cuatro internos. (strategyzer, s.f.)

Elementos de Lienzo de modelo de negocio.

Externos

1. Segmento de mercado.

A quién está dirigido nuestro servicio y sus características.

2. Propuesta de valor.

Qué servicio vamos a ofrecer a nuestro mercado, qué buscan, cuánto están dispuestos a pagar.

3. Canales.

Medios de comunicación, cómo vamos a ofrecer este servicio y cómo vamos a hacer llegar lo que ofrecemos a nuestro mercado.

4. Relación con el cliente.

Cómo se da seguimiento, cultivo y atención al cliente.

5. Fuentes de ingresos.

Qué controles y mecanismo se tienen para el cobro de los servicios.

Internos.

6. Actividades clave

Lo necesario para poder ofrecer el servicio al cliente como procesos, políticas, metodologías.

7. Recursos Clave.

Qué recursos necesito tener para poder ofrecer el servicio, equipo de trabajo, capacitaciones.

8. Socios claves

Quiénes son esas personas que son parte de mi servicio, como proveedores.

9. Estructura de costos.

Conocer costos, indicadores financieros, estados financieros, para poder tomar decisiones.

Esquema 5. Elementos del lienzo de modelo de negocios de A. Osterwalder. Elaboración propia.

The Business Model Canvas

Designed for:
Designed by:
Date:
Version:

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
	Key Resources		Channels	
Cost Structure			Revenue Streams	

| This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, CA 94105, USA.

DESIGNED BY: Strategyzer AG
 The makers of Business Model Generation and Strategyzer

strategyzer.com

Imagen 9. Lienzo de modelo de negocios. (strategyzer, s.f.)

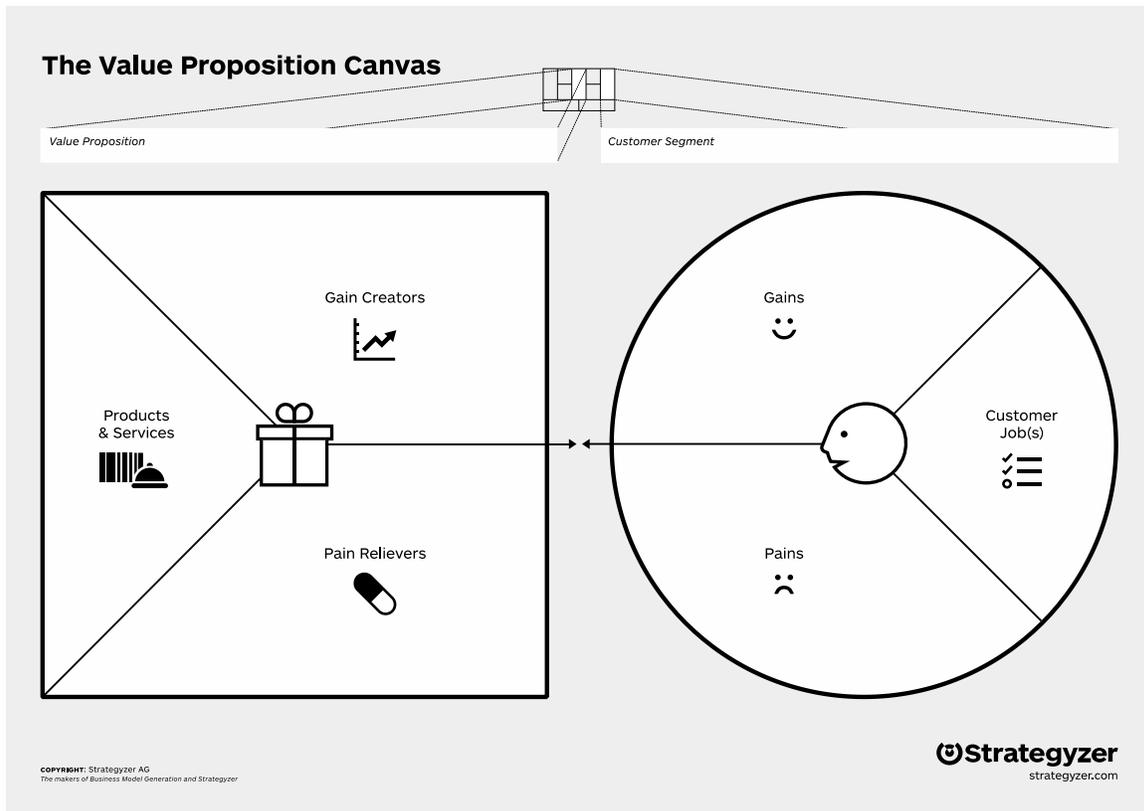


Imagen 10. Lienzo de la propuesta de valor. (strategyzer, s.f.)

Tomando en cuenta los diversos enfoques que se abordan, se realiza el análisis de la problemática y la generación de un el plan de acción para la intervención. Sobre los sistemas de gestión de calidad, se tomarán en cuenta aprendizajes y se adaptarán a la mejora de la prestación de los servicios de consultoría, atención al cliente y la cultura y desarrollo organizacional de Gestión Filantrópica.

Análisis de la problemática

Listado de herramientas a utilizar

Para la realización del diagnóstico se hizo un análisis documental y entrevistas, con la finalidad de validar los supuestos encontrados en el árbol de problemas preliminar, así como para identificar la percepción del cliente, fallas internas en los procesos, áreas de mejora y rendimiento de la empresa. Con los resultados obtenidos, se identificaron las diversas fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; se afinó el árbol de problemas a un diagrama de Ishikawa y se hicieron los cruces del FODA. A continuación muestro en una tabla las herramientas utilizadas, qué tipo de información arrojó cada una.

Herramienta	Tipo de información
Análisis de información	Se analizaron diversos documentos para poder realizar un análisis financiero.
Análisis de la práctica	Se revisaron planes de trabajo de proyectos pasados para identificar elementos de la práctica de consultoría que pueden mejorar.
Modelo Gap	Arroja elementos de diferencia entre lo que el cliente espera y lo que recibe.
Entrevistas	Se realizaron entrevistas para validar algunos elementos del árbol de problemas e identificar nuevas casusas. Así como lo que indica el <i>modelo Gap</i> .
FODA	Se utilizó para conjuntar la información recabada en las herramientas antes mencionadas y segmentar el tipo de datos.
Causa - Efecto	Se realizó de nuevo el esquema de árbol de problemas con la metodología causa-efecto o diagrama de pescado.

Tabla 4. Tipos de herramientas utilizadas para analizar la problemática.

Análisis de información y de la práctica.

Los diferentes documentos analizados son:

- Propuestas de trabajo a clientes
 - Buscar consistencia en la forma de presentación de propuesta a clientes.
 - Comparar presupuestos entre propuestas.
- Planes de trabajo de diversos proyectos
 - Identificar el cumplimiento o no de los planes de trabajo.
 - Detectar consistencia en los motivos detrás de un retraso en el plan de trabajo.
- Estado de cuenta bancarios
 - Construir la información financiera de los consultores
 - Historial del pagos e ingresos.
- Distribución de recursos de cada proyecto
 - Valorar si las prácticas actuales de reserva del 10% de proyectos es suficiente para la operación de la consultora.
 - Identificar consultores y su periodicidad de contratación.
- Detección de diversos tipos de servicios brindados.
 - Realizar un listado histórico de los servicios ofrecidos.
 - Cuáles son los servicios que más buscan los clientes.
 - Cuáles son los servicios más rentables.
- Diagrama de flujo de la operación.
 - Plasmar todos los procesos y procedimientos que se realizan actualmente, quién los hace y cómo sería una forma más eficaz.
- Inversión de tiempo de consultores por proyecto
 - Cuantificar las horas invertidas en cada proyecto contra el cobro del mismo y el plan de trabajo.
- Contratos con clientes
 - Identificar la claridad plasmada sobre el alcance de las consultorías y las responsabilidades del cliente.

- Minutas de seguimiento.
 - Observar los procesos de diversos tipos de servicios de consultoría.

Gap 5

Esta metodología para evaluar servicios no se aplica al 100% en el análisis, se toman elementos valiosos para identificar la diferencia que existe entre lo que esperaba el cliente y lo que recibió, así como la imagen construida de Gestión Filantrópica y sus servicios.

Entrevistas

Las entrevistas buscan información cualitativa, se plantearon los siguientes objetivos de información a obtener en la aplicación de las mismas:

Objetivo de las entrevistas

1. Validar los supuestos del árbol de problemas de IDI 1.
2. Validar si la percepción es de una consultora individual o una empresa de consultoría.
3. Conocer la percepción de Gestión Filantrópica al inicio de la relación, en su proceso y en su impacto.
4. Medir la satisfacción de los clientes y los consultores.
5. Identificar la propuesta de valor percibida.
6. Fundamentar acciones para mejorar los servicios.

Se identificaron dos grupos para las entrevistas:

- **Clientes** pasados y actuales
- **Consultores** adjuntos de diversos proyectos.

Se diseñaron las herramientas para cada grupo, se pueden encontrar en el [Anexo 1](#) de este documento.

Sobre las entrevistas a consultores, se realizaron 8 entrevistas, con una duración aproximada de 45 minutos cada una, 4 de ellos son hombres y 4 son mujeres. Sobre las veces que han participado con Gestión Filantrópica:

Número de Consultores	Número de veces que han colaborado
2 consultores	Han participado 1 vez
3 consultores	Han participado 2 veces
1 consultor	Han participado 3 veces
1 consultor	Han participado 4 veces
1 consultor	Han participado 7 veces

Tabla 5. periodicidad de participación de consultores en proyectos de GF.

Cinco consultores se dedican profesionalmente a esta tarea, mientras que 3 lo hacen de forma eventual y tienen trabajo fijo. Todos han colaborado en los diferentes tipos de servicio que ofrece Gestión Filantrópica. Un consultor tiene su propia empresa de consultoría y hemos trabajado dos veces en una alianza estratégica para atender un proyecto.

Sobre las entrevistas a clientes, se realizaron 18 (diez y ocho), a personas con quienes se llevó el proceso de consultoría o el servicio prestado, 5 (cinco) de ellas ya no laboran en la institución, sin embargo, se les contactó, ya que lo que se busca es conocer su opinión persona con respecto a Gestión Filantrópica. 6 (Seis) de éstas pertenecen a instituciones públicas y 10 (diez) a privadas. Sobre el perfil de estas se tienen organismos públicos descentralizados, son universidades y Organismos de la sociedad civil. Las causas que atienden son, educación, medio ambiente, asistencia, cultura y deporte. El perfil de los entrevistados es de altos mandos de la institución, un presidente de Patronato, dos Rectores, un Vicerrector, seis Directores Generales, ocho directores de área.

Análisis FODA

Con los resultados obtenidos tanto en el análisis documental, análisis de práctica y entrevista, se identificaron elementos que surgieran más de una vez para plasmarlos en un documento segmentados por fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Posteriormente se hizo un cruce de información de FODA, en el que se hizo un ejercicio de lluvia de ideas con la información obtenida identificar las estrategias defensivas, de supervivencia, de crecimiento y de reorientación.

Diagrama Causa-Efecto.

Con la información obtenida y analizada, se realizó un ejercicio nuevamente de Causa-Efecto, que sustituye al árbol de problema preliminar, en él se identifican varias causas y efectos que no se validan después de las entrevistas y se modifica el problema central.

2. Metas de información

3. Identificación, descripción y cuantificación de métricas iniciales.

Análisis Financiero

No fue posible hacer un análisis financiero para identificar diversos indicadores como de rendimiento, flujo de efectivo, tiempo de pago a consultores y de cobro a clientes, no hay consistencia en la forma en como se manejan los recursos, se lleva una contabilidad simple de ingresos y egresos, así como el cálculo de impuestos mensuales, lo cual está al día y no refleja problemas.

El historial de los recursos se tiene desde el año 2016, los trabajos previos se cobraban con una Sociedad Civil independiente. Por lo que no es posible identificar esos recursos.

Una de las políticas no escritas en Gestión Filantrópica, es que el 10% de todos los ingresos que tiene, permanecen en la empresa para gastos administrativos y operativos, en análisis muestra que dicho recurso es suficiente para cubrir los gastos, pero no permite crecer el capital de la empresa para invertir en proyectos futuros.

Al revisar la inversión de tiempo de diversos proyectos, observamos que algunos se extendieron en el tiempo y a causa de esto, los proyectos dejan de ser atractivos en ingresos, sería inapropiado decir “dejan de ser rentables” porque no existen mediciones documentadas para poder expresarlo de esa forma. Así también se observó, que la relación cobro-inversión de tiempo, el más rentable de los servicios es la capacitación.

Análisis operativo

Los resultados obtenidos tanto del análisis de información, de práctica y lo compartido en las entrevistas, fue integrado en el Análisis FODA, a continuación, se muestran los resultados de mismo.

Elementos internos o presentes:

Fortalezas

1. Atención personalizada con calidad humana
2. Capital relacional para facilitar el proceso de ejecución.
3. Compromiso y profesionalismo del equipo de trabajo.
4. Conocimiento del medio (visión estratégica)
5. Conocimiento y experiencia del equipo de trabajo.
6. Cultura de trabajo colaborativo.
7. Diseño de proyectos integrales a los requerimientos del cliente.
8. Estilo de trabajo y cultura organizacional como factor de decisión del cliente.
9. Liderazgo de la Dirección.
10. Oportunidad de aprendizaje y desarrollo profesional para el equipo de trabajo.
11. Resultados tangibles con la transferencia del conocimiento e implementación con los clientes.
12. Valores positivos percibidos por los clientes.

Como podemos observar en el listado de fortalezas, tanto los clientes como los consultores, tienen una percepción positiva de Gestión Filantrópica, desean continuar

cerca de ella, valoran la cultura de trabajo y enuncian muchos valores positivos al referirse a ella. Algunos efectos detectados en el Árbol de problemas preliminar quedaron descartados.

Debilidades

1. Sistema de gestión y metodología de trabajo interno no definido.
2. Servicio de post venta no realizado.
3. Proyectos sin definición de objetivos específicos y alcances claros para el cliente.
4. No existe una imagen posicionada de Gestión Filantrópica
5. Mezcla de recursos financieros personales de la Dirección y la empresa.
6. Información financiera incompleta
7. Inexistencia de monitoreo y reporte de avances del proyecto a los clientes.
8. Imagen centralizada en la Directora General
9. Gestión deficiente del compromiso del consejo
10. Falta de planeación de su capital humano.
11. Diseño deficiente de los proyectos en el cálculo de inversión de tiempo.
12. Desfase en los tiempos de los proyectos y sin toma de acciones correctivas y preventivas de incumplimientos.
13. Canales de comunicación con el cliente no efectivos.
14. Inexistencia de un plan estratégico que marque un rumbo
15. Con base en el enfoque del marco referencial y las herramientas seleccionadas, se exponen en este apartado los datos y mediciones efectuadas de forma sistematizada y a través de medios como tablas y gráficos.

Como podemos observar en el listado, la mayoría de las debilidades que se viven en Gestión Filantrópica corresponden a procesos y procedimientos no definidos que afectan el sistema de gestión integral de la consultora. Desde el primer contacto con el cliente hasta la conclusión del proyecto.

Elementos externos o futuros:

Oportunidades

1. Contemplar nuevas propuestas para recaudar fondos, de otros tipos de gestión.
2. Agenda 2030 de la ONU, alinear las propuestas a esta agenda, tomando en cuenta los tipos de causas que atienden a las metas enlistados.
3. Reforzar el tema internacional, explorar las agencias de cooperación en el país, y conocer sus programas.
4. Colaboración con instancias de educación superior para formación de capacidades del sector no lucrativo, con cursos, diplomados, y educación continua.
5. Sector con necesidades de fortalecimiento y formación. Cursos, Capacitaciones, Certificados, Conferencias. Tener un impacto más grande.
6. Mercado con potencial. OSC que requieren abrir su departamento de desarrollo.
7. Poca oferta de los servicios especializados. Expandir y dar visibilidad a los servicios de GF.
8. Diseñar productos para OSC pequeñas, con capacidad de gestión menor.
9. Conexión con redes de empresas afines.
10. Ser un hub de consultores, con valores similares
11. Diseño de proyectos y convocatorias requeridas por el mercado.
12. Eventos de *Networking* entre clientes con objetivos afines.

El mercado al que esta dirigido Gestión Filantrópica ofrece muchas oportunidades de acción, práctica crecimiento y necesidad. El nicho al que dirigimos nuestros servicios tiene poca competencia y lo que ofrecemos es valioso para otras instancias. Esto permite tener un entorno de crecimiento para servir a más OSC y para explorar caminos en alianza con diversos actores clave.

Amenazas

1. Incertidumbre del entorno por *Covid 19*, detuvo proyectos
2. Clientes con políticas de pago no formales.
3. Burocracia en el sector público
4. El sector no lucrativo es limitado en recursos
5. Regulaciones de la ley con respecto a las donatarias
6. Disposición y apertura del cliente para hacer cambios
7. Perfiles no adecuados para directores de desarrollo
8. Mala comunicación interna del cliente
9. No tener contacto con la persona de mayor rango
10. Intermediarios para la prestación del servicio al cliente final común en el medio
11. Otros consultores contratados por el cliente, con un estilo distinto de trabajo.

Las amenazas relacionadas con lo que no podemos controlar de los clientes, nos lleva también al problema central detectado, de un sistema de gestión. Vemos además temas propios del entorno que es inestable y depende de regulaciones públicas, rotación de personal y otros elementos que al hacerlo visibles se pensarán en acciones para mitigarlos.

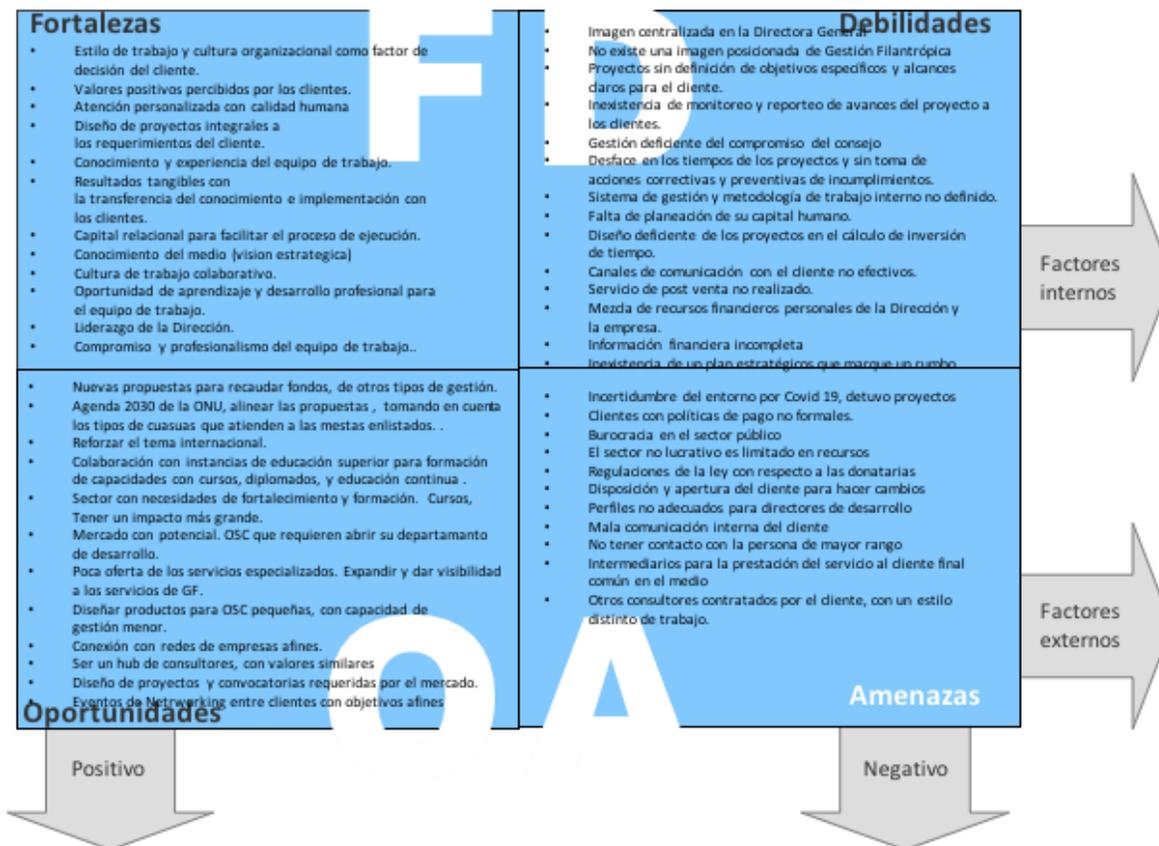


Imagen 11. Resultados del Análisis FODA. Elaboración propia.

Árbol de Problemas

Se presenta un nuevo esquema de árbol de problemas, en él se eliminan los supuestos del árbol preliminar que no fueron validados después de las entrevistas, como “Impacto negativo en la imagen de la empresa y sus consultores”, ya que en las entrevistas se pudo constatar que en el 100% de ellas percibe a la empresa y a sus consultores con valores positivos.

Se añaden nuevas causas indirectas y directas, algunas de ellas aparecen ahora fusionadas, para dar un ejemplo, las causas identificadas en previamente como: “modelo de

intervención documentado inexistente”, “inexistencia de proyectos previos de todos los tipos de causas “ y “dependencia de la dirección para siguientes pasos según sus experiencias previas”, se muestran en este nuevo árbol como “Gestión ineficiente de proyectos” y “metodología de trabajo no definida”, con la intención de definir causas más generales.

Los efectos también se modifican e incluso se detectan algunas causas, que en realidad es un efecto, como el retraso en los proyectos.

El problema central se modifica a **La empresa no cuenta con un plan estratégico y tiene un sistema de gestión deficiente**. Mientras que el impacto permanente igual, **Gestión Filantrópica no puede crecer como empresa y atender a un mayor número de OSCs**.

El *nuevo* Árbol de problemas se categorizó por área funcional, como sigue:

- Operaciones
- Recursos humanos
- Mercado
- Finanzas
- Administración

De esta forma se disponen y se sintetizan las diversas causas planteadas en las debilidades FODA, fruto del análisis documental, de práctica y las entrevistas.

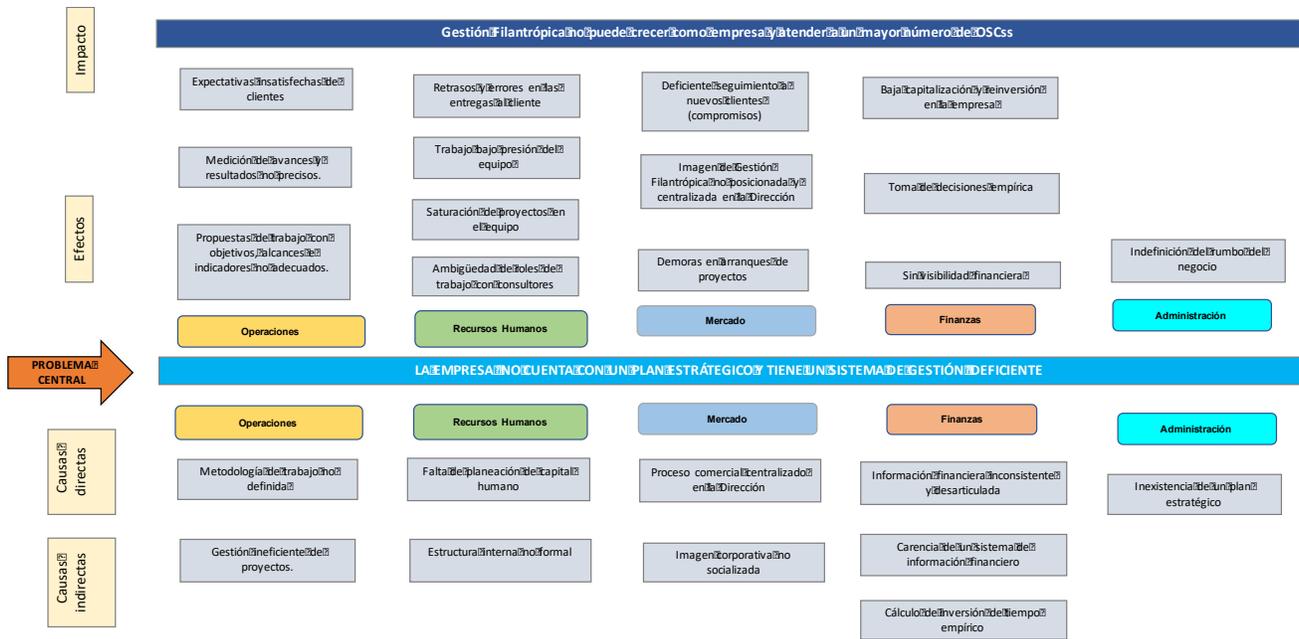


Imagen 12. Nuevo Árbol de problemas, resultado del diagnóstico. Elaboración propia

Operaciones

Causas

- Gestión ineficiente de proyectos
- Metodología de trabajo no definida

Efectos

- Propuestas de trabajo con objetivos, alcances e indicadores no adecuados.
- Medición de avances y resultados no precisos.
- Expectativas insatisfechas de clientes.

Recursos humanos

Causas

- Estructura interna no formal
- Falta de planeación de capital humano

Efectos

- Ambigüedad de roles de trabajo con consultores

Saturación de proyectos en el equipo
Trabajo bajo presión del equipo
Retrasos y errores en las entregas al cliente

Mercado

Causas

Imagen corporativa no socializada
Proceso comercial centralizado en la Dirección

Efectos

Demoras en arranques de proyectos
Imagen de Gestión Filantrópica no posicionada y centralizada en la Dirección
Deficiente seguimiento a nuevos clientes y compromisos.

Finanzas

Causas

Cálculo de inversión de tiempo empírico
Carencia de un sistema de información financiero
Información financiera inconsistente y desarticulada

Efectos

Sin visibilidad financiera
Toma de decisiones empírica

Administración

Causas

Inexistencia de un plan estratégico

Efectos

Indefinición del rumbo del negocio

Flujo de Procesos.

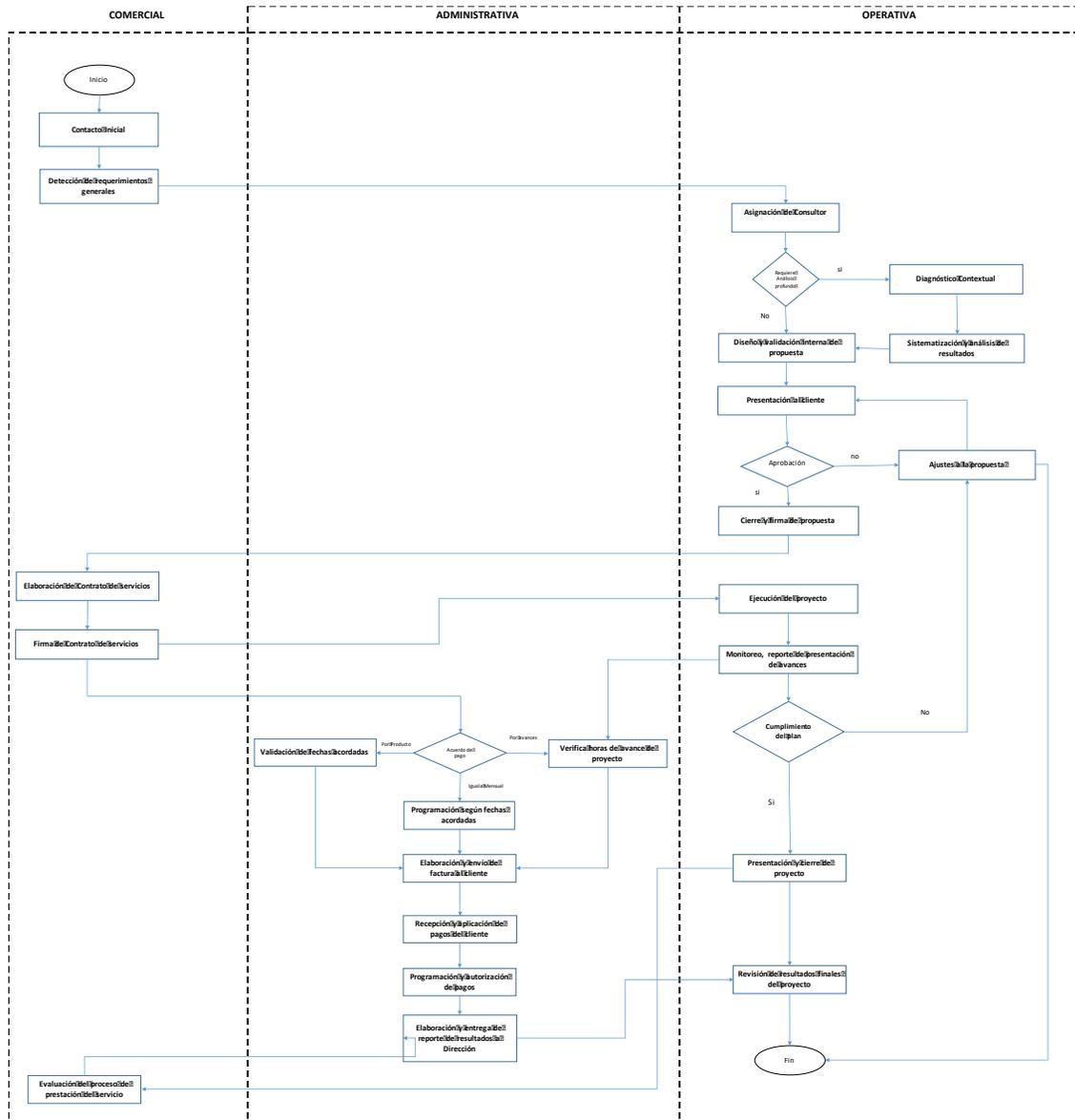


Imagen 13. Flujo de procesos-deber ser- de Gestión Filantrópica

Se plantea el siguiente flujo de procesos, dando cuenta que al momento de desarrollarlo se identificaron varias actividades clave que no estaban consideradas en el proceso.

Se añadieron integran tres áreas: Comercial, Administrativa y Operativa, las tareas asignadas a cada una, es en un supuesto ideal de división de actividades, sin embargo

actualmente como se observa en el diagnóstico, la mayoría de ellas están concentradas en la Dirección.

Conclusiones: definición de los factores prioritarios a modificar en la problemática.

Para mostrar un panorama de lo que atenderá la intervención, se presenta un *Mapa de causa efecto*, en él podemos observar como los efectos y las causas se interrelacionan, es decir que los efectos son multifactoriales.

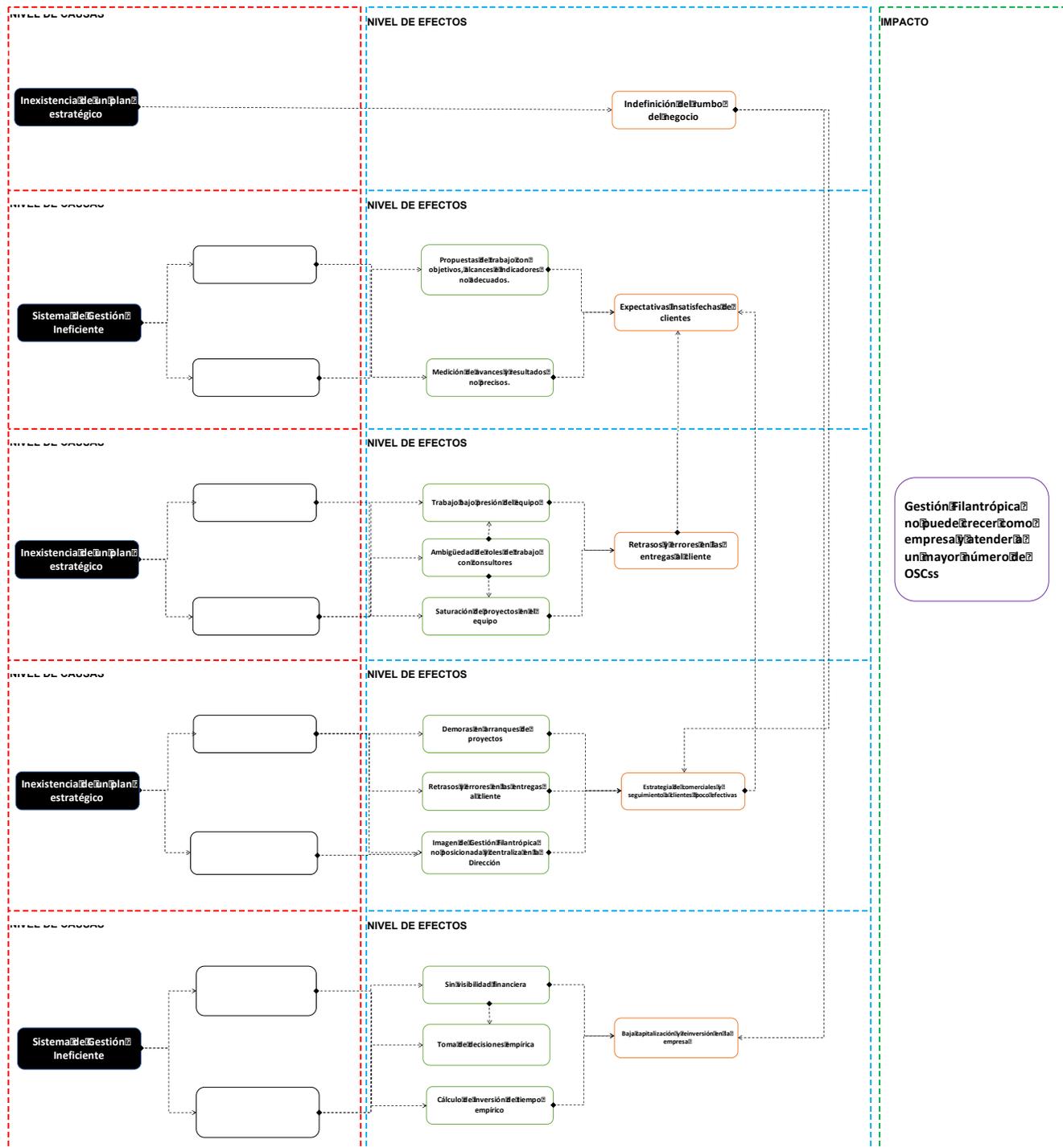


Imagen 14. Diagrama Causa Efecto. Elaboración propia.

Partiendo de la causa central, observamos en el recuadro rojo, varias causas como la inexistencia de un plan estratégico que no permite visualizar el rumbo al que se dirige

Gestión Filantrópica; la carencia de un sistema de Gestión, que a su vez esto no permite tener una gestión eficiente en los proyectos y por otro lado la metodología de trabajo no definida, tienen como efecto, que las propuestas de trabajo con objetivos, alcance y indicadores no sean adecuadas y que la medición de avances y resultados no sean precisas, esto a su vez provoca el efecto que las expectativas creadas por el cliente no se satisfagan.

La inexistencia de una planeación de capital humano y de una estructura interna no institucionalizada, provoca que el equipo trabaje bajo presión, que exista ambigüedad de roles de trabajo con los consultores y que el equipo se encuentre saturado de proyectos, lo que ocasiona retrasos y errores algunas veces en las entregas al cliente, lo cual también abona a no cumplir con lo que el cliente espera.

El no tener un proceso comercial adecuado y que se centralice en la Dirección, así como la una imagen corporativa no posicionada ni socializada, tiene como efecto el que existan demoras en los arranques de nuevos proyectos, así mismo retrasos y errores en las entregas al cliente y que la imagen de Gestión Filantrópica no se encuentre presente en la mente de nuestros clientes, sino la de la Dirección, ésto y el no tener un rumbo definido, produce una estrategia poco efectiva de comercialización y seguimiento a clientes, que a su vez no abona para construir lo que el cliente espera.

El sistema de gestión ineficiente también causa el que haya una carencia de un sistema de información financiero, y que la información sea inconsistente y desarticulada, lo que causa el efecto de no tener una visibilidad a futuro, no tomar decisiones con base a hecho y que la inversión del tiempo que se calcula para poder hacer presupuesto, será empírica, lo que provoca, junto con un rumbo desdibujado, una baja capitalización y reinversión en la empresa.

El impacto que producen estas causas y efectos es el que Gestión Filantrópica no puede crecer como empresa y así pueda atender a un mayor número de instituciones, ya sean públicas o privadas.

Estrategia metodológica de intervención

Justificación de la estrategia metodológica de intervención.

El abordaje visualizado para la intervención de Gestión Filantrópica, tiene un entorno favorable, ya que se trabajará directamente desde la dirección y de forma colaborativa. Se busca tener un enfoque integral de la empresa, creando una cultura de mejora continua, donde el sistema de gestión sea sostenible a futuro.

Se celebrarán reuniones semanales de seguimiento con los consultores involucrados en GF, para ir de forma estratégica implementando diversos cambios donde se de una apropiación orgánica, ya que la intervención supone una reorganización que beneficiará a todos haciendo más efectivas y eficaces sus tareas, y sobre todo con una mayor claridad y definición de rumbo, fruto del sistema de gestión que incluye elementos como la sistematización de algunos procesos, para el seguimiento y la comunicación, entre otras cosas.

Para identificar las diversas estrategias preliminares de mejora que se atenderán en la intervención, algunas de ellas encaminadas al sistema de gestión, otras al crecimiento de Gestión Filantrópica, se hizo un ejercicio de cruce del Análisis FODA. En donde el cruce de las fortalezas y oportunidades, surgen estrategias de crecimiento; debilidades y oportunidades: estrategias de reorientación; fortalezas y amenazas, estrategias defensivas y por último, debilidades y amenazas, estrategias de supervivencia.

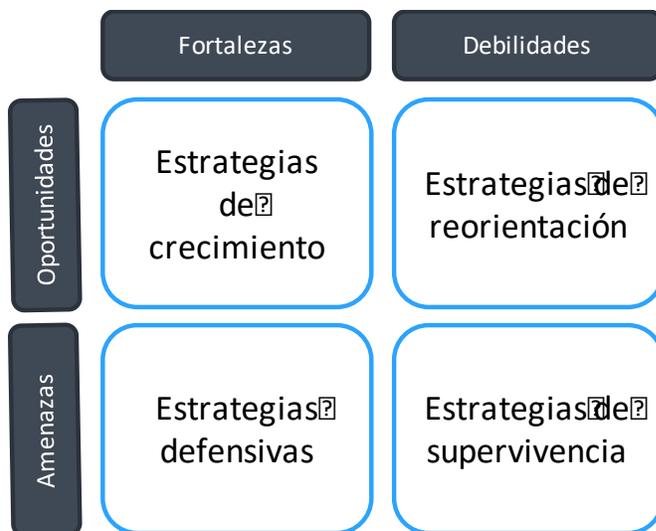


Imagen 15. Cruce de Variables de FODA para generación estrategias. Elaboración propia

Las estrategias que se presentan a continuación buscan un camino hacia la solución del problema central y al impacto detectado en el Árbol de problemas, cabe mencionar que no son exhaustivas y que no todas se atenderán en el plan de trabajo de IDI3, ya que se le dará prioridad a aquellas que abonen a la generación de un sistema de gestión para la consultora. Consideramos necesario tomar en cuenta aquellas estrategias que servirán como insumo para el plan estratégico y aquellas que, con una madurez e institucionalidad instaurada en gestión filantrópica, se puedan ir incorporando, este comentario obedece a que no todo se encuentra en el plan de trabajo de la intervención.

Estrategias de Crecimiento.

1. Diseño de nuevos servicios basados en el modelo de intervención de la OSC alineado a los ODS.
2. Alianzas estratégicas con instancias educativas y consultores especializados para diversificar y ampliar la oferta.

3. Diseño de planes de trabajo integrales en colaboración con otras empresas que permitan atender los requerimientos previos al diseño de un plan de desarrollo y posterior al mismo para asegurar los resultados planeados.
4. Definir nuevos servicios de diseño de proyectos y convocatorias, así como programas de consultoría para organizaciones pequeñas y niveles de complejidad.
5. Incorporar plataformas tecnológicas y diseñar líneas de capacitación y cursos grabados de autogestión.
6. Contactar agencias de cooperación ubicadas en México y diseñar servicios de fortalecimiento de forma directa para evitar intermediarios.
7. Capitalización de clientes atendidos, dar seguimiento de post venta y eventos que generen comunidad.

Estrategias de Reorientación

1. Diseño de un plan estratégico de Gestión Filantrópica que oriente el rumbo del negocio.
2. Clarificar y documentar el modelo de negocio de GF.
3. Definir procesos de Dirección, procesos claves y procesos de soporte, así como su formalización que permitan contar con una planeación, ejecución, verificación y toma de acciones en tiempo a nivel integral de Gestión Filantrópica.
4. Definir y documentar la metodología de trabajo para facilitar que los procesos operen de acuerdo a lo planeado.
5. Diseñar un plan comercial, de promoción y posicionamiento de Gestión Filantrópica.

Estrategias Defensivas

1. Planear escenarios de riesgo con diversos caminos
2. Formalizar las propuestas operativas y de inversión con los clientes a través de contratos legales.
3. Afianzar el contrato psicológico con el cliente, incluyendo clarificación de expectativas con objetivos, alcances e indicadores puntuales del proyecto y evidenciar los puntos críticos de éxito.
4. Ofrecer programas de inversión de recursos menor, para tener una cartera fuerte de clientes pequeños.
5. Diseñar un sistema de información financiera confiable para toma de decisiones y atención de contingencias.
6. Incluir en el portafolio el servicio de reclutamiento y capacitación del personal de la oficina de desarrollo.

Estrategias de supervivencia.

1. Sistematización de procesos con el uso de la tecnología, en los procesos internos de operación y comerciales; para su análisis y toma de acciones preventivas y correctivas de los proyectos.
2. Formalizar el seguimiento, avances y acuerdos con los clientes, antes, durante y cierre del proyecto.

Consideraciones costo/beneficio de la estrategia

Al tener una visión estratégica y sistémica de GF, se pretende incidir en todas las áreas y tener mejoras tangibles a corto plazo, ya que la empresa como se vio en su estructura es muy pequeña y su forma de organización por proyecto permite que se formen los equipos de trabajo necesarios según las necesidades.

Los consultores eventuales no participarán en todo el proceso de intervención, éstos serán invitados a actividades precisas, donde su retroalimentación pueda enriquecer los resultados, así también se les hará partícipes para socializar algunos puntos desarrollados.

Se implementará de forma inmediata una cultura de revisión continua, con reuniones periódicas con el equipo reducido de colaboradores, para desahogar dudas e ir atendiendo de forma expedita cualquier eventualidad o mejora particular.

Se espera que algunos cambios sean notorios rápidamente impactando directamente el servicio a los clientes, como el seguimiento a nuevas propuestas, claridad en el alcance, para que sus expectativas se acerquen o iguallen la realidad. También se espera una mayor eficiencia y eficacia en los proyectos atendidos, con un cálculo de tiempo basado en proyectos anteriores, lo que permitirá establecer una duración real para el desarrollo de este. Se espera también una mejora en los ingresos, al calcular la inversión de tiempo real de los consultores en los diversos proyectos. Ir posicionando la imagen de GF en los clientes, a través de la comunicación hacia ellos y que tengan una mayor claridad de los servicios que ofrece. Y por último, se espera desahogar y descentralizar el trabajo de la Dirección, para que esto le permita concentrarse en temas de estrategia y crecimiento.

Herramientas e instrumentos.

En el Estado de la cuestión se plantean diversas metodologías, algunas se utilizarán para la implementación de la intervención como es el lienzo de modelo de negocios de A. *Osterwalder*, de él se tomarán los elementos externos, que tienen que ver con los Clientes,

al sector al que servimos y las características que tienen por ser en su mayoría ISFL; también la Propuesta de valor, identificar aquello que nos distingue de otros que ofrecen servicios similares, la razón por la que nuestros clientes vuelven y por la que los consultores deciden trabajar con Gestión Filantrópica. Los Canales, donde tenemos que diseñar nuevas estrategias para posicionar a GF, lo que ofrece y cómo extender nuestro mensaje a un sector más amplio. Relación con el cliente, el seguimiento, atención una vez que es nuestro cliente y más aún, cuando ya hemos concluido el servicio, cómo mantener esta relación viva. Corrientes de ingresos, establecer mecanismos de control para los cobros de los servicios, así como roles para cada elemento. Esta metodología nos ayudará a tomar en cuenta todos estos elementos a considerar en el sistema de gestión para GF.

Así mismo utilizaremos la metodología de *balance scorecard*, esta nos ayudará al momento de la implementación, a medir y dar seguimiento al cumplimiento de objetivos, según indicadores y metas claras.

Y el diseño de un sistema de gestión que incidirá en todas las áreas de la organización, es fundamental llevar un control preciso de avances para atender de forma inmediata cualquier desfase en el plan de trabajo. Por último, se aplicará el enfoque del ciclo de Deming, ya que una vez que se comience con la implementación, volveremos al diseño de sistema de gestión para afinar elementos que pueden mejorar.

Etapas del proceso de aplicación / Intervención

El plan de trabajo está dividido en tres fases:

Fase I. Plan estratégico y diseño de sistema de Gestión.

1. Ejercicio de clarificación del Modelo de Negocio de Gestión Filantrópica

Con la metodología de *Osterwalder*, se diseñará el modelo de negocios, clave para tener una claridad de hacia dónde se construye gestión filantrópica, así como tener una claridad de la operación.

Entregable: Lienzo del modelo de negocios.

2. Definición y despliegue de la Planeación Estratégica

Este ejercicio dará claridad del rumbo que quiere tener GF, en las sesiones de trabajo para definir los diversos elementos que componen un plan estratégico, será necesario contar la participación de actores clave afines a la consultora y que ya han colaborado con ella.

Entregable: Filosofía organizacional, Misión, Valores, Visión, estrategias y objetivos de GF

3. Generación de Indicadores (Tablero Directivo BSC)

Dará los elementos puntuales para dar el seguimiento puntual y específico a cada una de las metas, con el desarrollo de sus propios indicadores, que contribuirá a ver de una forma más simple el avance de la intervención.

Entregable: Tablero de control con indicadores de desempeño y herramientas de medición de información estadística para la revisión directiva

4. Difusión con el equipo de la filosofía organizacional y plan estratégico

Una vez definida la filosofía organizacional y el plan estratégicos, se deberá socializar con los consultores eventuales y con el equipo de GF, estos insumos serán parte de un curso de inducción para nuevos consultores.

5. Mapeo de procesos y diseño del Sistema de Gestión

Se identificarán y documentarán los procesos de GF y se elevaran a un sistema de gestión, el cual tomará como base en modelo de negocios previamente diseñado.

Entregables: Delimitación y Conformación de Procesos directivos, claves y de soporte (interrelación de procesos)

6. Definición de la estructura organizacional

Con base en el flujo de procesos, la planeación y modelo de negocios, se definirá la mejor estructura organizacional que haga posible lo que se busca.

Entregable: Organigrama / Descriptivos de puesto

7. Ejecución y monitoreo a la aplicación de estrategias, objetivos e indicadores

Se ejecutarán las estrategias para el cumplimiento de objetivos, se llevará un monitoreo constante revisando los indicadores de seguimiento.

Entregable: Información recolectada del desempeño de los procesos

8. Preparativos para la revisión directiva

Se reunirá información de las diversas áreas, para presentar a la dirección los avances y resultados al momento. Esto se hará de forma constante.

Entregable: Presentación ejecutiva de resultados periódicos

9. Revisión de resultados directivos

Son reuniones periódicas donde se presentarán los avances al cumplimiento de objetivos.

Entregable: Minutas de sesión de revisiones directivas

Fase II. Documentación del sistema

10. Diseño de documentos para el control del Sistema de Gestión de GF

Se diseñarán los formatos institucionales de GF, tanto para documentos internos como externos, unificar imagen y dar formalidad a lo que se entrega a los clientes desde GF.

Entregable: Directriz de documentación

11. Diseño de documentos relacionados con la realización del servicio

Ventas, operaciones, Capital Humano, entre otros, documentos relativos con la realización del servicio y procesos claves, formatos preestablecidos para procedimientos particulares.

Entregable: Documentos según servicio y procedimiento.

12. Difusión y capacitación a los involucrados de cada uno de los procesos del sistema de gestión de GT.

Con la premisa que todos juntos es como se logra un cambio y mejora, se debe socializar de forma permanente los procesos del sistema de GF y su importancia.

13. Asesoría en documentos relacionados con áreas Administrativas (compras, finanzas, dirección, etc.)

Control de gastos, estados financieros, capacitación para el área administrativa, controles administrativos, cobranza.

Entregable: Documentos relativos con la administración de procesos de dirección y soporte de GT

14. Difusión y capacitación a los involucrados de cada uno de los procesos del sistema de gestión de GT

Socializar los sistemas de gestión relacionados con el área administrativa.

Fase III: Ajustes y mejoras al sistema.

15. Revisiones periódicas al Sistema de Gestión de GF

Se harán revisiones periódicas para verificar que se cumplen los procedimientos, políticas de operación, se tendrán listados de verificación para los proyectos, con una idea de aplicar los sistemas de gestión de calidad desde el inicio y de forma permanente.

Entregable: Informe de resultados

16. Revisión de incumplimientos al Sistema de Gestión

Se dará un seguimiento a los incumplimientos para modificar las causas y analizar de forma inmediata cómo se puede evitar que suceda de nuevo.

Entregable: Acciones Correctivas y preventivas de los incumplimientos

17. Gestión de la revisión directiva

La revisión directiva de todo el sistema de gestión, permitirá ser una empresa preventiva más que correctiva, será indispensable tener siempre documentado y sistematizado para dar un seguimiento puntual y atender los asuntos de forma inmediata.

Entregable: Minuta de la reunión

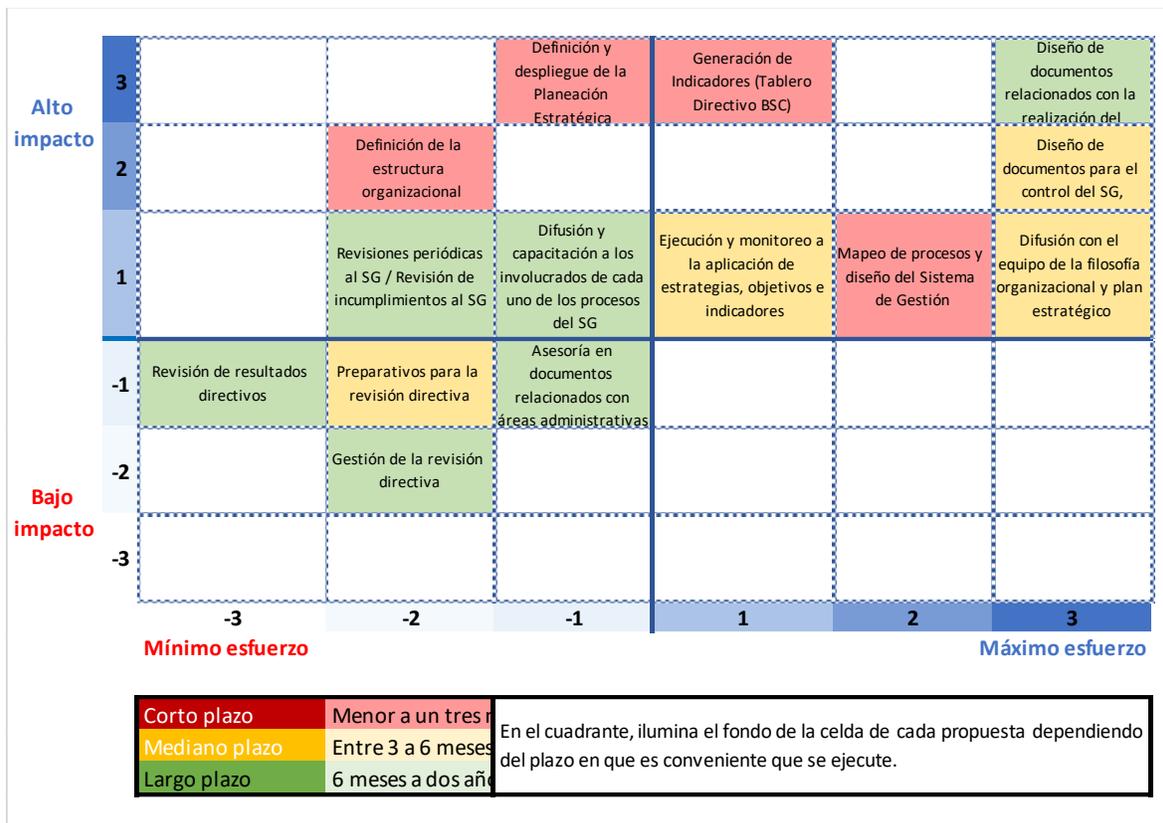


Gráfico 3. Priorización de estrategias del plan de trabajo. Elaboración propia

Imprevistos

Como en todo proyecto, existen riesgos tanto internos como externos que puedan poner en riesgo el proyecto de intervención, visualizando los problemas que puedan surgir, es el hecho, como se observa en los efectos, que hay una fuerte saturación de proyectos, y esto podría provocar que no se le dedique el tiempo necesario al diseño e implementación del Sistema de Gestión por el trabajo operativo excesivo y que la dirección no se tome el tiempo y orden necesario para emprender los cambios.

También se debe tomar en cuenta que los clientes recurrentes, ya están acostumbrados a una forma de trabajo libre y directa con la Dirección, se debe prever que habrá quien no acepte algunos procesos o el que otros consultores tengan contacto con ellos. Otro riesgo que se puede tener con los clientes es el hecho de la resistencia al cambio interno, ya que

el iniciar con un proceso de desarrollo, supone cambios en diversas áreas y el involucramiento de su consejo, que no siempre se toma con agrado.

Así mismo cuando existan proyectos cuyas dimensiones necesiten de la participación de otras empresas consultoras o de consultores ajenos a Gestión Filantrópica, se podrá correr el riesgo de que tengan una cultura de trabajo y procesos distintos.

Por último, existe el riesgo a que la dirección no se sienta cómoda delegando las tareas que hasta el momento a asumido y le suponga un gran reto el soltar el control.

Exposición de hallazgos

Sistematización y aplicación de escalas de medición de resultados

Durante el verano se comenzó a trabajar en la Etapa 1, que atiende el *plan estratégico y el diseño del sistema de gestión*. Para dar seguimiento a las tareas de implementación de la intervención a Gestión Filantrópica, y como recomendación del lector y tutor, se asignó a una persona dentro de GF para atender y dar más objetividad a la tarea, así como realizarlo como parte de su trabajo. Por lo que desde el mes de junio *el Consultor de Gestión de Proyectos* asigna 3 horas a la semana para asegurar la atención al plan de trabajo. Con apego al mismo, se comenzó definiendo el lienzo del modelo de negocio y la planeación estratégica, ya que ambos constituyen a clarificar la ruta de futuro para GF .

Lienzo de Modelo de Negocio, de Gestión Filantrópica.

Modelo de negocio, Canvas

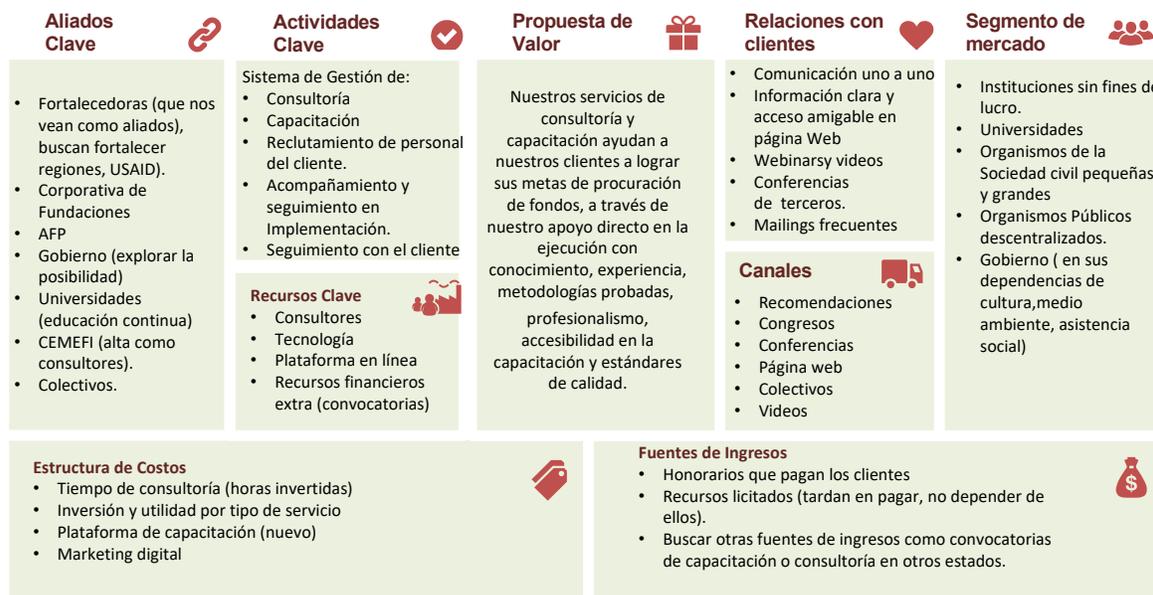


Imagen 16. Lienzo de Modelo de Negocio de Gestión Filantrópica, Elaboración Propia con base en la metodología (strategyzer, s.f.).

De acuerdo con la metodología del Modelo de Negocio de *Alexander Osterwalder*, el lienzo se trabaja del centro hacia la derecha, con elementos externos y posteriormente los elementos internos que se encuentran a la izquierda. A continuación, se explican los contenidos de cada apartado, como lo describe la imagen 16.

Elementos Externos

Propuesta de Valor.

Los servicios de consultoría y capacitación permiten contribuir con nuestros clientes a lograr sus metas de procuración de fondos, a través del apoyo directo en la ejecución, con conocimiento, experiencia, metodologías probadas, profesionalismo, accesibilidad en la capacitación y estándares de calidad.

Relaciones con clientes

Seguimiento y atención al cliente:

- Mayormente a través de comunicación uno a uno.

Mantener la relación y seguir presente con clientes pasados:

- Información clara y acceso amigable en página Web.
- *Webinars*, blog y videos en *youtube*.
- Conferencias de terceros.
- *Mailings* frecuentes

Segmento de mercado

El mercado está constituido por instituciones sin fines de lucro en México y Centroamérica, que buscan un bien público, como:

- Universidades
- Organismos de la Sociedad civil pequeñas y grandes
- Organismos Públicos descentralizados.
- Gobierno (en sus dependencias de cultura, medio ambiente, asistencia social)

Canales

La visibilidad y medios de comunicación a través de los cuales llegamos a nuestros posibles clientes para ofrecer nuestros servicios, son:

- Recomendación boca a boca, la mayoría de los clientes llegan por medio de recomendación de clientes pasados o de profesionales del sector que no ofrecen servicios de gestión de recursos.
- Congresos y conferencias, en las que algún consultor es invitado, y alguien de la audiencia se ve reflejado en lo que se presentó, y posteriormente contacta vía correo electrónico directo con quien haya hecho la presentación o a través de un mensaje en la página web.
- Colectivos que sirven al sector social y sin fines de lucro, donde participa GF aportando el *expertise* de gestión de recursos.

- Videos con charlas o conferencias grabadas y posteriormente contactan de forma directa.

Fuentes de ingresos

- Contratos de servicios celebrados con los clientes.
- Honorarios que pagan los clientes o Instituciones fortalecedoras que cubren el servicio para OSCs.
- Recursos licitados para proyectos de gobierno, sin tener dependencia económica de éstos.
- El cobro de los servicios se establece en la celebración del contrato, puede ser mediante:
 - Pagos parciales según se establezca en el contrato
 - Iguala mensual
 - Contra entrega de productos y servicios

Internos

Aliados Clave

- Instituciones Fortalecedoras, somos un aliado para ellos en su tarea de fortalecer regiones, pueden ser locales, fundaciones comunitarias, agencias de cooperación.
- La asociación de profesionales en Procuración de fondos, buscamos que nuestros consultores estén afiliados a esta institución colegiada, ya que su código de ética contribuye a la construcción de confianza con nuestros clientes.
- Gobierno, con las dependencias que están cerca de instituciones que contribuyen al bien público en diferentes áreas.
- Universidades y colectivos, somos para ellos un aliado en educación continua, en temas de procuración de fondos.
- Instituciones certificadoras de consultores para el sector.

Actividades Clave

- Trabajo con un Sistema de Gestión para:
 - El proceso de Consultoría, capacitación, reclutamiento y acompañamiento en la implementación.
 - Seguimiento puntal del desarrollo del servicio.
 - Reclutamiento de personal del cliente.
 - Acompañamiento y seguimiento en Implementación.
- Capacitación a OSCs de forma virtual

Recursos Clave

- El recurso fundamental para ofrecer los servicios de GF son los Consultores y sus diversas especialidades.
- Tecnología que permita implementar el sistema de gestión
- Plataforma en línea para el seguimiento a clientes y para el servicio de capacitación.
- Recursos financieros extra, que se podrán solicitar por convocatorias para el fortalecimiento de la empresa.
- Actualización y capacitación continua a los consultores, para mantenerse a la vanguardia.

Estructura de costos.

Para la toma de decisiones financieras y elaboración de presupuestos.

- Se conoce y valora el tiempo invertido en horas de consultoría según cada servicio, para calcular de forma adecuada los costos de la misma.
- Se diseñan indicadores financieros para identificar los servicios con mayor utilidad.
- Se conoce la inversión inicial y retorno que puede dar una plataforma de capacitación
- Decidir invertir en Marketing digital

Planeación Estratégica.

Como da cuenta este documento, GF carecía de una filosofía institucional, establecimiento de valores y mostraba un rumbo indefinido. Se realizaron varias sesiones para esta actividad, como insumos preliminares para la construcción de la misión, visión, valores, se revisaron elementos desarrollados en TOG 2, como:

1. El diagrama causa-efecto.
2. El plan de trabajo.
3. Los valores reflejados en las entrevistas.
4. Cruce de FODA

Las sesiones de trabajo se celebraron con el responsable de Gestión de Proyectos, otro consultor recurrente y la directora.

La Misión

Para la construcción de la Misión de GF, se inició considerando la indicación de pensar en reflejar la expectativa ideal de la empresa, plasmar el espíritu de la misma de una forma concreta y directa, dejando claro el objetivo que se busca. Y tomando en cuenta las siguientes características:

- Genera identidad
- Dinámica
- Desafiante y ambiciosa
- Mira hacia el futuro
- Deseable
- Realista

Se consideraron otros elementos teóricos y metodológicos que sustentan la función y el cómo debe ser la misma, como a Carlos Matus (Matus, 1988), experto en planeación estratégica quien menciona “La Misión de la institución establece el campo específico de servicio a la sociedad. Debe proporcionar identidad, y resaltar las características de la

organización, que la distinguen de todas y cada una de las demás de su naturaleza.” Revisamos también la misión de empresas diversas para identificar cómo logran dar respuesta a preguntas clave que debe tener una misión (Serna, 2008, pág. 60):

1. ¿Cuál es el Propósito Básico de Gestión Filantrópica? ¿Para qué existimos?
2. ¿Qué hacemos?
3. ¿Para quién lo hacemos?
4. ¿En qué contexto?
5. ¿Qué necesidades satisfacemos?
6. ¿Qué valoran nuestros clientes?

Así mismo fueron considerados los siguientes elementos como características al redactar la misión de GF:

- **Claro:** Explica los mecanismos para crecer y ganar.
- **Amplio:** Ya hemos ganado cierto mercado, ¿cómo lo vamos a ampliar?
- **Orgullosa:** Hablar de lo que nos hace distintos como empresa y grupo de colaboradores.
- **Motivador:** Si crece la empresa crecemos todos, pero tú, ¿qué quieres lograr?
- **Definitivo:** Es concluyente en cuanto a lo que se espera de la empresa.
- **Integral:** Abarcar todos los aspectos de desarrollo de los colaboradores y/o los clientes.
- **Comprometido:** Debe resaltar que la empresa no existe por su propio beneficio, se trata de un esfuerzo por un mundo mejor para todos.

En la sesión logramos llegar a la construcción de la misión de Gestión Filantrópica, pasamos por varios caminos e ideas y finalmente encontramos una en la que todos los actores nos sentimos identificados y sobre todo, qué se busca que GF comunique.

Misión de Gestión Filantrópica

En Gestión Filantrópica trabajamos con nuestros clientes, en la mejora de sus estrategias de sostenimiento y desarrollo de capacidades, con calidez humana y dentro de un marco ético. Somos un aliado para que logren sus objetivos y mejoren el mundo.

Tabla 7. Misión de Gestión Filantrópica. Elaboración propia.

Visión de Gestión Filantrópica

Fleitman, define la visión como “El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. Para lograr imaginar el rumbo, el primer ejercicio fue el realizar una visualización creativa imaginando las respuestas a las preguntas: ¿Cuál es la imagen deseada de Gestión Filantrópica?; ¿Cómo seremos en el futuro?; ¿Qué haremos en el futuro?, surgieron diversas ideas y elementos que comparto a continuación, las ideas subrayadas, se toman para la construcción de la visión:

- Campañas exitosas, con resultados tangibles, ayudar más a moverse a las organizaciones más que planes de desarrollo. La adrenalina es estimulante.
- No me imagino una oficina, la forma de trabajar con la confianza de que cada quien hace las cosas en su tiempo con la certeza de lo que va a hacer. Mantener la libertad. Espacios que se puedan utilizar cuando alguien los necesite: sala de juntas, sala de capacitación. Lugar de encuentro para reuniones de seguimiento de proyectos, más que un lugar donde se desarrollan los proyectos.
- Muchos proyectos simultáneos en los que Güicha no es la responsable de casi ninguno y que otros llevan el liderazgo. Tener la confianza de que hay alguien con la experiencia requerida para poder desarrollar el proyecto adecuadamente.
- Apertura para que cada quien consiga clientes y crecimiento en sus proyectos. Cada quien es experto en su tema. Empresa que les ayuda a que ellos puedan crecer.
- Clientes de organizaciones grandes, proyectos grandes.

- Cientes contentos con Gestión Filantrópica. Proyectos y clientes retadores para gestión filantrópica. Nos daba la oportunidad de aprender de nuevas experiencias y adquirir conocimientos y habilidades diferentes.
- Cursos de capacitación.
- Gestión como un líder en la oferta de cursos de capacitación en el mercado. La experiencia y conocimientos de todo, es un diferenciador.
- Poder ayudar a otros a ayudar. Organizaciones pequeñas. Regresar algo de lo que recibimos.
- Un mundo más en paz y más equitativo. Responsabilidad social.

Para la construcción de la visión se tomaron en cuenta los siguientes elementos:

- Genera identidad
- Dinámica
- Desafiante y ambiciosa
- Mira hacia el futuro
- Deseable y motivadora
- Realista

La visión preliminar construida en la sesión de trabajo fue “Ser la empresa líder en servicios de consultoría de gestión de recursos en Latinoamérica” sin embargo, no reflejaba lo que se busca en el corazón de GF, de impactar a pocos, pero de forma profunda, en donde se adopten buenas prácticas apegadas a la ética y desde ahí lograr el sostenimiento de las instituciones, además el cruce del FODA planteado en IDI 2, no muestra objetivos encaminados a contar con aliados en América Latina. Así pues, se reformula la visión.

<p>Visión Gestión Filantrópica</p> <p>Ser una empresa referente dentro del sector sin fines de lucro, que genera confianza con resultados tangibles ejemplo de buenas prácticas y ética en la sostenibilidad de sus programas.</p>
--

Tabla 8. Misión de Gestión Filantrópica. Elaboración propia.

Valores

Los valores son parte fundamental de la cultura organizacional de una empresa, estos reflejan su esencia y deben de vivirse en el quehacer profesional diario, tanto hacia dentro de la organización como hacia fuera.

En los resultados de las entrevistas a clientes y consultores-colaboradores, se visualizaron diversos valores que tanto clientes y consultores percibían en GF, por lo que con base en esos resultados se realizó la lista preliminar de valores, incluyendo aquellos que fueron mencionados más de una vez, para de ahí, tomar aquellos que sintiéramos que nos reflejaban y son congruentes con aquello que buscamos manifestar.

A continuación, se muestra la tabla de valores y los que fueron elegidos en la sesión de trabajo.

Valores	Participante 1	Participante 2	Participante 3
Conocimiento			
Experiencia		5	
Ser una buena guía			
Claridad			
Empatía	1		5
Asertividad			
Compromiso			5
Cercanía/amistad			
Profesionalismo	2	3	4
Transparencia, honestidad y ética	1	1	5
Transmitir el conocimiento.			

Relacionamiento			
Cumplimiento			4
Trabajo en equipo	3		4
Practicidad			
Calidad humana			
Confianza	4	2	5
Disposición			
Flexibilidad			
Interés genuino en los clientes y sus causas	1	4	
Candidez, buena intención			

Tabla 9. Tabla de Valores para selección. Elaboración propia.

Los valores elegidos para GF son los siguientes, con la definición de lo que significa para la institución.

Confianza	Para GF la confianza es la base para el inicio de cualquier relación, por lo que buscamos cultivar la confianza de nuestros clientes día a día, lo que lleva a la amistad. También reconocemos a la confianza como el fundamento de la filantropía, y por esto se vuelve nuestro valor más importante.
Profesionalismo	Cada consultor de GF invierte su tiempo, talento, capacidad y experiencia, al servicio del cliente, poniendo su interés en el cliente como prioridad.
Transparencia, honestidad y ética	La tarea profesional de cada consultor de GF está apegada al código de ética de la profesión de procuración de fondos y así también se toma como marco en el desarrollo de los encargos de la consultoría.

Trabajo en equipo	En GF trabajamos de forma colaborativa, buscamos un trabajo en equipo entre el cliente y los consultores asignados, por lo que la responsabilidad, respeto, puntualidad y humildad, son valores que juegan un papel fundamental para que esto suceda.
Interés genuino en los clientes y sus causas	En GF nos involucramos en los proyectos como si fuesen propios, para vivir su razón de ser y entender sus necesidades, retos y ampliar el potencial.

Tabla 10. Valores de Gestión Filantrópica. Elaboración Propia.

Generación de Indicadores, Tablero Directivo *Balance Score Card*

Como menciona el presente documento en el capítulo de Marco conceptual, en el estado de la cuestión, el formato en el que se despliega esta metodología, contribuye a ver a Gestión Filantrópica de una forma más sistémica, y permite visualizar elementos puntuales de atención para su seguimiento y cumplimiento de objetivos específicos, las metas que plantea cada uno y cómo medir su desempeño, a través del diseño específico de indicadores. Esto desde cuatro perspectivas, cliente; financiera; aprendizaje y crecimiento; y procesos internos.

De cada una de las perspectivas se desarrollaron los siguientes elementos:

1. Estrategia de cada perspectiva
2. Objetivos que se buscan detrás de cada estrategia
 - a. Especificando qué se quiere lograr
 - b. Especificando cómo se va a lograr
3. Diseño de indicadores de medición para cada objetivo
4. Qué meta se busca en el corto plazo con cada uno, con referencia en una línea base.

Para el desarrollo del tablero, se tomó como base el Diagrama Causa efecto, Imagen 14, en la página 59 de este documento, que muestra el panorama a atender en el proceso de intervención de GF, fue necesario primero modificar los elementos para ubicarlos dentro

de cada una de las 4 perspectivas que indica la metodología de BSC, y mantener su interrelación, a continuación, se presenta la imagen.

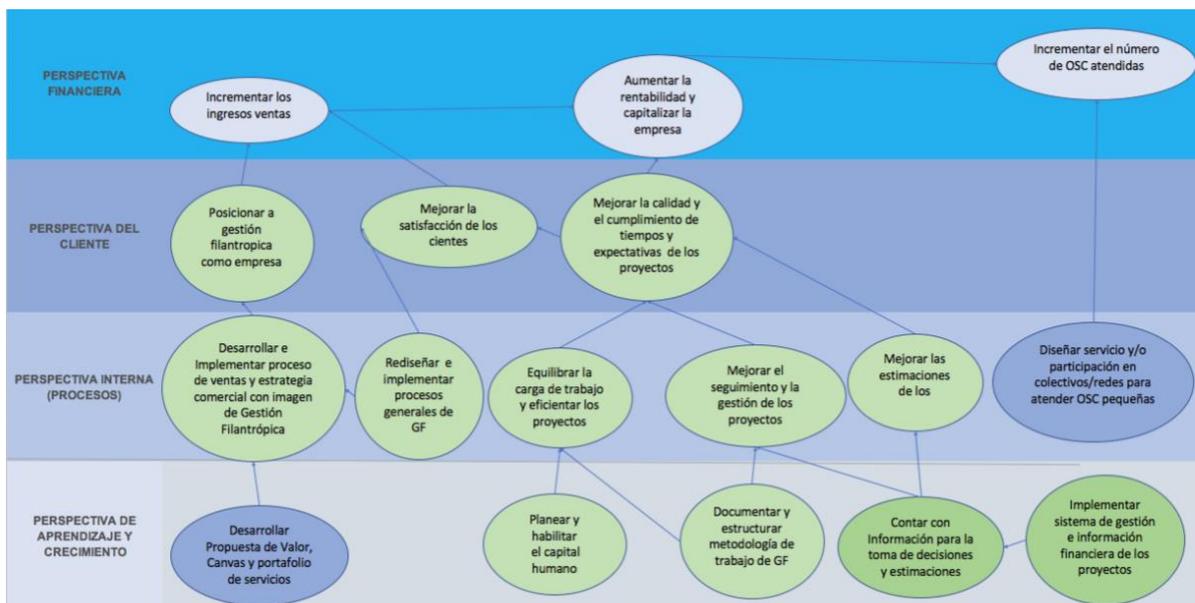


Imagen 17. Adaptación de diagrama causa – efecto para Mapa estratégico con dimensiones de *Balance Scorecard*. Elaboración Propia

Esto permitió visualizar los objetivos para cada una de las dimensiones, así como los diferentes elementos que marca la metodología, a continuación, se muestra el tablero de mando BSC.

Perspectiva Financiera

ESTRATEGIA	OBJETIVO		KPI's	FIN	
	¿Qué queremos lograr?	¿Cómo vamos a lograrlo?	Medida	Meta	Línea base
Apalancar nuestro crecimiento como organización en una estrategia comercial y la optimización general de las operaciones de la empresa	Incrementar el número de OSC atendidas	Se basa en la estrategia de ventas, en los ajustes a los procesos y en la participación en redes o colectivos	Número de OSC atendidas en forma directa por año por año	Incremento de un 30% en el primer año	Investigar por servicio, de capacitación, de consultoría y de manuales
			Número de OSC atendidas por año, apalancados en otras organizaciones por año	Incremento de un 30% en el primer año	% de consultorías, % con capacitación, % OSC pequeñas, estrategia diferenciada por servicio
	Aumentar la rentabilidad y capitalizar la empresa	Mejoras en los márgenes de utilidad y reinversión de capital de la empresa	Margen de utilidad y capital total de la empresa	Margen promedio del 40%, mantener reinversión del 10% en el primer año (REVISAR PORCENTAJES DE ACUERDO A LOS GASTOS)	Revisión mensual de gastos contra ingreso.
	Incrementar las ventas	Ajustes al proceso de ventas, mejoras generales en procesos y desarrollo de estrategia comercial	Incremento en ingresos por proyectos vendidos	30% en el primer año	
	Contar con Información para la toma de decisiones y estimaciones	Basada en el sistema de gestión	Porcentaje de información de horas de proyecto capturada en el sistema	100% en el primer año para proyectos nuevos	

Tabla 11. Perspectiva financiera

Perspectiva Cliente

ESTRATEGIA	OBJETIVO		KPI's	FIN	
	¿Qué queremos lograr?	¿Cómo vamos a lograrlo?	Medida	Meta	Línea base
Hacer uso de nuestra imagen empresarial y enfocarnos en la satisfacción de nuestros	Posicionar a gestión filantrópica como empresa	Uso de una imagen empresarial en todo el ciclo de venta y entrega de proyectos	Preguntar si hay identidad de empresa en la encuesta de satisfacción de clientes	Respuesta positiva a esta pregunta un 90% de los casos	

clientes. abrimos al ecosistema de innovación social para apalancar nuestro impacto	Mejorar la satisfacción de los clientes	Mejora la calidad y cumplimiento y rediseño de los procesos	Encuesta trimestral de satisfacción	Calificación promedio de 90% en la encuesta de satisfacción	
	Mejorar la calidad y el cumplimiento de tiempos y expectativas de los proyectos	Mejorando la gestión de los proyectos, control de calidad y equilibrio las cargas de trabajo	Preguntas específicas de la encuesta con base en el cumplimiento específico de objetivos de propuesta inicial	Calificación promedio de 90% en las preguntas de calidad de los entregables. Cumplimiento del programa contra lo ejecutado al momento.	
	Participar en redes o colectivos del ecosistema de innovación social	Generar vínculos al exterior y participar	Participaciones	Mínimo 1 participación durante el primer año	

Tabla 12. Perspectiva cliente

Perspectiva Procesos Internos

ESTRATEGIA	OBJETIVO		KPI's	FIN	
	¿Qué queremos lograr?	¿Cómo vamos a lograrlo?	Medida	Meta	Línea base
Optimizar los procesos y la gestión de proyectos, alineados a la metodología probada de GF.	Desarrollar e Implementar proceso de ventas y estrategia comercial con imagen de Gestión Filantrópica	Proceso alineado a la estrategia de negocio del Canvas	Porcentaje de avance en la implementación	100% en noviembre	
	Rediseñar e implementar sistemas de gestión de GF	Procesos alineados a la estrategia de negocio del Canvas y a la metodología de trabajo de gestión filantrópica	Porcentaje de avance en la implementación	100% en noviembre	
	Mejorar el seguimiento y la gestión de los proyectos	Utilizando el sistema de gestión, apoyado en metodología de trabajo y controlando la calidad de los entregables	Porcentaje de avance y seguimiento a proyectos contra el plan de trabajo.	Seguimiento quincenal permanente al 100% de los proyectos. Soporte: actas de seguimiento y documentación en el sistema.	Recomendación que sea mensual, el abrir plan de trabajo y detectar atrasos. Reporte de avances mensuales entregados al cliente.

	Mejorar las estimaciones de los proyectos	Utilizar información previa de ejecución de proyectos en el sistema de gestión y metodología documentada	Porcentaje de desfase en la ejecución, respecto a lo planeado	< 20% durante el primer año y < 15% durante los dos siguientes años.	
	Documentar y ajustar metodología de trabajo	Recopilando información que se encuentra en diversos proyectos y generando una estructura metodológica	Porcentaje de avance	100% en noviembre	
	Implementar sistema de gestión e información financiera de los proyectos	Búsqueda e implementación de herramientas de apoyo apropiadas	Porcentaje de implementación	100% en noviembre	

Tabla 13. Perspectiva procesos internos. Elaboración propia

Perspectiva Aprendizaje y crecimiento

ESTRATEGIA	OBJETIVO		KPI's	FIN	
	¿Qué queremos lograr?	¿Cómo vamos a lograrlo?	Medida	Meta	Línea base
Contar con un equipo de trabajo que responda a las diversas necesidades de proyectos y al propósito de GF	Clarificar la estructura interna de y <i>expertise</i> de consultores.	Definir estructura organizacional de base, niveles y roles de consultores en los proyectos según experiencia y perfil	Avance en la definición	100% en noviembre	
	Plan de Formación de equipo de consultores	Inducción al equipo de GF, Identificación de requerimientos de especialización del equipo de trabajo, actualización en diversos temas de Gestión de recursos.	Índice de cumplimiento al plan de formación. Inversión de GF en una capacitación anual.	Continuo	

Tabla 14. Perspectiva y aprendizaje y crecimiento. Elaboración propia.

Mapeo de Interrelación de procesos

Esta actividad tiene como propósito entender el negocio, diseñar un Sistema de Gestión que cumpla con la dinámica de trabajo y los requisitos de sus clientes; según la estrategia

metodológica planteada para la intervención de Gestión Filantrópica, se consideró el cruce de FODA en las estrategias de reorientación, en el inciso 3 (pag. 67 de este documento) “Definir procesos de Dirección, procesos claves y procesos de soporte, así como su formalización que permitan identificar los elementos del enfoque a procesos con una planeación, ejecución, verificación y toma de acciones de mejora en tiempo a nivel integral de Gestión Filantrópica”, y según lo plantea del Plan de Trabajo se menciona, se mapeo de interrelación de procesos, cabe mencionar que el que se presenta a continuación es la versión final, ya que tuvo ajustes y simplificación al momento de mapear cada uno de los procesos.

Podemos observar entonces los procesos de dirección, los procesos clave y los procesos de soporte, cada diagrama identifica la entrada y salida siempre orientado al cliente tanto interno como externo.

Procesos de Dirección

1. Proceso de lineamientos directivos y estratégicos
2. Proceso de dirección de proyectos
3. Procesos para el control del sistema de gestión

Procesos Clave

1. Proceso de promoción, diseño del servicio y venta
2. Proceso de servicio de capacitación
3. Proceso de servicio de acompañamiento
4. Proceso de servicio de consultoría
5. Proceso de servicio de reclutamiento

Procesos de Soporte

1. Proceso de administración financiera y contable
2. Proceso de gestión de la información

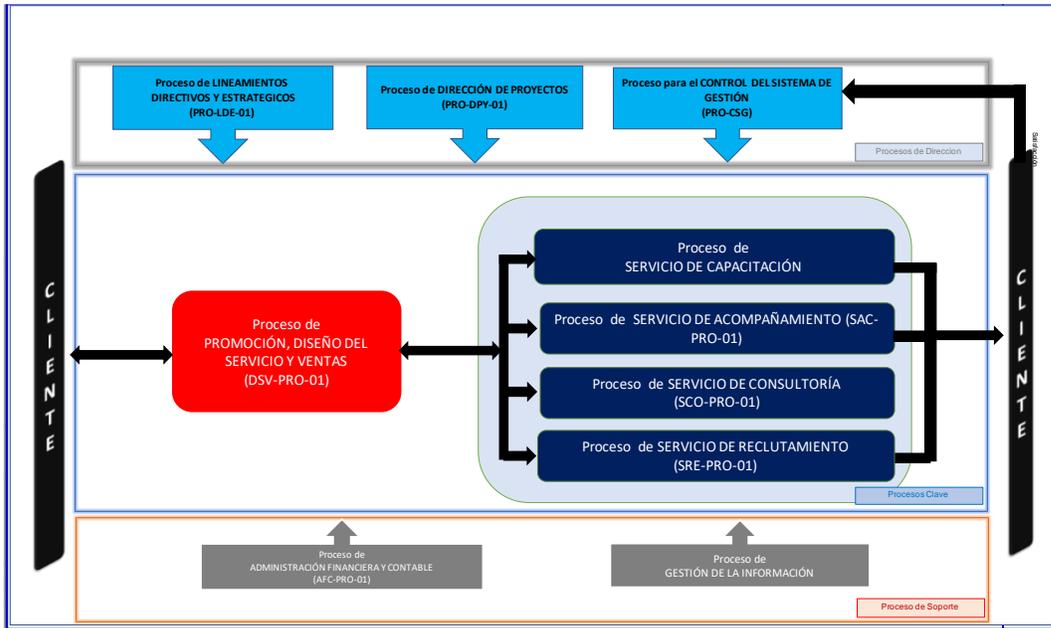


Imagen 18. Interrelación de procesos. Elaboración propia

De cada uno de los procesos se le asignó una nomenclatura con el propósito de ser identificados y dar trazabilidad a la documentación, así también de cada proceso se realizó un diagrama de tortuga para visualizar la interrelación de proceso, identificar sus entradas y salidas diversas, así como los documentos que se necesitan generar para su cabal cumplimiento. Para realizar los diagramas de tortuga fue necesario realizar el flujo de proceso de cada uno de ellos, ya que el realizado previamente (IDI II) no contaba con el detalle suficiente.

Diagramas de Tortuga de procesos de GF

Según lo planteado en la intervención de GF se adoptaría el modelo de gestión con el enfoque de mejora continua de Deming, con los 4 componentes Planear, hacer, verificar y actuar, con base en ello se realizaron los diagramas de tortuga de cada uno de los procesos, se tomo como base el flujo de cada uno de ellos, para identificar entradas y salidas de cada uno de los elementos del proceso, así mismo se visualizaron los documentos necesarios para llevarlo a cabo y para el control del mismo.

Este diagrama contribuye a tener claridad y control general del proceso, papel que juegan las diversas posiciones de la estructura organizacional, tanto como receptores de una parte del proceso o como responsables, permite también identificar de qué manera se podrá monitorear el desempeño según lo planeado, y en caso que se detecte una mejora, tomar acciones y corregirla.

Los diagramas de tortuga, tienen como principal aporte visualizar de forma integral el sistema de gestión, con un enfoque a procesos que permite tener un mejor control del mismo al momento de su implementación, teniendo una claridad de las entradas de cada proceso y su salida para un mejor aprovechamiento de los recursos.

Procesos Clave

Proceso de Diseño del Servicio y Ventas
Diagrama de Tortuga (DSV-DTO-01)

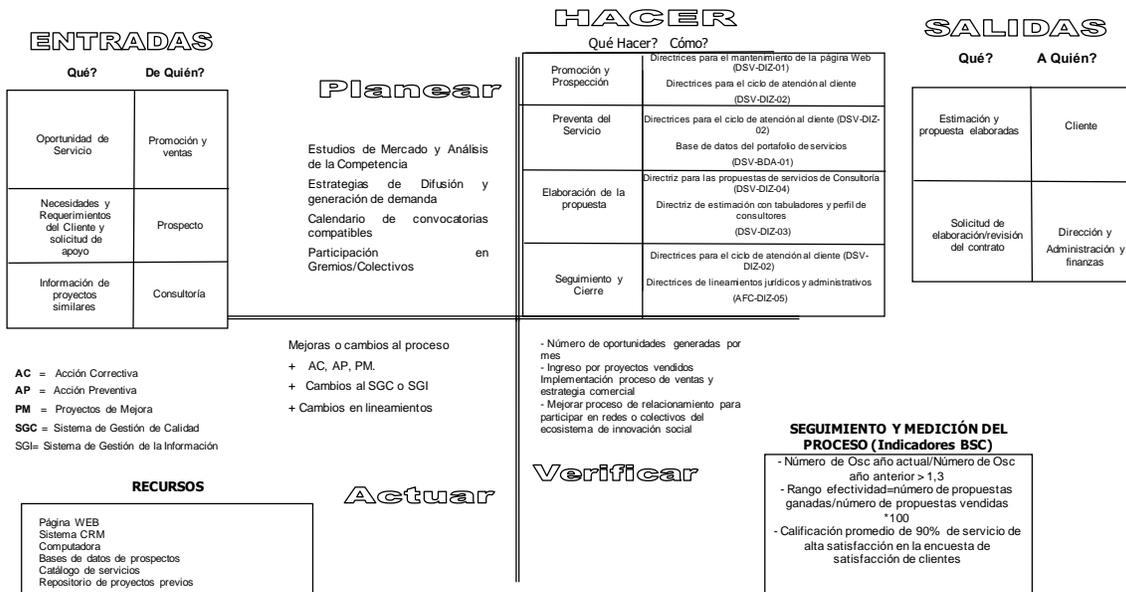


Imagen 19. DSC-DTO-01 Proceso de Diseño del Servicio de ventas. Elaboración Propia

Proceso de Servicio de Capacitación Diagrama de Tortuga (SCA-DTO-01)

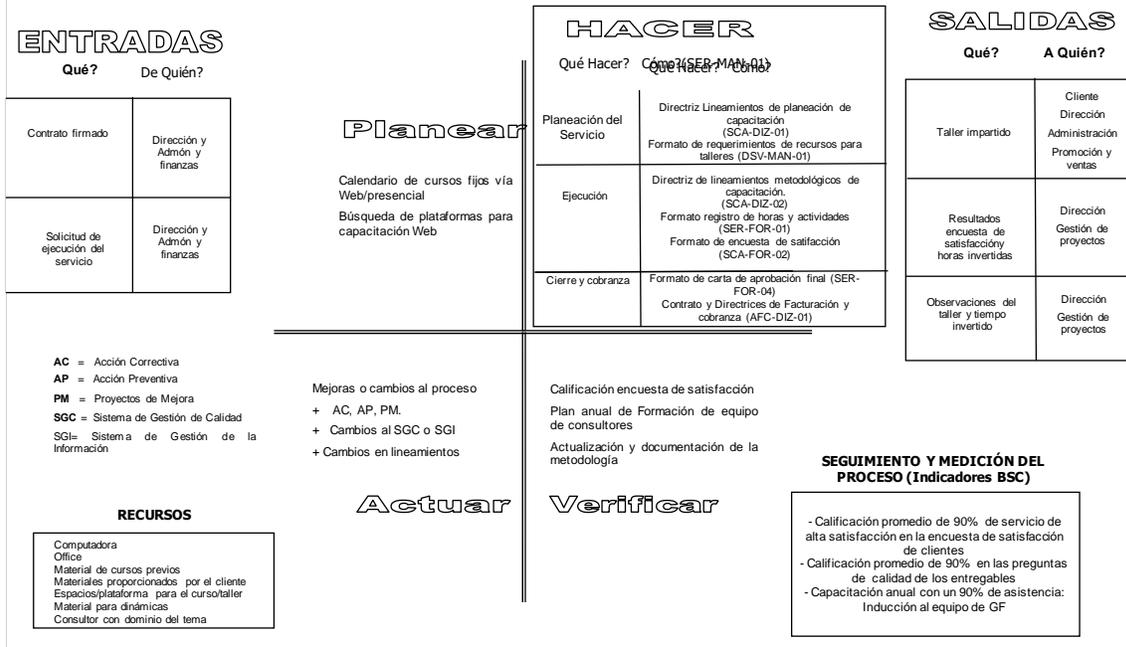


Imagen 20. SCA-DTO-01 Proceso de servicio de capacitación. Elaboración propia

Proceso de Servicio de Acompañamiento Diagrama de Tortuga (SAC-DTO-01)

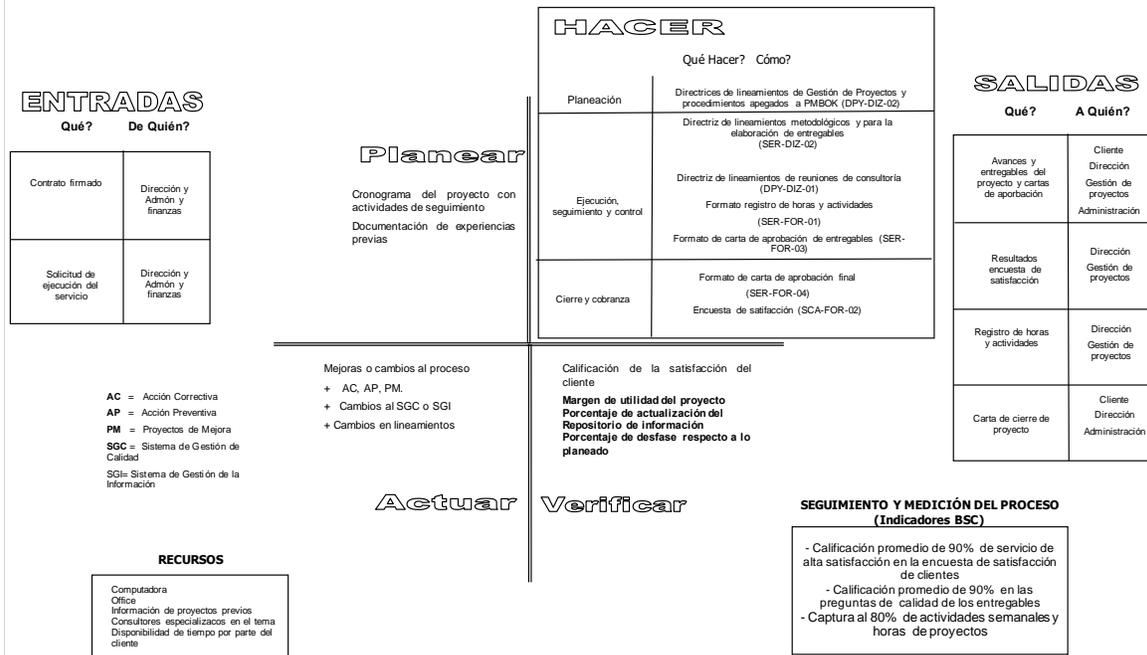


Imagen 21. SAC-DTO-01. Proceso de servicio de acompañamiento. Elaboración propia.

Proceso de Servicio de Consultoría Diagrama de Tortuga (SCO-DTO-01)

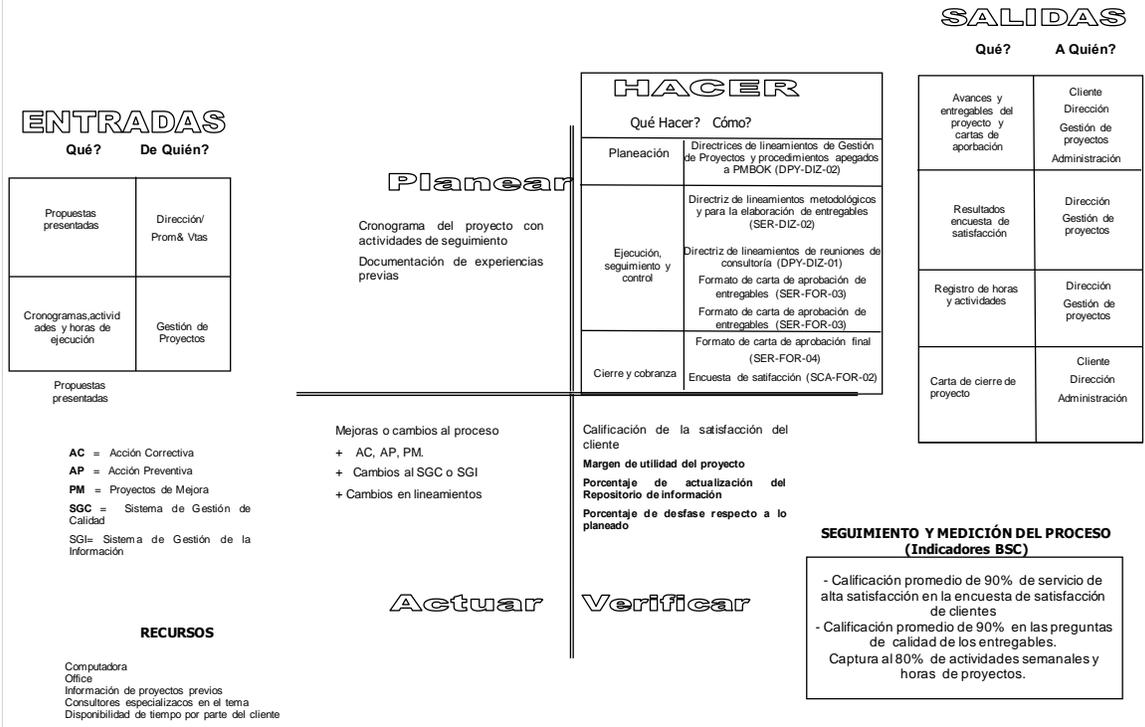


Imagen 22. SCO-DTO-01. Proceso de servicio de consultoría. Elaboración propia

Proceso de Servicio de Reclutamiento Diagrama de Tortuga (SRE-DTO-01)

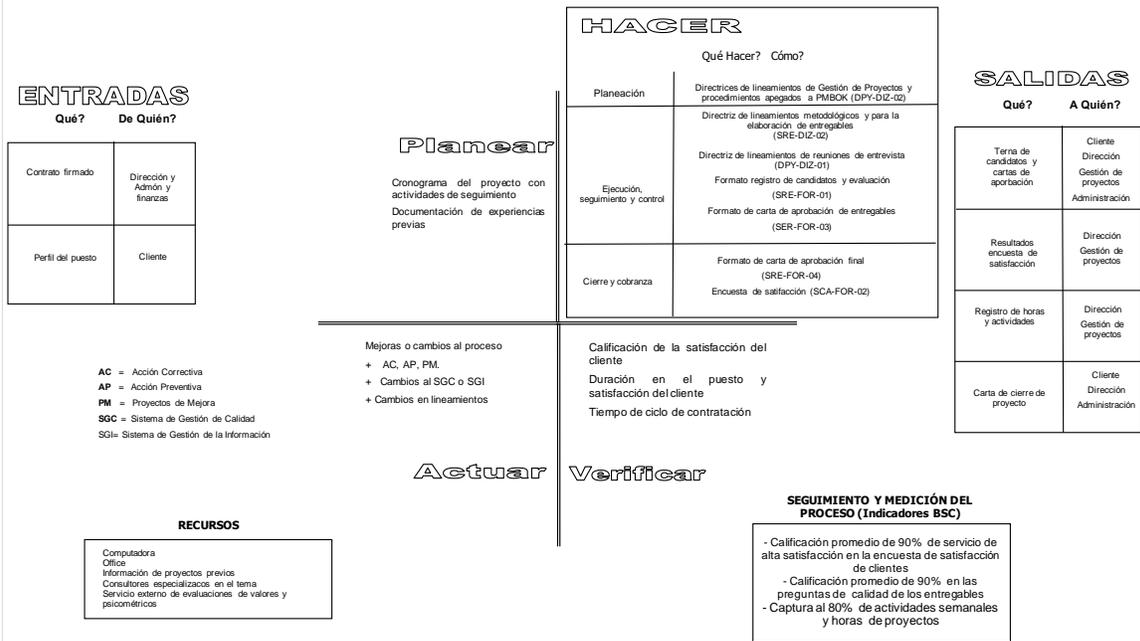


Imagen 23. SRE-DTO-01. Proceso de servicio de reclutamiento. Elaboración propia

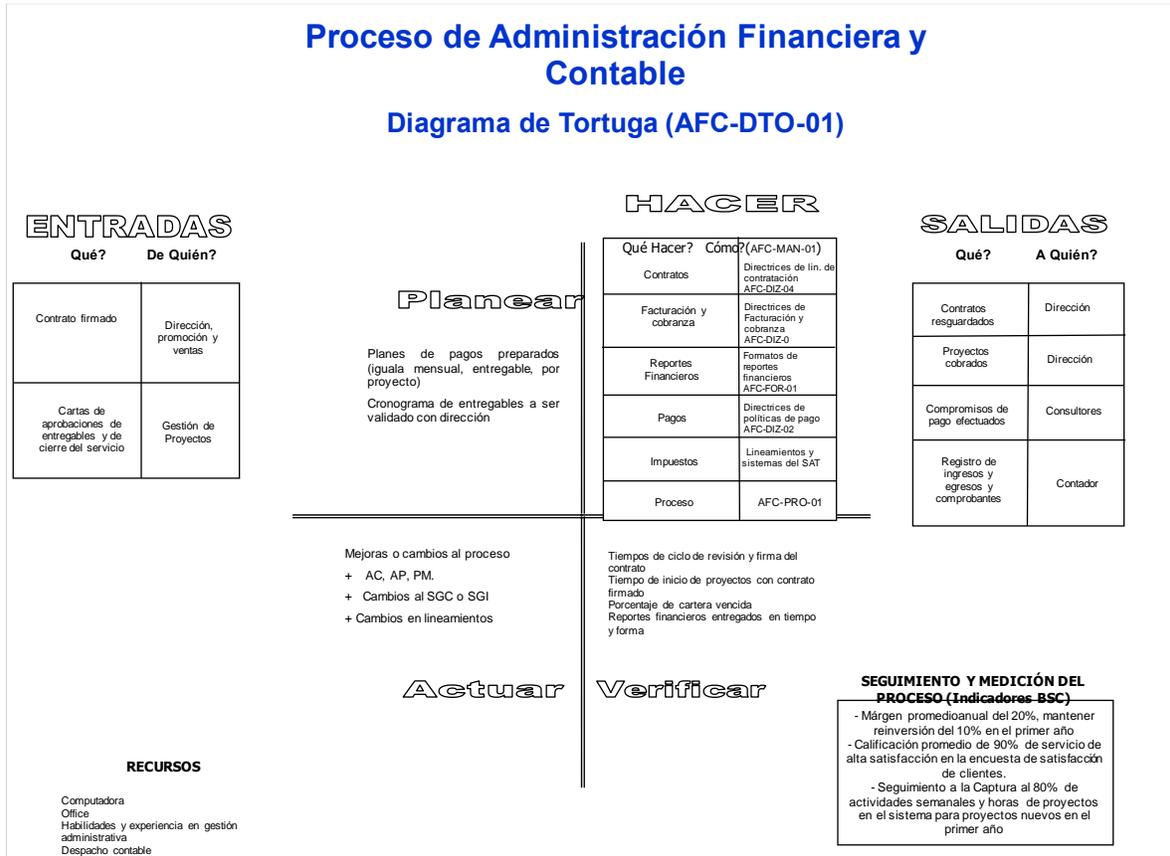


Imagen 24. AFC-DTO-01. Proceso de administración financiera y contable. Elaboración propia.

Proceso de Gestión de la Información

Diagrama de Tortuga (GIN-DTO-01)

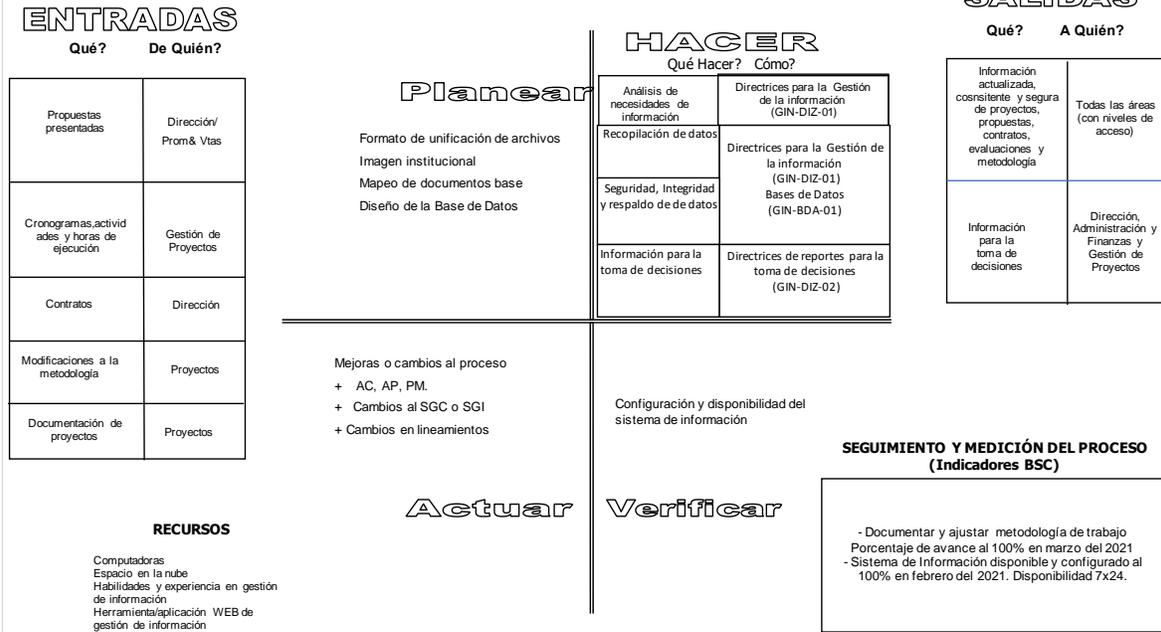


Imagen 25. GIN-DTO-01. Proceso de Gestión de la Información. Elaboración propia

Proceso de Dirección.

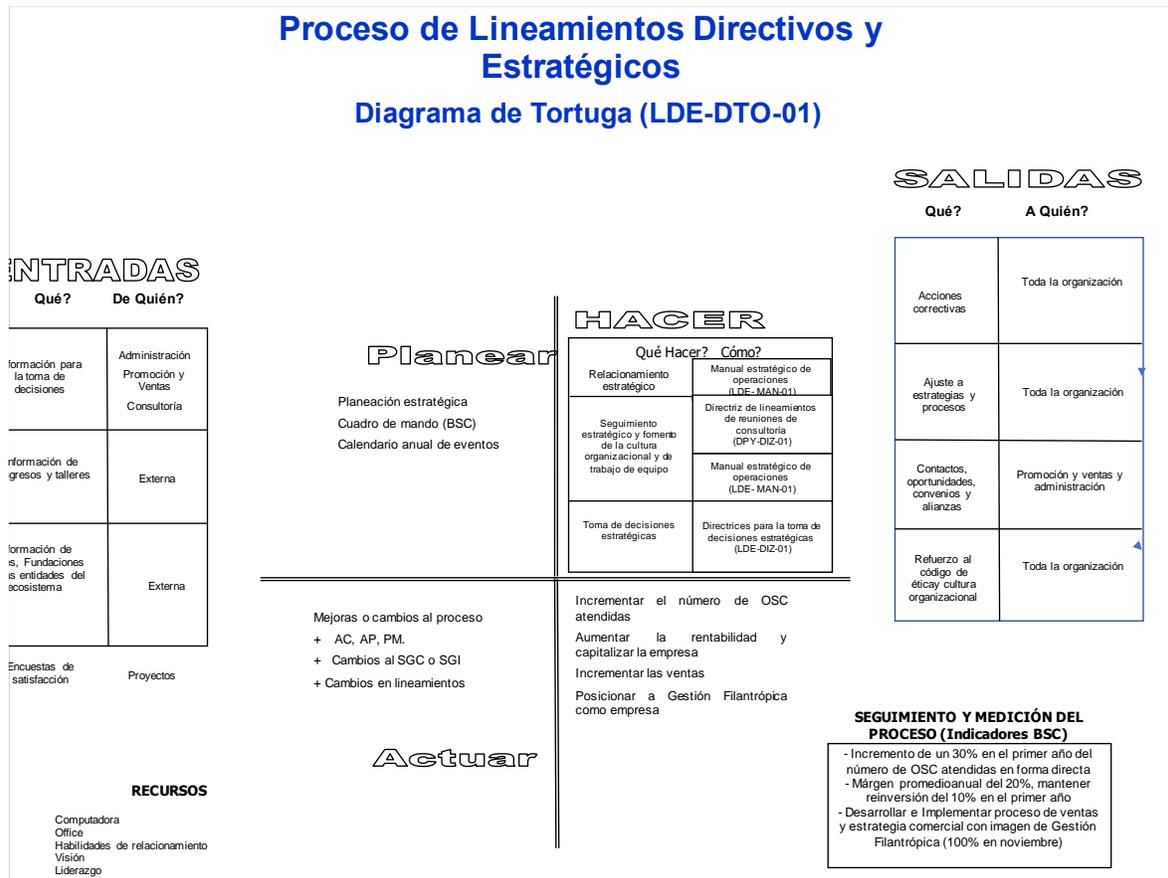


Imagen 26. LDE-DTO-01. Proceso de lineamientos directivos y estratégicos. Elaboración propia.

Proceso de Dirección de Proyectos Diagrama de Tortuga (DPY-DTO-01)

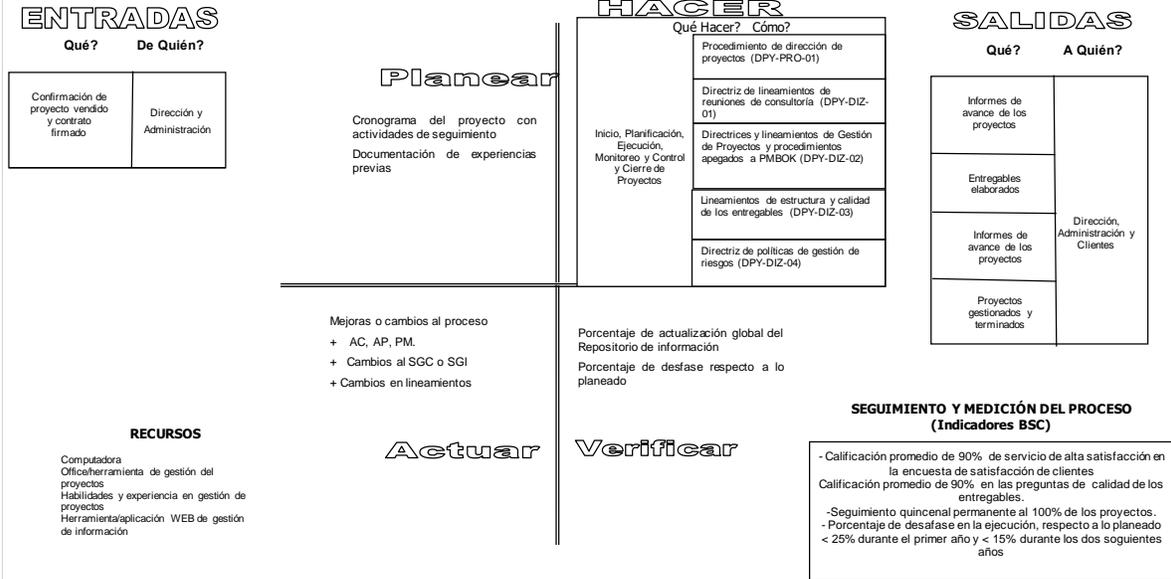


Imagen 27. DPY-DTO-01. Proceso de dirección de proyectos. Elaboración propia

Proceso de Control del Sistema de Gestión Diagrama de Tortuga (CSG-DTO-01)

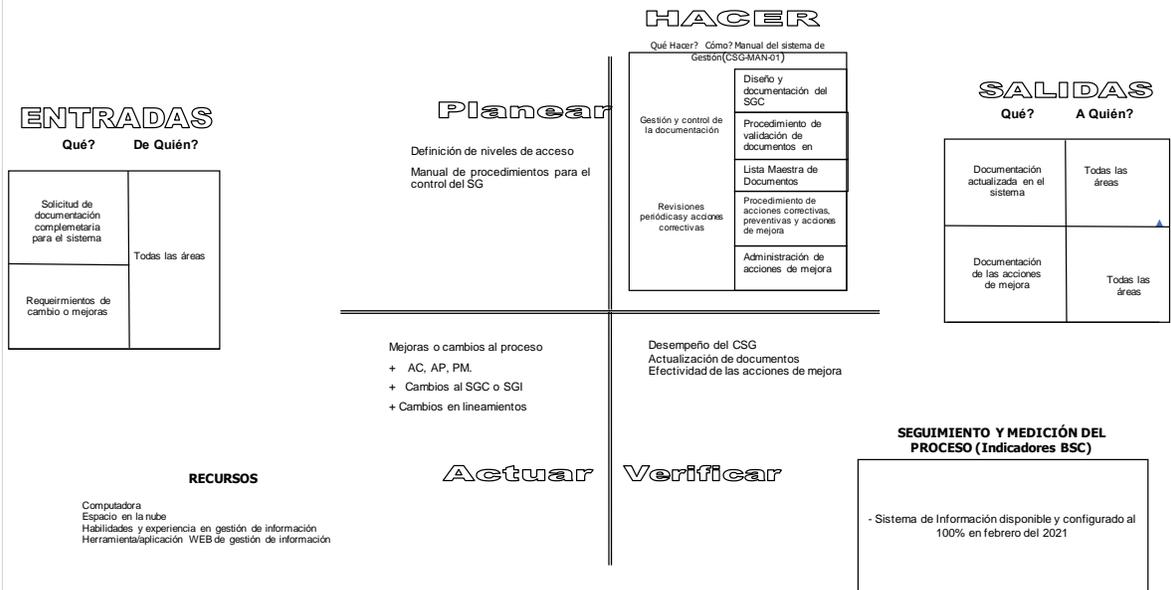


Imagen 28. CSG-DTO-01. Proceso de control del sistema de gestión. Elaboración propia

Con base en los diagramas de tortuga y los recursos necesarios para cada proceso, se realizó una lista de documentos necesarios para el sistema de gestión, la lista se nutrió también al realizar el diagrama de flujo y la **secuencia de acciones de los procesos**.

Documentación del Sistema de Gestión

Para continuar con la fase del diseño del Sistema de Gestión de GF, se realizó una directriz de documentación para la estandarización durante la elaboración de documentos; así mismo fue necesario incluir la estructura documental con diversos niveles, en la que se detectan los tipos de documentos necesarios para los procesos de GF, en donde se identifica la necesidad de desarrollar manuales, procedimientos, directrices, bases de datos y formatos, a continuación se presentan en orden de y con su descripción.

Manuales	<ul style="list-style-type: none"> • Es un compendio de Estándares, criterios, abreviaturas, términos o políticas de carácter general.
Manual de operaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Manual a través del cual se describe las generalidades del sistema de gestión de calidad, incluyendo la descripción de los procesos así como su secuencia e interrelación de los mismos.
Manual de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> • Manual a través del cual se describen las políticas y procedimientos para la Gestión de los Recursos Humanos.
Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Es el documento del sistema de gestión de calidad a través del cual se define la metodología de un proceso o sub-proceso, para obtener un resultado. La "Metodología" esta compuesta por ¿Qué? ¿Quién? ¿Cuándo? ¿Cómo? Y ¿Dónde? • ¿Qué? Actividad a realizar • ¿Cuándo? Frecuencia de la actividad • ¿Quién? Responsable de ejecutar la actividad • ¿Cómo? Lineamientos, políticas, restricciones, reglas, etc.,. A considerar para ejecutar la actividad. • ¿Dónde? Documento a consultar para realizar la actividad ó registro que se genera de la actividad.
Formatos	<ul style="list-style-type: none"> • Son registros utilizados para controlar, administrar y evaluar los procesos, subprocesos o actividades realizadas.
Bases de Datos	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de los repositorios de almacenamiento de información utilizada por los procesos
Documentos Externos	<ul style="list-style-type: none"> • Son documentos o registros que provienen de entidades u organizaciones externas a GF por ejemplo: Lista de precios de procesos subcontratados.

Imagen 29. Descripción de los tipos de documentación. Elaboración propia

Los documentos tendrán la siguiente estructura, según su tipo:

	Portada	Espacio de firmas (en la primer página)	Índice	Encabezado	Objetivo	Alcance	Involucrados	Contenido	Anexos	Diagrama de flujo	Formato	Leyenda
Manuales	X	X	X	X	X	X		X	X			X
Directriz		X		X	X	X		X				X
Procedimientos		X		X		X	X	X	X	X		X
Formatos				X			X				X	
Base de Datos				X				X	X			X

Tabla 15. Estructura por tipo de documento. Elaboración propia.

Los documentos del sistema de gestión serán codificados de acuerdo con la siguiente estructura.

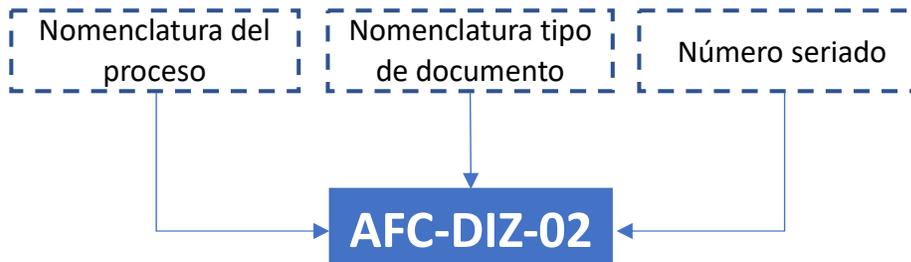


Imagen 29. Codificación de documentos. Elaboración propia

Nombre del proceso	Nomenclatura
Proceso de promoción, diseño de servicio y venta	DSV
Proceso de servicio de capacitación	SCA
Proceso de servicio de acompañamiento	SAC

Proceso de servicio de consultoría	SCO
Proceso de servicio de reclutamiento	SRE
Proceso de administración financiera y contable	AFC
Proceso de dirección de proyectos	DPY
Proceso de control del sistema de gestión	CSG
Proceso de lineamientos directivos y estratégicos	LDE

Tabla 16. Nomenclatura de cada proceso. Elaboración propia

Tipo de documento	Nomenclatura
Manual de calidad	MAC
Procedimientos	PRO
Directrices	DIZ
Formatos	FOR
Base de datos	BDA
Diagrama de Tortuga	DTO

Tabla 17. Nomenclatura por tipo de documento. Elaboración propia

A continuación, se presenta la tabla de documentos, cuya función es contribuir a la definición y documentación de la metodología de trabajo, para así facilitar que los procesos operen de acuerdo con lo planeado, estos estarán contenidos dentro de diversos manuales.

Tipo	Proceso	Tipo	Nomenclatura	Nombre del documento
Soporte	Administración financiera y contable	Directrices	AFC-DIZ-01	Directrices de Facturación y cobranza
			AFC-DIZ-02	Directrices de políticas de pago
			AFC-DIZ-03	Directrices de políticas de facturación de gastos de consultores
			AFC-DIZ-05	Directrices de lineamientos jurídicos y administrativos
		Formatos	AFC-FOR-01	Formatos de reportes financieros
	Procedimientos	AFC-PRO-01	Procedimiento de administración financiera y contable	
	Dirección de Proyectos	Procedimientos	DPY-PRO-01	Procedimiento de dirección de proyectos
		Directrices	DPY-DIZ-01	Directriz de lineamientos de reuniones de consultoría
			DPY-DIZ-02	Directrices y lineamientos de Gestión de Proyectos y procedimientos apegados a PMBOK
			DPY-DIZ-03	Directrices para la estructura y calidad de los entregables
	DPY-DIZ-04		Directriz de políticas de gestión de riesgos	
	Gestión de la información	Procedimientos	GIN-PRO-01	Procedimiento de gestión de la información
		Base de datos	<u>GIN-BDA-01</u>	Bases de datos (1) clientes, (2) prospectos (3) convocatorias, (4) aliados estratégicos (5) listado de consultores
		Directrices	GIN-DIZ-01	Directrices para la gestión de información
			GIN-DIZ-02	Directrices de reportes para la toma de decisiones
Clave	Promoción, diseño de servicio y venta	Procedimientos	DSV-PRO-01	Procedimiento de Promoción y Ventas
		Directrices	DSV-DIZ-01	Directrices para el mantenimiento de la página Web
			DSV-DIZ-02	Directrices para el ciclo de atención al cliente
			DSV-DIZ-03	Directriz de estimación con tabuladores y perfil de consultores
			DSV-DIZ-04	Directriz para las propuestas de servicios de Consultoría
	Base de datos	DSV-BDA-01	Base de datos del portafolio de servicios	
	Servicio de Capacitación	Procedimientos	SCA-PRO-01	Procedimiento del Servicio de Capacitación
		Directrices	SCA-DIZ-01	Directriz Lineamientos de planeación de capacitación
			SCA-DIZ-02	Directriz de lineamientos metodológicos de capacitación.

		Formatos	SCA-FOR-01	Formato de requerimientos de recursos para talleres	
			SCA-FOR-02	Formato de encuesta de satisfacción	
	Servicio de Acompañamiento y consultoría	Procedimientos		SER-PRO-01	Procedimiento del Servicio de Acompañamiento
				SER-PRO-02	Procedimiento del servicio de consultoría
		Directrices		SER-DIZ-01	Directriz para el desarrollo del Plan de trabajo
				SER-DIZ-02	Directriz de lineamientos metodológicos y para la elaboración de entregables
		Formatos		SER-FOR-01	Formato de registro de horas y actividades
				SER-FOR-02	Formato de minutas estándar
				SER-FOR-03	Formato de carta de aprobación de entregables
				SER-FOR-04	Formato de carta de aprobación final
				SER-FOR-05	Formato de encuesta de satisfacción
		Servicio de Reclutamiento	Procedimientos		SRE-PRO-01
	Directrices			SRE-DIZ-01	Directriz para el desarrollo del Plan de trabajo
				SRE-DIZ-02	Directriz para la elaboración de entregables
	Formatos			SRE-FOR-01	Formato evaluación candidatos
Directivos	Lineamientos directivos y estratégicos	Procedimientos		LDE-PRO-01	Procedimiento lineamientos directivos y estratégicos
		Manual		LDE-MAN-01	Manual estratégico de operaciones: (1) Presentación institucional (2) Imagen institucional (3) Lineamientos de la filosofía y cultura organizacional (4) relacionamiento (5) Análisis de entorno
		Formatos		LDE-FOR-01	Formato de BSC
		Directrices		LDE-DIZ-01	Directrices para la toma de decisiones estratégicas
	Control del sistema de gestión	Procedimientos		CGS-PRO-01	Procedimiento del Control del Sistema de Gestión
		Manual		CSG-MAN-01	Manual del sistema de gestión

Tabla 18. Listado de documentación y su contenido. Elaboración propia.

Estos son los documentos detectados en los diagramas de tortuga, para el buen desarrollo del sistema de gestión de GF, se han comenzado a desarrollar, otros a afinar y otros a validar. Según las fases para el control de su ejecución:

1. Documento en borrador
2. Documento en validación
3. Documento en autorización
4. Documento liberado
5. Documento distribuido

Para su resguardo se habilitó un drive, en donde se despliegan las diversas carpetas según el tipo de proceso, y en ella está cada uno de los elementos, que a su vez contienen los documentos. La Carpeta Documentación Sistema de Gestión, se despliega en procesos y cada proceso en el tipo de documento y posteriormente cada documento comenzando por su clave.

A continuación, se muestra cómo es su resguardo, simulado carpetas en la nube.

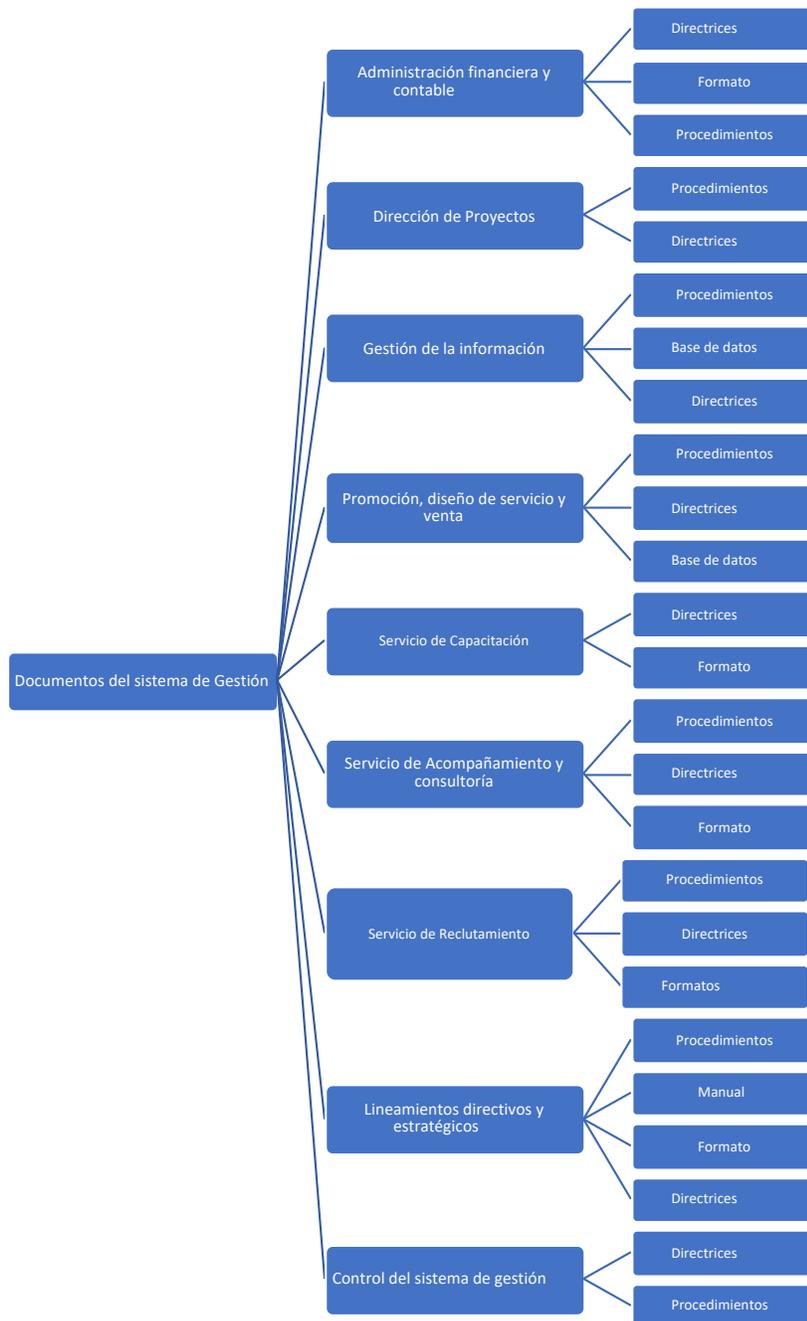


Imagen 31. Carpetas de la Documentación del sistema de gestión. Elaboración propia

A continuación, se enlistan los documentos y su descripción por proceso.

1) Administración Financiera y Contable

i) Directrices de facturación y cobranza.

Contempla los elementos que necesita la administración para emitir las facturas a los clientes y su envío, así como elementos a tomar en cuenta para el cobro a los clientes.

ii) Directrices de políticas de pago.

El pago a proveedores y pago a consultores ya sea por honorarios o por asimilados a salario, y la documentación requerida para su pago. Esquema de comisiones para quien acerca proyectos.

iii) Directriz de políticas de facturación de gastos de consultores.

Contempla los casos en que los consultores pueden meter gastos y solicitar su reembolso y cuál es el procedimiento.

iv) Directriz de lineamientos jurídicos y administrativos.

De contratación a consultores, de servicios permitidos según objeto social y tipo de empresa. Fichas de información de consultores por proyecto, Copia de RFC, datos de cuenta bancaria. Contrato base de servicios: Contrato de servicios de GF con el cliente.

v) Formatos de reportes financieros.

Mensualmente se debe desglosar los recursos de GF, flujos de caja, utilidades y pago de impuestos. Desglose del 10% asignado a GF para su administración y manejo

vi) Procedimiento de administración financiera y contable:

Contiene el detalle de las tareas de administración y contable de GF, como contratos, facturación de cobranza a clientes, reportes financieros, calculo y pago de impuesto.

2) Dirección de Proyectos

i) Procedimiento de dirección de proyectos

Procedimiento de estimación de proyectos, cómo se estima un proyecto según el tipo de servicio. Planeación del servicio, cómo se establece el plan de trabajo según el tipo de servicio con base en proyectos anteriores. Repositorio de Proyectos, en la nube habrá un espacio con los proyectos de consultoría para referencia y como base para las estimaciones y alcance de otros proyectos.

ii) Directriz de lineamientos de reuniones de consultoría

Orden del día previsto para reuniones de consultoría de GF, según el plan de trabajo. Interacción entre el cliente y el consultor y rol previsto.

iii) Directrices de lineamientos de Gestión de Proyectos y procedimientos apegados a PMBOK

La metodología de gestión de proyectos del PMI (*Project Management Institute*), se ha convertido en un estándar de facto a nivel mundial. Nos basamos en los

procesos del PMI el proceso de gestión de los proyectos, aunque no en total apego por el tamaño de la empresa.

iv) Directrices para la estructura y calidad de los entregables

Cómo debe ser un entregable de Gestión Filantrópica, metodología según tipo de entregable, corrección de estilo, gráficos, entre otras cosas.

v) Directriz de políticas de gestión de riesgos

Identificar posibles fallas y riesgos del proyecto, por factores externos o situaciones especiales del cliente, especificando acciones de mitigación.

3) Gestión de la Información

i) Procedimiento de gestión de la información:

Incluye análisis de necesidades de información; recopilación de datos; seguridad, integridad y respaldo de datos; información para la toma de decisiones.

ii) Bases de datos

Para el seguimiento adecuado de (1) clientes, (2) prospectos (3) convocatorias, (4) aliados estratégicos. (5) listado de consultores con su área de experiencia, conocimientos y habilidad. Disponibilidad de tiempo y tipo de causa más afín. Proyectos anteriores.

iii) Directrices para la gestión de información

Para la correcta administración de la información de GF, contempla, funcionalidad, reglas del negocio, parámetros de acceso, en dónde se almacena y cómo se resguarda.

iv) Directrices de reportes para la toma de decisiones

La información de los proyectos es el insumo principal para la toma de decisiones, si esto sucede se debe dar aviso y documentar el motivo.

4) Promoción, diseño de servicio y venta

i) Procedimiento de promoción y ventas:

Promoción y prospección, preventa del servicio, elaboración de la propuesta, seguimiento y cierre.

ii) Directrices para el mantenimiento de la página Web

Información y mantenimiento de la página de GF, qué consultores se deben integrar a la página, actualización de los servicios y respuesta a quienes contactan a GF por ese medio.

iii) Directrices para el ciclo de atención al cliente.

Speech de ventas, Control de lo que se muestra de GF hacia los clientes, seguimiento a compromisos. Cuestionario para la entrevista inicial. Para los servicios de consultoría, listado de documentación general para el análisis de información y tener una claridad del alcance de la propuesta. Pasos que seguir con un posible cliente hasta el cierre de la venta, incluyendo la solicitud de documentación para la contratación.

iv) Directriz de estimación con tabuladores y perfil de consultores

Tabla con etapas según servicio, duración aproximada con base en proyectos previos, costo por horas según tipo de consultor, para realizar las estimaciones de proyectos.

v) Directriz para las propuestas de servicios de Consultoría

Documentos elaborados con los elementos de una propuesta de GF, para adaptar al cliente y particularidades, según el tipo de servicio.

vi) Base de datos del portafolio de servicios

Listado de servicios de GF y su descripción

5) Servicio de Capacitación

i) Procedimiento para el servicio de capacitación:

Planeación, ejecución y cierre y cobranza del servicio.

ii) Directriz de lineamientos de planeación de capacitación

Temario según taller a impartir, agenda, material, presentaciones, manuales.

iii) Directriz de lineamientos metodológicos de capacitación.

Metodología con base en educación para el adulto. Banco de dinámicas y rompehielos. dinámicas para impartir temas específicos de un taller, dinámicas de integración para el manejo de grupos.

iv) Formato de requerimientos de recursos para talleres

Según el tipo de taller y número de participantes, se envía el material requerido y el acomodo del mobiliario para su impartición. Formato de requerimientos logísticos

En caso el taller sea en varias sesiones, formatos para su impartición. En caso de que el taller sea foráneo presencial, la logística de su impartición. Configuración de herramienta online: según el tipo de taller, las herramientas adecuadas para impartirlo en forma virtual.

v) Formato de encuesta de satisfacción

Formato fijo de encuesta de satisfacción a participantes de capacitación, por tema y por facilitador.

6) Servicio de acompañamiento y consultoría

i) Procedimiento para el servicio de acompañamiento

Planeación, ejecución y cierre y cobranza del servicio.

ii) Procedimiento para el servicio de consultoría

Planeación, ejecución y cierre y cobranza del servicio.

iii) Directriz para el desarrollo del Plan de trabajo

Lineamientos de *Kick off*, cómo es el lanzamiento de los proyectos de consultoría e implementación. Según servicio de consultoría, por tipo de campaña, implementación y reclutamiento, se tienen los formatos de plan de trabajo estándar, los cuales se ajustarán a necesidades particulares del cliente. Reuniones de seguimiento

iv) Directriz de lineamientos metodológicos para la elaboración de entregables

Qué deben contener los entregables de GF, formato, contenido, descripción.

v) Formato de registro de horas y actividades

Se requiere que cada consultor haga un registro de tiempo invertido por sesión y las actividades.

vi) Formato de minutas estándar

Cada reunión con el cliente, deberá tener una minuta en donde se plasmen las personas que participaron, el tema de la sesión, acuerdos y acciones, así como temas previsto para una sesión futura.

vii) Formato de carta de aprobación de entregables

Cada entregable deberá ser acompañado por una carta donde se hace la entrega formal del mismo.

viii) Formato de carta de aprobación final

Para el cierre de los procesos de consultoría, se entrega una carta de aprobación final, una vez atendidas las observaciones del cliente a cada documento.

ix) Formato de encuesta de satisfacción

Al cierre del proceso de consultoría e implementación, se hará una encuesta de salida cualitativa y cuantitativa al cliente.

7) Servicio de Reclutamiento

i) Procedimiento para el servicio de reclutamiento

Planeación, ejecución y cierre y cobranza del servicio.

ii) Directriz para el desarrollo del Plan de trabajo

Lanzamiento, reunión inicial, descripción de puesto, fases del embudo para llegar a terna de candidatos.

iii) Directriz para la elaboración de entregables

Qué deben contener los entregables de GF, formato, contenido, descripción.

iv) Formato evaluación candidatos

Reporte de entrevistas y comentarios por candidato.

8) Lineamientos directivos y estratégicos

i) Procedimiento de procesos directivos y estratégicos.

Relacionamiento estratégico, seguimiento estratégico y fomento a la cultura organizacional y de trabajo en equipo. Toma de decisiones estratégicas.

ii) Manual estratégico de operaciones de GF

(1) Presentación institucional

Presentación para prospectos y clientes, que muestra la filosofía institucional de GF, servicios, metodología de trabajo y su equipo de consultores.

(2) Imagen institucional

Tarjetas de presentación, plantilla de *Power Point*, hoja membretada para entregables, hoja membretada para propuestas, pagina web, imagen digital.

(3) Lineamientos de filosofía y cultura organizacional

Código de ética, manejo de relaciones con clientes, misión, visión, valores. Inducción a los consultores para la transmisión y difusión permanente de la cultura organizacional. Perfil del consultor de Gestión Filantrópica: Cómo debe actuar un consultor de GF, valores que debe reflejar, cómo es la forma de trabajo

iii) Formato de BSC

Tablero de mando para evaluar y medir si cada uno de los procesos se está dando de los parámetros adecuados según sus indicadores.

iv) Directriz para la toma de decisiones estratégicas

Establecer los mecanismos y periodicidad de revisión de indicadores del tablero BSC, para la toma de decisiones estratégicas. Así como evaluar tendencias del ecosistema
Esquema de relacionamiento al exterior

9) Control del sistema de gestión

i) Procedimiento para el control de documentos y registros:

Describe el proceso para elaborar, validar e implementar nuevos documentos.

ii) Manual del sistema de control de gestión

Contiene la directriz y procedimientos para la implementación de la mejora continua en Gestión Filantrópica. Diseño de documentación del sistema de gestión de calidad, estableciendo los tipos y niveles, así como la nomenclatura para nombrarlos. Indica la trazabilidad, nivel de revisión y liberación de documentos.

Definición de la estructura organizacional

La estructura organizacional de GF es sencilla, se compone por dos partes, una fija y una dinámica y orgánica a la vez. Esta estructura permite contar con el personal mínimo necesario de forma permanente para que la empresa cumpla con sus obligaciones, pueda atender posibles clientes y promueva la participación de esta en evento y proyectos afines que contribuyan a su visibilidad. Al mismo tiempo tiene como parte de su tecnoestructura (Henry Mintzberg, 1979, pág. 4), otros actores importantes como es el Contador, asesor fiscal, y como figuras de soporte se cuenta con el servicio de corrección de estilo, que se utiliza previo a una entrega; y actualmente la consultoría para implementar esta intervención de Gestión de Procesos. No existe una cumbre estratégica, una figura que funja como consejo de administración, en todo caso el papel lo tiene la dirección ya que es la accionista mayoritaria de la empresa.

A continuación, se muestra la tecnoestructura de GF:

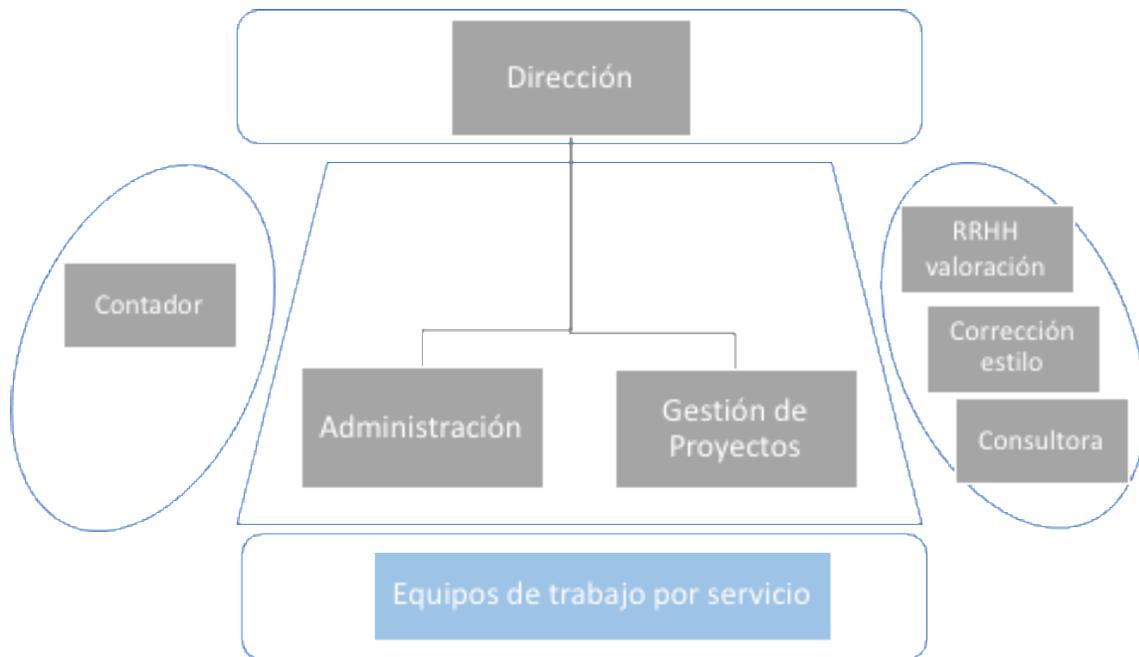


Imagen 32. Estructura técnica de GF, Elaboración propia con base en la Minzberg.

La estructura organizacional de la empresa como se menciona, está compuesta de dos partes fundamentales, una permanente compuesta por la dirección, la gestión de proyectos y administración, quienes dan continuidad y vida a GF. La otra parte dinámica, se construye como equipos de trabajo con base en el proyecto que se realiza y los consultores que se requieren según su campo de trabajo y tipo de servicio. Una parte fundamental para el proceso de la consultoría y la implementación es la participación del personal y liderazgo del cliente, por lo que se integra en la estructura de trabajo.

Se muestra a continuación la estructura organizacional de GF.

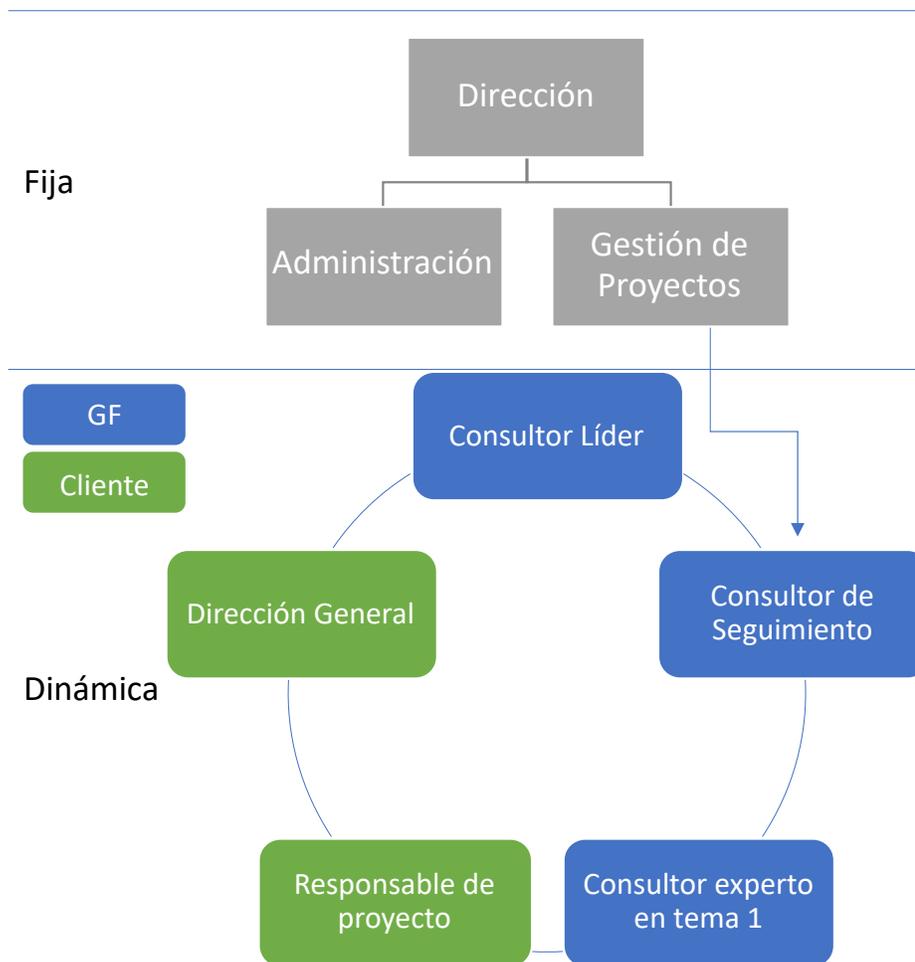


Imagen 33. Estructura Organizacional de GF. Elaboración Propia

Funciones estructura fija

Director:

Establece el rumbo y mantiene la visión institucional de GF, se encarga de vincularla con otros actores importantes de la sociedad para posicionar a GF y darle visibilidad en el sector sin fines de lucro.

Monitorea las necesidades del sector identificando oportunidades y amenazas de este.

Identifica nuevos consultores que puedan incorporarse a GF con base en su experiencia, trayectoria y valores.

Toma las decisiones administrativas y estratégicas de GF.

Administración:

Se encarga del control de flujos de efectivo, está en coordinación con el despacho contable, elabora y solicita facturas, coordina los pagos de honorarios o de asimilados a salario a consultores eventuales. Hace los cobros a los clientes con base en los contratos. Lleva el control de gastos de la dirección y administra los recursos de GF.

Gestión de Proyectos:

A) Sistema de Gestión.

Diseño, implementación, revisión, actualización y mejora del sistema de gestión.

B) Atención y seguimiento a clientes y prospectos

Elaboración de propuestas de trabajo en coordinación con los consultores involucrados, da seguimiento a clientes, reúne los equipos de trabajo y es el vínculo entre cada equipo y la dirección de GF.

C) Promoción y ventas:

Ofrece los servicios de GF en diversos grupos, busca convocatorias de fortalecimiento tanto públicas como privadas, recibe las solicitudes de información y da seguimiento a posibles clientes, realiza en colaboración las propuestas de consultoría.

Funciones estructura dinámica, equipos de trabajo

Los equipos de trabajo tienen las siguientes características:

- Cada grupo de trabajo tiene su propia temporalidad definida y número de integrantes, según el proyecto y se asignan sus roles y responsabilidades.

- El grupo de trabajo tendrá una estructura horizontal en que se integra el personal necesario del cliente.

Consultor Líder

- Liderazgo en las actividades y toma de decisiones que impactan el curso y éxito del proyecto.
- Orientar y mantener alineado el desarrollo del proyecto de acuerdo con su experiencia y a metodologías reconocidas en el campo de trabajo.
- Liderar la facilitación de talleres y el desarrollo de los contenidos de los entregables.
- Reuniones de acompañamiento y seguimiento.

Consultor de Seguimiento

- Canal de comunicación con el cliente.
- Seguimiento al desarrollo del proyecto para que se apegue a lo planteado en la propuesta y el cronograma acordado, bajo la supervisión del Consultor líder.
- Seguimiento al Plan del Proyecto para el cumplimiento de entregables y fechas, detectando y gestionando en equipo posibles desviaciones en el plan de trabajo.
- Participación activa en todas las fases del proyecto, escalar los temas prioritarios cuando sea necesario. Coordinar agendas.
- Gestión documental: Apoyar al cliente en el desarrollo de documentación y sus revisiones de calidad.

Consultor experto en tema 1

- Liderazgo en las actividades y toma de decisiones que impactan en la capacitación y éxito del proyecto según su campo de especialidad.
- Orientar y mantener alineado el desarrollo del proyecto de acuerdo con su experiencia y a metodologías reconocidas en el campo.
- Facilitación de talleres y desarrollo de los contenidos de los entregables, según su tema de especialidad.
- Reuniones de asesoría, seguimiento y acompañamiento a la implementación teórico-práctico.

Dirección General del cliente

- Toma de decisiones que impactan el curso y éxito del proyecto.
- Canal de comunicación con el Consejo y los actores relevantes del cliente.
- Liderar las acciones internas del proyecto.
- Orientar y mantener alineado el desarrollo del proyecto de acuerdo con la cultura, filosofía y estrategia de la institución.
- Aportar sus conocimientos sobre el cliente.
- Validación de elementos de la consultoría.

Responsable del Proyecto por parte del Cliente.

- Canal de comunicación con GF y seguimiento interno a las actividades para el avance del proyecto.
- Interfaz con otras áreas.
- Participación en las reuniones de capacitación y seguimiento a las actividades de fortalecimiento.
- Poner a disposición de los consultores la información interna necesaria para el desarrollo del proyecto.
- Elaboración y revisión de entregables.
- Seguimiento a compromisos internos o con diferentes actores.

- Mantener versiones actualizadas de los entregables y respaldos de la documentación.
- Realizar las actividades indicadas por el consultor líder de cada área específica, logrando el fortalecimiento de la institución.

Organización de la información obtenida

Sobre los avances al sistema de Gestión se presentan los avances en la documentación, por proceso y por tipo de documento.

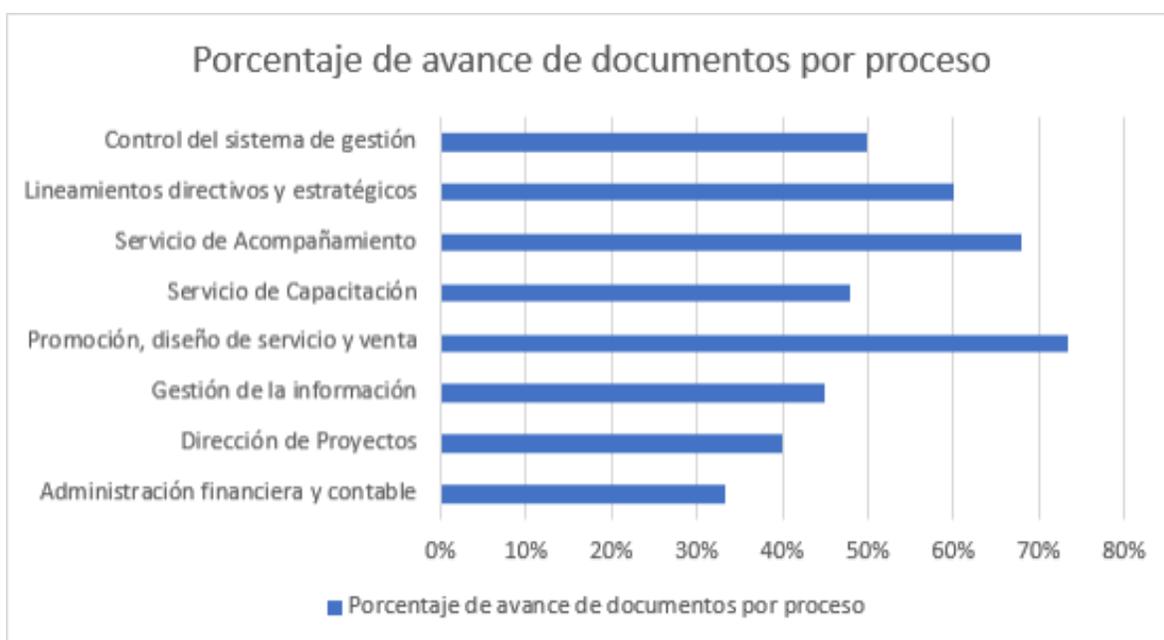


Gráfico 4 . Porcentaje de avance en el desarrollo de documentos del Sistema de Gestión por proceso. Elaboración propia.

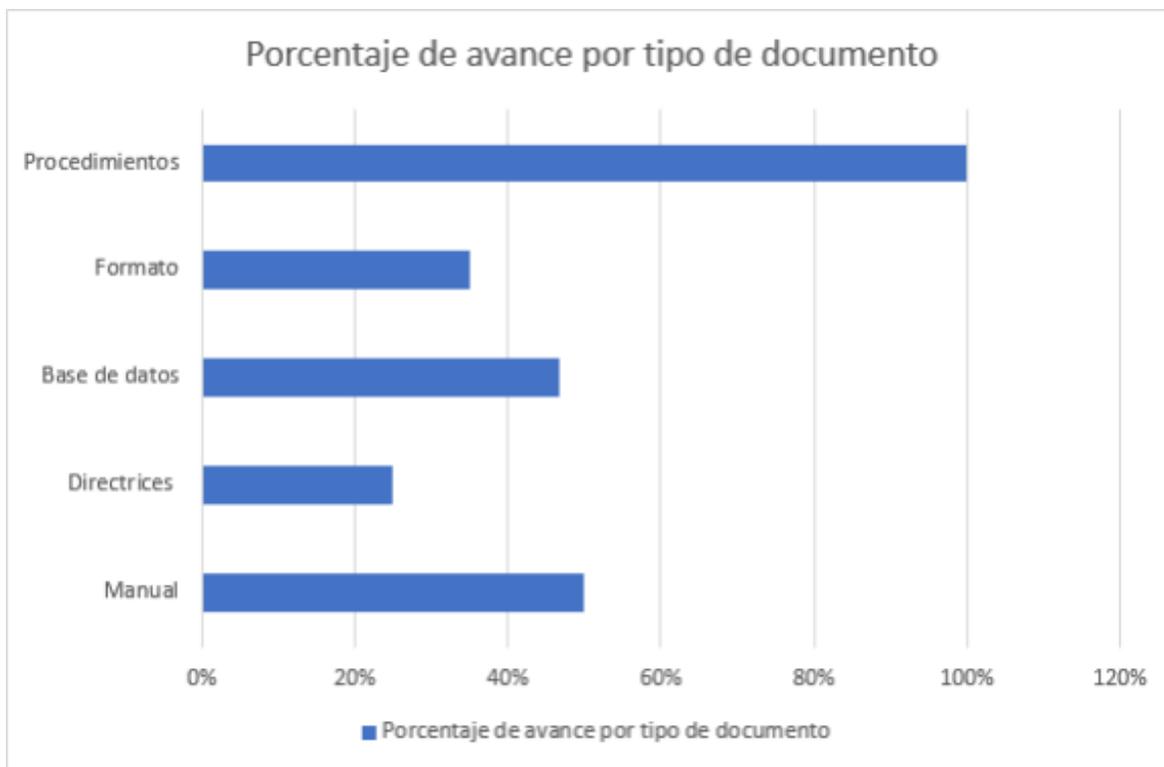


Gráfico 5. Porcentaje de avance de documentos por tipo de documento. Elaboración propia.

Se presenta a continuación, el tablero de control o *Balance Score Card*, con los objetivos generales y específicos, la forma en que se calcula el avance, y las iniciativas concretas que se han hecho en cada uno de ellos.

Perspectiva	Objetivo General	Objetivo específico	Método de Cálculo	Frecuencia de Monitoreo	Iniciativas	Avances de Iniciativas	Descripción
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar el número de OSC atendidas	Incremento de un 30% en el primer año del número de OSC atendidas en forma directa	$\text{Número de Osc año actual} / \text{Número de Osc año anterior} > 1.3$	Trimestral	Se basa en la estrategia de ventas, los ajustes a los procesos de prospección y ventas y en la participación en redes o colectivos	50%	Mejoras al proceso de ventas, es indispensable trabajar en la generación de demanda.
		Incremento de un 30% en el primer año en el número de OSC atendidas apalancados en otras organizaciones	$\text{Número de Osc año actual} / \text{Número de Osc año anterior} > 1.3$	Trimestral			
	Aumentar la rentabilidad y capitalizar la empresa	Márgen promedio anual del 20%, mantener reinversión del 10% en el primer año	$\text{Margen neto} = \text{utilidad bruta} - \text{menos los gastos e impuestos} / \text{Ingresos totales} \times 100$; $\text{margen neto porcentual} = \text{utilidad bruta} / \text{Ingresos totales} \times 100$	Trimestral	Mejora y estandarización de las estimaciones, tarifas por perfil de consultor, Reinversión.	80%	Modelo de estimación estandarizado y está utilizando en las estimaciones actuales, pilotaje de tarifas por perfil de consultor.
	Incrementar las ventas	Ingresos por proyectos vendidos se incrementa en un 30% en el primer año	$\text{Ingresos año actual} / \text{Ingresos año anterior} > 1.3$	Trimestral	Ajustes al proceso de ventas y desarrollo de estrategia comercial	90%	Proceso de ventas documentado e implementado con CRM configurado y en operación
Incrementar la efectividad de ventas	Incrementar el rango de efectividad de ventas a un 50% en el primer año	Rango efectividad = $\text{número de propuestas ganadas} / \text{número de propuestas vendidas} \times 100$	Mensual				

Tabla 19. Tablero de control perspectiva financiera. Elaboración propia

Perspectiva	Objetivo General	Objetivo específico	Método de Cálculo	Frecuencia de Monitoreo	Iniciativas	Avances de Iniciativas	Descripción
CLIENTE	Posicionar a gestión filantrópica como empresa	Encuesta anual de posicionamiento. Respuesta positiva a esta pregunta un 90% de los casos	Número de respuestas positivas/totales* 100	Mensual	Uso de una imagen empresarial en todo el ciclo de venta	100%	Con estandarización de presentaciones, propuestas e imagen empresarial: Presentaciones, correos institucionales, firmas de correo. Cambio de proveedor de página Web.
	Mejorar la satisfacción de los clientes	Calificación promedio de 90% de servicio de alta satisfacción en la encuesta de satisfacción de clientes	Número de respuestas positivas de alta satisfacción/totales* 100	Mensual	Mejoras al proceso de gestión de proyectos	70%	Deficiencia de proceso de implementación, aclarando el alcance desde la venta, institucionalizando reunión de inicio y un proceso de gestión de los proyectos para asegurar la calidad y cumplimiento
	Mejorar la calidad y el cumplimiento de tiempos y expectativas de los proyectos	Calificación promedio de 90% en las preguntas de calidad de los entregables. Cumplimiento del plan contra lo ejecutado al momento.	Número de respuestas positivas de alta calidad de entregables/totales* 100	Mensual	Mejorar la gestión de los proyectos y equilibrar las cargas de trabajo	80%	Mejoras al proceso de estimación y cálculo de cargas de trabajo por consultar

Tabla 20. Tablero de control perspectiva cliente. Elaboración propia

Perspectiva	Objetivo General	Objetivo específico	Método de Cálculo	Frecuencia de Monitoreo	Iniciativas	Avances de Iniciativas	Descripción
PROCESOS INTERNOS	Desarrollar e implementar proceso de ventas y estrategia comercial con imagen de Gestión Filantrópica	Porcentaje del 100% de avance en la implementación al mes de noviembre	avance alcanzado/total proyectado*100	Mensual	Proceso alineado a la estrategia de negocio del Canvas	40%	Por implementarse la alineación. Ya se tiene elaborado el CANVAS
	Rediseñar e implementar procesos generales de GF lineado a la estrategia de negocio del Canvas y a la metodología de trabajo de gestión filantrópica	100% de los procesos diseñados en noviembre del 2020 y 100% implementados en Febrero de 2021	avance alcanzado/total proyectado*100	Mensual	Procesos alineados a la estrategia de negocio del Canvas y a la metodología de trabajo de gestión filantrópica	50%	Procesos diseñados, falta implementación
	Mejorar el seguimiento y la gestión de los proyectos	Seguimiento quincenal permanente al 100% de los proyectos. Soporte: actas de seguimiento y documentación en el sistema.	Número de proyectos con seguimiento/Número de proyectos totales*100	Mensual	Implementar sistema de gestión y apoyarse en metodología de trabajo	30%	En etapa de selección de herramientas
	Mejorar las estimaciones de los proyectos	Porcentaje de desfase en la ejecución, respecto a lo planeado < 25% durante el primer año y < 15% durante los dos siguientes años	Tiempo de ejecución total en semanas/tiempo de ejecución proyectado en semanas*100 <= 25; 15	Trimestral	Desarrollo de la Base de Datos de registro de horas y la revisión periódica de planes de trabajo	10%	En etapa de diseño de la base de datos
	Mejorar proceso de relacionamiento para participar en redes o colectivos del ecosistema de innovación social	Mínimo 1 participación durante el primer año	Número total de redes o colectivos	semestral	Seguir participando en conferencias pro bono (AFP, el Colectivo, Gobierno, etc)	90%	Eventos de AFP (Encuentro Latinoamericano de Fundraising, Día de la Filantropía, SSAS, Mesas de trabajo de Innovación Social del estado y otros)

Tabla 21. Tablero de control perspectiva procesos internos. Elaboración propia

Perspectiva	Objetivo General	Objetivo específico	Método de Cálculo	Frecuencia de Monitoreo	Iniciativas	Avances de Iniciativas	Descripción
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Clarificar la estructura interna de y expertise de consultores.	Definir estructura organizacional de base, niveles y roles de consultores en los proyectos según experiencia y perfil al 100% al terminar el año	avance alcanzado/total proyectado*100	Mensual	Definición de organigrama	90%	Estructura interna definida con roles y responsabilidades. Establecer necesidades de complementarias acuerdo al Canvas
	Plan de Formación de equipo de consultores	Capacitación anual con un 90% de asistencia; inducción al equipo de GF; identificación de requerimientos de especialización del equipo de trabajo y actualización en diversos temas de de Gestión de recursos.	Capacitación realizada: número total de asistentes/número total de invitadas* 100 > 90	Anual	Estimaciones por rol y expertise de recurso humano en los proyectos	50%	Se ha tenido acceso a capacitaciones gratuitas dada la alta oferta en la situación actual
	Documentar y ajustar metodología de trabajo	Porcentaje de avance al 100% en marzo del 2021	avance alcanzado/total proyectado*100	Mensual	Actualizar metodología	40%	Revisión de metodologías estándar de gestión de proyectos y documentar lo que ya existe de Gestión Filantrópica. Ya se revisó PMI y falta refinar
	Contar con información para la toma de decisiones y estimaciones	Captura al 80% de actividades semanales y horas de proyectos en el sistema para proyectos nuevos en el primer año	Número de registros de horas semanales/número de consultores asignados a proyectos*100 >= 80	semanal	Información histórica y del mercado	0%	Recopilando información que se encuentra en diversos proyectos y generando una estructura metodológica. Sondeo de tarifas del mercado.
	Implementar sistema de gestión e información financiera de los proyectos	Porcentaje de avance al 100% en marzo del 2021	avance alcanzado/total proyectado*100	Mensual	Fortalecimiento interno en el tema de finanzas de proyectos y herramientas de apoyo	0%	Busqueda e implementación de herramientas tecnológicas apropiadas y capacitación de la responsable de administración (Buscar curso de gestión financiera de proyectos)

Tabla 22. Tablero de control perspectiva aprendizaje y crecimiento. Elaboración propia

Tablero de control actualizado

El tablero de mando se ha modificado al implementar el Sistema de Gestión, esto en virtud de contar con objetivos que puedan tener un seguimiento permanente y den cuenta de la mejora continua en diferentes procesos, así como la medición en el avance de la ejecución de estos, según los indicadores planteados. El documento se despliega en una tabla de Excel, que permite su visualización completa.

El tablero de control comienza a medir cada uno de los objetivos generales y específicos a partir de enero de este año (2021), para mostrar de forma objetiva los avances al momento. Los nuevos proyectos en Gestión Filantrópica han permitido implementar de forma gradual lo planteado en IDI 2 e IDI 3, tanto en procesos *clave*, como *de soporte*. Específicamente en *servicio por consultoría* SCO-DTO-01; *servicio de reclutamiento* SRE-DTO-01; *servicio de capacitación* SCA-DTO-01; *proceso de administración financiera y contable* AFC-DTO-01; y *proceso de Gestión de la Información* GIN-DTO-01. En estos proyectos se ha utilizado el sistema de gestión y perfeccionado los procesos de venta, post venta, cobros y administración. Así también la implementación y mejora de documentación para dichos procesos. Incluyendo formatos y simplificación de indicadores para medir los avances.

A continuación, se desglosa la información de cada uno de los objetivos del tablero de mando por perspectiva, así como información descriptiva que da cuenta del trabajo realizado al momento.

Perspectiva Financiera

Objetivo General	Incrementar el número de OSC atendidas
Objetivo específico	Incremento de un 30% en el primer año del número de proyectos atendidos a OSC en forma directa.
Responsable Directo	Dirección y ventas
Corresponsables	Dirección y ventas
Método de Cálculo	Número de OSC año actual/Número de OSC año anterior > 1,3
Frecuencia de Monitoreo	Trimestral

Frecuencia de evaluación	Trimestral
Línea Base 2019-2020	1
Observaciones	LCS, SBZS
Enero	2
Febrero	1
Marzo	1
1er. Trim	2
Iniciativas	Se basa en la estrategia de ventas, los ajustes a los procesos de promoción, prospección y seguimiento a ventas y en la participación en redes o colectivos
Avances de Iniciativas	50%
Descripción	Mejoras al proceso de ventas, es indispensable trabajar en la generación de demanda.
Comentarios	En el año 2019, se trabajo con dos clientes, uno de ellos concluyó su servicio en 2021. Se tienen tres posibles clientes con propuestas enviadas para servicios de: Consultoría EC y ASFG, Asesoría CV y Capacitación para una fundación de fortalecimiento.

Objetivo General	Incrementar el número de OSC atendidas
Objetivo específico	Incremento de un 30% de proyectos atendidos en alianza con otras instituciones.
Responsable Directo	Dirección y ventas
Corresponsables	Dirección y ventas
Método de Cálculo	Número de OSC año actual/Número de OSC año anterior > 1,3
Frecuencia de Monitoreo	Trimestral
Frecuencia de evaluación	Trimestral
Línea Base 2019-2020	0
Observaciones	Se han presentado propuestas por medio del Colectivo Xeiriya, sin éxito (QUIERA/SSAS)
Enero	0
Febrero	0
Marzo	0
1er. Trim	0
Iniciativas	Continuar trabajando en redes, búsqueda de convocatorias
Avances de Iniciativas	100%
Descripción	Participación en AFP (código de ética) y Colectivo Xeiriya

Comentarios	Todos los consultores de Gestión Filantrópica están afiliados a AFP, lo que refuerza el valor de la ética en procuración de fondos. La consultora de Gestión de proyectos y la directora participan de forma permanente en el Colectivo Xeiriya, la directora es miembro del comité de Cultura Solidaria del ITESO, lo que refuerza su relación con la universidad.
--------------------	---

Objetivo General	Aumentar la rentabilidad y capitalizar la empresa
Objetivo específico	Margen de utilidad anual del 20%, Comisión de cada proyecto para GF del 10% en el primer año.
Responsable Directo	Dirección y administración
Corresponsables	Gerencia de Proyectos
Método de Cálculo	Utilidad neta
Frecuencia de Monitoreo	Mensual
Frecuencia de evaluación	Trimestral
Línea Base 2019-2020	Cierre fiscal del 2020 con pérdida
Observaciones	En las estimaciones se está agregando un porcentaje de 5% de imprevistos para GF y en el flujo de efectivo se acordó 10% de la tarifa de los consultores
Enero	17%
Febrero	17%
Marzo	15%
1er. Trim	16%
Iniciativas	Mejora y estandarización de las estimaciones, tarifas por perfil de consultor. Reinversión.
Avances de Iniciativas	50%
Descripción	Modelo de estimación estandarizado. Y está utilizando en las estimaciones actuales, pilotaje de tarifas por perfil de consultor. Por revisar indicadores financieros con el contador.
Comentarios	Al mes de marzo, aún no se recupera la pérdida del 2020, la cual fue solventada por la directora con sus recursos. Se espera que en el mes de agosto se termine de liquidar el pasivo de GF hacia la directora.

Objetivo General	Mejorar el flujo de los proyectos
Objetivo específico	Los egresos de GF no deben superar los ingresos
Responsable Directo	Administración y finanzas
Corresponsables	Dirección

Método de Cálculo	Ingresos - egresos totales del período
Frecuencia de Monitoreo	Mensual
Frecuencia de evaluación	Trimestral
Línea Base 2019-2020	Pérdida en 2020
Observaciones	En enero Ingresos del proyecto de LCS + Proyecto de SBZS, egresos:
Enero	\$ 7,950.00
Febrero	\$ 11,950.00
Marzo	\$ 7,950.00
1er. Trim	\$ 27,850.00
Iniciativas	Mejora en la cobranza de los proyectos y análisis de egresos
Avances de Iniciativas	60%
Descripción	Se está capacitando a la administradora en los procedimientos ya documentados para dar seguimiento cercano y puntual a los pagos de los proyectos
Comentarios	Para disminuir los gastos fijos operativos se ha solicitado a la Universidad de Guadalajara, estudiantes de servicio social.

Objetivo General	Mejorar los resultados de ventas
Objetivo específico	Ingresos por proyectos vendidos se incrementa en un 30% en el primer año
Responsable Directo	Dirección y ventas
Corresponsables	Gerencia de Proyectos
Método de Cálculo	Ingresos mensuales actual/Ingresos año anterior > 1,3
Frecuencia de Monitoreo	Trimestral
Frecuencia de evaluación	Trimestral
Línea Base 2019-2020	\$ 75,000.00
Observaciones	Con base en proyecto de parques, utilidad estimada en 1 año de duración en ese caso
Enero	\$ 42,500.00
Febrero	\$ 82,500.00

Marzo	\$ 42,500.00
1er. Trim	\$ 167,500.00
Iniciativas	Ajustes al proceso de ventas y desarrollo de estrategia comercial
Avances de Iniciativas	90%
Descripción	Proceso de ventas documentado e implementado con CRM configurado y en operación
Comentarios	Existe un proyecto aceptado con orden de compra liberada, en espera de disponibilidad del cliente para comenzar. Se mejoraron los formatos de reportes del flujo con administración y contabilidad.

Objetivo General	Mejorar los resultados de ventas
Objetivo específico	Incrementar el rango de efectividad de ventas en un 50% el primer año
Responsable Directo	Promoción y ventas
Corresponsables	Dirección
Método de Cálculo	Rango efectividad=número de propuestas ganadas/número de propuestas presentadas *100
Frecuencia de Monitoreo	Mensual
Frecuencia de evaluación	Trimestral
Línea Base 2019-2020	Presentadas 2019: 0 Presentadas,2020: 7, ganadas 2
Observaciones	2020: Quiera, SBZS, Coppel, LCS, Libertad Religiosa, Mx Tech, SSAS) Ganadas: LCS, SBZS, enero ASFG y Economías Compartidas
Enero	Presentadas 2 - ganadas 1
Febrero	Presentadas 1 - ganadas 0
Marzo	Presentadas 1 - ganadas 0
Iniciativas	Revisar tarifas de consultoría del mercado para ser competitivos
Avances de Iniciativas	0%
Descripción	
Comentarios	La propuesta presentada en enero y aceptada, aún no comienza por falta de disponibilidad del cliente. La propuesta 2 presentada en enero es la misma que se ha presentado en febrero y marzo, ya que ha tenido ajustes a solicitud de la modificación del alcance por parte del cliente.

Objetivo General	Mejorar los resultados de ventas
Objetivo específico	Acortar el tiempo en un 50% para la elaboración del contrato/orden de compra, una vez aprobada la propuesta por el cliente.
Responsable Directo	Administración y finanzas
Corresponsables	Dirección y ventas
Método de Cálculo	tiempo promedio anterior/tiempo promedio actual)*100 (en días)
Frecuencia de Monitoreo	Al cierre del contrato
Frecuencia de evaluación	Trimestral
Línea Base 2019-2020	No se tienen datos
Observaciones	Actualmente el proyecto que se puede medir es el de SBZS (dic-ene). Contabilizar ASFG (Feb)
Enero	1
Febrero	1
Marzo	0
1er. Trim	2
Iniciativas	Capacitación del área administrativa en los procesos y con contador
Avances de Iniciativas	
Descripción	Se tuvo la capacitación administración en el mes de marzo
Comentarios	Se hicieron los formatos para solicitud de contrato y se tiene un contrato base listo para cuando el cliente solicita que GF lo elabore

Objetivo General	Reducir el porcentaje de proyectos con facturación vencida
Objetivo específico	Envío de cobros a tiempo/ proyectos con fechas de cobro establecidas
Responsable Directo	Administración y finanzas
Corresponsables	Dirección y gestión de proyectos
Método de Cálculo	(Proyectos no cobrados/total de proyectos) * 100
Frecuencia de Monitoreo	Mensual
Frecuencia de evaluación	Trimestral
Línea Base 2019-2020	
Observaciones	SBZS enero y febrero SBZS + LCS
Enero	100%
Febrero	100%
Marzo	100%
1er. Trim	100%
Iniciativas	Capacitación del área administrativa en los procesos y con contador
Avances de Iniciativas	Formato para la solicitud de facturas

Descripción	
Comentarios	

Perspectiva Clientes

Objetivo General	Posicionar a Gestión Filantrópica como empresa
Objetivo específico	Respuesta positiva a la identificación de Gestión Filantrópica como empresa 90% de los casos, dentro de la encuesta de satisfacción
Responsable Directo	Promoción y ventas
Corresponsables	Dirección, Gestión de Proyectos y consultoría
Método de Cálculo	Número de respuestas positivas/totales* 100
Frecuencia de Monitoreo	Mensual
Frecuencia de evaluación	Trimestral
Línea Base 2019-2020	En IDI 2 al realizar la encuesta de percepción, se observó que menos de la mitad de los clientes identificaba a GF
Observaciones	No aplicada a la fecha
Enero	
Febrero	
Marzo	
1er. Trim	
Iniciativas	Uso de una imagen empresarial en todo el ciclo de venta
Avances de Iniciativas	100%
Descripción	Con estandarización de presentaciones, propuestas e imagen empresarial: Presentaciones, correos institucionales, firmas de correo. Cambio de proveedor de página Web.
Comentarios	El posicionamiento de marca para GF continúa, en el mes de febrero se comenzó con trámite del registro de marco, aún no concluye. La página web tiene ajustes todavía.

Objetivo General	Mejorar la satisfacción de los clientes
Objetivo específico	Calificación promedio de 90% en el nivel de servicio en la encuesta de satisfacción de clientes
Responsable Directo	Gestión de Proyectos y consultoría
Corresponsables	Dirección, Administración, ventas
Método de Cálculo	Número de respuestas positivas de alta satisfacción/totales* 100
Frecuencia de Monitoreo	Mensual
Frecuencia de evaluación	Trimestral

Línea Base 2019-2020	No se hacía una encuesta de salida
Observaciones	No aplicada a la fecha
Enero	Revisión permanente del plan de trabajo y alcance
Febrero	Revisión permanente del plan de trabajo y alcance
Marzo	Envío de encuesta de satisfacción al cliente de servicio de reclutamiento.- Revisión permanente del plan de trabajo y alcance
1er. Trim	
Iniciativas	Mejoras al proceso de gestión de proyectos
Avances de Iniciativas	70%
Descripción	Definición de proceso de implementación, aclarando el alcance desde la venta, institucionalizando reunión de inicio y un proceso de gestión permanente de los proyectos para asegurar la, calidad y cumplimiento
Comentarios	Se tiene el formato de la encuesta de salida del servicio, se enviará la primera en el mes de marzo

Objetivo General	Mejorar la calidad y el cumplimiento de expectativas de los proyectos
Objetivo específico	Calificación promedio de 90% en las preguntas de calidad de los entregables.
Responsable Directo	Gestión de Proyectos y consultoría
Corresponsables	Dirección
Método de Cálculo	Número de respuestas positivas de alta calidad de entregables/totales* 100
Frecuencia de Monitoreo	Mensual
Frecuencia de evaluación	Trimestral
Línea Base 2019-2020	
Observaciones	No aplicada a la fecha
Iniciativas	Mejorar la gestión de los proyectos y equilibrar las cargas de trabajo
Avances de Iniciativas	70%
Descripción	Definición de proceso de implementación, aclarando el alcance desde la venta, institucionalizando reunión de inicio y un proceso de gestión permanente de los proyectos para asegurar la, calidad y cumplimiento
Comentarios	Se tiene el formato de la encuesta de salida del servicio, se enviará la primera en el mes de marzo

Objetivo General	Mejorar la calidad y el cumplimiento de expectativas de los proyectos
-------------------------	---

Objetivo específico	Mantener en cero el número de garantías aplicadas por el servicio de reclutamiento y selección
Responsable Directo	Gestión de Proyectos y consultoría
Corresponsables	Dirección
Método de Cálculo	Número total de garantías aplicadas
Frecuencia de Monitoreo	Semestral
Frecuencia de evaluación	Semestral
Línea Base 2019-2020	no existía
Observaciones	Esta garantía se implementó en este año
Enero	0
Febrero	0
Marzo	0
1er. Trim	
Iniciativas	Documentar procedimiento de Reclutamiento y selección
Avances de Iniciativas	100%
Descripción	En caso que el candidato a una posición no cumpla las expectativas del cliente, se ofrece una garantía de cambio.
Comentarios	El servicio de reclutamiento fue satisfactorio, no se solicitó garantía

Perspectiva Procesos

Objetivo General	Mejorar el seguimiento y la gestión de los proyectos
Objetivo específico	Apego al Alcance y plan de trabajo establecido del proyecto
Responsable Directo	Gestión de Proyectos
Corresponsables	Dirección
Método de Cálculo	Número de proyectos con seguimiento/Número de proyectos totales*100
Frecuencia de Monitoreo	Mensual
Frecuencia de evaluación	Trimestral
Línea Base 2019-2020	
Observaciones	LCS & SBZS: Cronogramas actualizados, seguimiento de fechas, mejora en actas
Enero	100%
Febrero	100%
Marzo	90 %
1er. Trim	97%
Iniciativas	Documentación en el sistema de gestión, elaboración de minuta por sesión. Revisión del plan de trabajo en reuniones de forma mensual en proyectos de >4 meses y quincenal de < 4 meses

	Seguimiento quincenal permanente al 100% de los proyectos. Actas de seguimiento y documentación en el sistema.
Avances de Iniciativas	80%
Descripción	Documentación en la herramienta Notion y se implementaron las minutas de avance por cada reunión fija o extraordinaria con cualquier de los consultores del proyecto. Revisión mensual del plan de trabajo.
Comentarios	<p>Existe al momento una curva de aprendizaje en los consultores para adoptar la herramienta Notion para el seguimiento de los proyectos.</p> <p>En la búsqueda de herramientas para cada actividad de los procesos, se han implementado <i>Air Table</i>, <i>Sharepoint</i>, Drive y Notion, por lo que se debe trabajar en una simplificación.</p>

Objetivo General	Realizar estimaciones óptimas y claras de los proyectos
Objetivo específico	Diseñar el plan de trabajo acorde a la realidad de cada servicio, para evitar el desfase en su ejecución
Responsable Directo	Gestión de Proyectos
Corresponsables	Consultores asignados
Método de Cálculo	Tiempo de ejecución total en semanas/tiempo de ejecución proyectado en semanas*100 <= 25; 15
Frecuencia de Monitoreo	Trimestral
Frecuencia de evaluación	Trimestral
Línea Base 2019-2020	
Observaciones	Línea Base Parques y ejecución 2021 (LCS y SBZS)
Enero	100%
Febrero	91%
Marzo	90%
1er. Trim	
Iniciativas	Desarrollo de la Base de Datos de registro de horas y la revisión periódica de planes de trabajo
Avances de Iniciativas	30%
Descripción	Base de datos en Notion, para la alimentación de horas de trabajo
Comentarios	Los consultores no recuerdan en todo momento el registrar sus horas, que servirán para estimaciones futuras de proyectos similares. Se debe buscar un mecanismo más sencillo para que esta tarea se cumpla en el 100% de los mismos.

Objetivo General	Participar en proyectos en colaboración con redes o colectivos del ecosistema de innovación social
Objetivo específico	Mínimo 1 participación durante el primer año
Responsable Directo	Dirección
Corresponsables	Ventas
Método de Cálculo	Número total de redes o colectivos
Frecuencia de Monitoreo	semestral
Frecuencia de evaluación	anual
Línea Base 2019-2020	
Observaciones	Entramos en marzo del 2020 al colectivo Xeiriya y continuamos
Enero	1
Febrero	1
Marzo	2
1er. Trim	2
Iniciativas	Seguir participando en conferencias pro bono (AFP, el Colectivo, Gobierno, etc.)
Avances de Iniciativas	90%
Descripción	Eventos de AFP (Encuentro Latinoamericano de Fundraising, Día de la Filantropía, SSAS, Mesas de trabajo de Innovación Social del estado y otros)
Comentarios	

Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Objetivo General	Plan de Formación de equipo de consultores
Objetivo específico	Capacitación anual que cubra en un 90% los requerimientos de especialización del equipo de trabajo y actualización en diversos temas de Gestión de recursos.
Responsable Directo	Gestión de Proyectos
Corresponsables	Dirección
Método de Cálculo	(Número de capacidades necesitadas/número de capacidades adquiridas) *100
Frecuencia de Monitoreo	Anual
Frecuencia de evaluación	Anual
Línea Base 2019-2020	NA
Observaciones	Programarla para el segundo semestre: Identificar las competencias a desarrollar en el equipo de trabajo.
Enero	0
Febrero	0
Marzo	0

1er. Trim	0
Iniciativas	Estimaciones por rol y expertos de recurso humano en los proyectos
Avances de Iniciativas	50%
Descripción	Se ha tenido acceso a capacitaciones gratuitas dada la alta oferta en la situación actual
Comentarios	

Impacto de la estrategia en la organización

Lo que se ha trabajado dentro de GF en el periodo de IDI III, ha sido un reto importante de estructura interna que obliga a realizar procesos de forma distinta, a incorporar prácticas en el quehacer profesional diario que implican soltar el control, así como añadir tareas fijas y que involucran un gasto operativo adicional, que, en este periodo de lentitud económica derivada de la pandemia, constituye una inversión de capital a la empresa.

En varios elementos del plan de trabajo, al ir avanzando fue necesario volver a etapas previas para realizar ajustes, por ejemplo, al formalizar la filosofía institucional y planeación estratégica se definió una misión y visión, así como una presentación institucional que hablaba sobre el sostenimiento de las instituciones sin fines de lucro. El cruce de FODA, mencionaba una estrategia de diversificar los servicios, por lo que al realizar esta acción, se percibió limitada la filosofía institucional y presentación de GF realizada previamente, por lo que fue necesario reescribir y ajustar para hablar de una forma más general sobre el fortalecimiento del sector y no tanto sobre campañas.

Otra situación fue al momento de incorporar más consultores y contar con una especie de *HUB* de profesionales en el sector, que implica el que cuenten con un correo institucional, una foto y subirlos a la página web, así como mostrar sus especialidades como temas que GF puede atender.

En cuanto a los servicios, también fue necesario volver a la interrelación de procesos, para incorporar el de reclutamiento, que se decidió añadir como solución al visualizar un cuello

de botella en nuestros clientes en esta tarea, en los procesos de consultoría. Que a su vez impacta en la nomenclatura, flujo, entre otras cosas.

Este caminar ha sido un trayecto que aún no termina, pero que nos permite ver pequeños logros, que, aunque hemos retrocedido un poco, nunca ha sido más de lo que se ha avanzado. Uno de los desafíos más grandes, es buscar mantener el sistema de gestión lo más simple posible, pero no más simple de lo que necesita, según frase atribuida a Einstein.

Estrategias de intervención aplicadas

El tablero de mando da cuenta de diversas estrategias que se han implementado para lograr los objetivos planteados y contar con indicadores de medición que permitan de una manera objetiva, conocer su avance.

Dentro de la intervención de GF se ha trabajado también en la implementación de estrategias identificadas en el cruce de FODA, se pudo observar en la Imagen 15 de este documento “Cruce de Variables de FODA para generación de estrategias” en donde se clasifican en crecimiento, reorientación, defensivas y supervivencia. Con base en una priorización interna, algunas de ellas se realizaron.

La implementación del Sistema de Gestión, como se ha mencionado en diversas ocasiones, se ha hecho bajo la premisa de mejora continua aplicando el ciclo de Deming, en donde una vez implementada cada estrategia, se evalúa, se identifican puntos de mejora, se planean los ajustes necesarios y se ejecuta de nuevo. A continuación, algunos ejemplos en donde se debieron hacer ajustes.

Registro de inversión de tiempo por proyecto y tipo de servicio.

Se comenzó con el registro puntual de horas de invertidas en cualquier tarea en todos los procesos clave, sesiones de trabajo de consultoría con el cliente, trabajo interno, reuniones de seguimiento entre otras cosas. Esta responsabilidad ha sido compleja para algunos consultores que no acostumbran a hacerlo de forma regular, y una actividad adicional a la

que debían invertir tiempo al final de mes, por lo que se tomó la decisión que el registro de horas se hará una sola vez por cada uno de los servicios que constituyen los procesos clave, a fin de contar con información adicional que contribuya a la construcción de propuestas y estimaciones.

Página Web y correos institucionales

Con base en las estrategias metodológicas de intervención, que mencionaba el mejorar la página web, para contribuir a los objetivos de posicionamiento y visibilidad de GF, se contrató a un nuevo proveedor para construir la página web de GF, donde se muestra la filosofía institucional y la oferta de servicios de GF, y los nuevos consultores que se han sumado para la atención de proyectos, se tomaron fotografías de cada uno, se actualizó el listado de servicios y hizo un diseño más amigable.

Por la prisa de contar con la nueva página, se incluyeron consultores que buscan integrarse en algún proyecto futuro, pero que aún no lo hacen, por lo que volvimos a esta estrategia para mantener únicamente consultores con los que sí se ha tenido una relación de colaboración, y mantener fuera a los otros en tanto se tiene una primera experiencia de trabajo.

Trabajo en colaboración con otras instituciones

Gestión Filantrópica firmó un acuerdo de colaboración junto con otras instituciones que brindan servicios al sector sin fines de lucro, lo que tenemos en común es el deseo de mejorar el sector social, cada una de las empresas trabaja y tiene pericia en diferentes aspectos como planeación, proyectos productivos, internacionalización, modelos de diseño de proyectos, innovación, plataformas digitales de procuración de fondos, entre otros. Todos participamos de forma voluntaria, hemos formado un colectivo, el cual no cuenta aún con identidad jurídica, estamos trabajando en consolidar la red. El trabajo al ser voluntario y ser

tantas ideas las que queremos concretar, que ha tomado más tiempo del que todos lo participantes habíamos pensado, algunos actores han disminuido el tiempo invertido en el colectivo y al momento no ha existido un proyecto concreto en el cual hayamos podido trabajar de forma conjunta. Continuaremos en esta red de organizaciones, ya que confiamos que en el mediano plazo es una iniciativa que contribuirá a la visibilidad de GF y fortalecimiento del sector.

Plataformas tecnológicas

Con el fin de sistematizar las tareas y hacerlas accesibles a los consultores activos, y para el seguimiento adecuado de proyectos, se habilitaron algunos documentos como bases de datos y documentos varios en *Air Table*, otros de seguimiento y registro de horas en la plataforma *NOTION*; los documentos de directrices, propuestas base, contratos, y cotizaciones en la nube en SharePoint; y por último documentos de trabajo de consultoría, acompañamiento, plan de trabajo, y minutas de proyectos activos *DRIVE* de las cuentas de Gsuite de los consultores.

Esto se hizo pensando primero en la mejor opción según el tipo de documento, sin embargo al momento de administrar tantas plataformas se volvió confuso, por lo que estamos en una etapa de migrar a un solo espacio en la nube, y a un solo sistema de base de datos y seguimiento de tareas.

Registro De Marca

La marca de Gestión filantrópica, no se ha registrado, por lo que se contrató un despacho de abogados para hacerlo, descubriendo que el nombre resulta ser genérico y no está permitido registrar marcas cuyo nombre sea descriptivo de lo que realiza, en tanto se resuelve esta situación, se continuará usando el nombre. Ya que es el que se tiene como persona moral registrado en el acta constitutiva y el logotipo se ha posicionado.

Documentación del Sistema de Gestión

Se diseñó para organizar la información de todo el sistema, se realizó con base en las necesidades detectadas con el enfoque a procesos, mejora continua y monitoreo, el listado preliminar contemplaba procedimientos, manuales, directrices, formatos, todo lo que se menciona en la Imagen 29. “Descripción de los tipos de documentación” de este documento. Al momento de la implementación, advertimos que existían elementos que no aportaban ningún valor y que no tenían avance al momento, sobre todo por que en la práctica no era necesario contar con ello y por lo tanto mantenerlos en el sistema y se eliminaron del listado, obedeciendo a las necesidades reales de la empresa y del trabajo operativo, por ese motivo, la Tabla 18 “Listado de documentación y su contenido” muestra un listado distinto al que se presenta en la tabla 23 “Listado de documentación y porcentaje de avance”.

Organización actual de la información obtenida

La documentación del sistema de gestión presenta avances, los cuales están relacionados directamente con los servicios brindados en el periodo de implementación de la intervención, integrándolos de forma gradual y orgánica. Los documentos han sufrido ajustes al momento de utilizarlos con colaboradores, consultores y clientes, obedeciendo a la simplicidad.

En la tabla a continuación se muestra en gris los avances al terminar IDI3 y en amarillo aquellos que se dieron de esa fecha a la actualidad y en verde aquellos que han tiene un 100% de avance.

Tipo	Proceso	Tipo	Nomenclatura	Nombre del documento	FASES					% avance	
					Documento en borrador	Documento en validación	Documento en autorización	Documento liberado	Documento distribuido		
Soporte	Administración financiera y contable	Directrices	AFC-DIZ-01	Directrices de Facturación y cobranza	20	20	20	20	20	100	
			AFC-DIZ-02	Directrices de políticas de pago	20	20	20	20	20	100	
			AFC-DIZ-03	Directrices de políticas de facturación de gastos de consultores	20	20	20			60	
		Formato	AFC-DIZ-05	Directrices de lineamientos jurídicos y administrativos	20	20	20	20	20	100	
			AFC-FOR-01	Formatos de reportes financieros	20	20	20			60	
		Procedimientos	AFC-PRO-01	Procedimiento de administración financiera y contable	20	20	20	20	20	100	
	Dirección de Proyectos	Procedimientos	DPY-PRO-01	Procedimiento de dirección de proyectos	20	20	20	20	20	100	
			Directrices	DPY-DIZ-01	Diretriz de lineamientos de reuniones de consultoría	20	20	20	20	20	100
				DPY-DIZ-02	Directrices y lineamientos de Gestión de Proyectos y procedimientos.	20	20	20			60
				DPY-DIZ-03	Directrices para la estructura y calidad de los entregables	20	20	20	20		80
	Gestión de la información	Procedimientos	GIN-PRO-01	Procedimiento de gestión de la información	20	20	20	20	20	100	
		Base de datos	GIN-BDA-01	Bases de datos (1) clientes, (2) prospectos (3) convocatorias, (4) aliados estratégicos (5) listado de consultores	20	20	20	20		80	
		Directrices	GIN-DIZ-01	Directrices para la gestión de información	20	20	20	20		80	
	Clave	Promoción, diseño de servicio y venta	Procedimientos	DSV-PRO-01	Procedimiento de Promoción y Ventas	20	20	20	20	20	100
				Directrices	DSV-DIZ-01	Directrices para el mantenimiento de la página Web	20	20	20		
DSV-DIZ-02					Directrices para el ciclo de atención al cliente	20	20	20	20	20	100
DSV-DIZ-03					Diretriz de estimación con tabuladores y perfil de consultores	20	20	20	20	20	100
DSV-DIZ-04					Diretriz para las propuestas de servicios de Consultoría	20	20	20	20	20	100
Base de datos		DSV-BDA-01	Base de datos del portafolio de servicios	20	20	20	20	20	100		
Servicio de Capacitación		Procedimientos	SCA-PRO-01	Procedimiento del Servicio de Capacitación	20	20	20	20	20	100	
			Directrices	SCA-DIZ-01	Diretriz Lineamientos de planeación de capacitación	20	20	20	20	20	100
				SCA-DIZ-02	Diretriz de lineamientos metodológicos de capacitación.	20	20	20	20	20	100
			Formato	SCA-FOR-01	Formato de requerimientos de recursos para talleres	20	20	20	20	20	100
SCA-FOR-02		Formato de encuesta de satisfacción		20	20	20	20		80		
Servicio de Acompañamiento y consultoría		Procedimientos	SER-PRO-01	Procedimiento del Servicio de Acompañamiento	20	20	20	20	20	100	
			SER-PRO-02	Procedimiento del servicio de consultoría	20	20	20	20	20	100	
		Directrices	SER-DIZ-01	Diretriz para el desarrollo del Plan de trabajo	20	20	20	20	20	100	
			SER-DIZ-02	Diretriz de lineamientos metodológicos y para la elaboración de entregables	20	20	20	20		80	
	Formato	SER-FOR-01	Formato de registro de horas y actividades	20	20	20	20	20	100		
		SER-FOR-02	Formato de minutas estándar	20	20	20	20	20	100		
		SER-FOR-03	Formato de carta de entregables	20	20	20	20	20	100		
		SER-FOR-04	Formato de carta de entrega final y	20	20	20	20	20	100		
		SER-FOR-05	Formato de encuesta de satisfacción	20	20	20	20		80		
Servicio de Reclutamiento	Procedimientos	SRE-PRO-01	Procedimiento del servicio de Reclutamiento	20	20	20	20	20	100		
		Directrices	SRE-DIZ-01	Diretriz para el desarrollo del Plan de trabajo	20	20	20	20	20	100	
	SRE-DIZ-02		Dinámicas de apoyo a la selección	20	20	20	20	20	100		
	SRE-FOR-01		Formato de perfil de candidato	20	20	20	20	20	100		
	Formatos	SRE-FOR-02	candidatos	20	20	20	20	20	100		
		SRE-FOR-03	finalistas	20	20	20	20	20	100		
SRE-FOR-05		Formato de encuesta de satisfacción	20	20	20	20		80			
Directivos	Lineamientos directivos y estratégicos	Procedimientos	LDE-PRO-01	Procedimiento lineamientos directivos y estratégicos	20	20	20	20	20	100	
			Manual	LDE-MAN-01	Manual estratégico de operaciones: (1) Presentación institucional (2) Imagen institucional (3) Lineamientos de la filosofía y cultura organizacional (4) relacionamiento (5) Análisis de entorno	20	20	20	20	20	100
		Formato		LDE-FOR-01	Formato de BSC	20	20	20	20	20	100
	Control del sistema de gestión	Procedimientos	CGS-PRO-01	Procedimiento del Control del Sistema de Gestión	20	20	20	20	20	100	
			Manual	CSG-MAN-01	Manual del sistema de gestión	20	20	20	20		80

Tabla 23. Listado de documentación y porcentaje de avance. Elaboración propia

A continuación, se presentan los avances con respecto al año anterior según el tipo de documento.

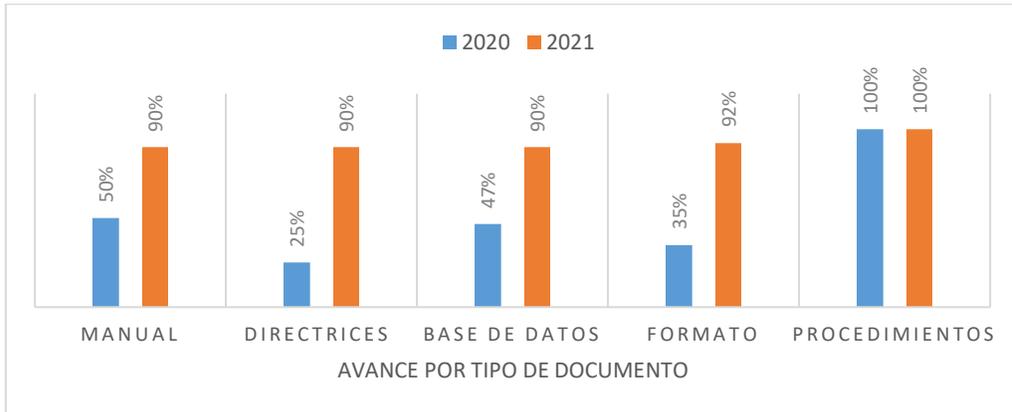


Gráfico 6. Comparativo 2020 y 2021 del porcentaje de avance de documentos por tipo de documento. Elaboración propia.

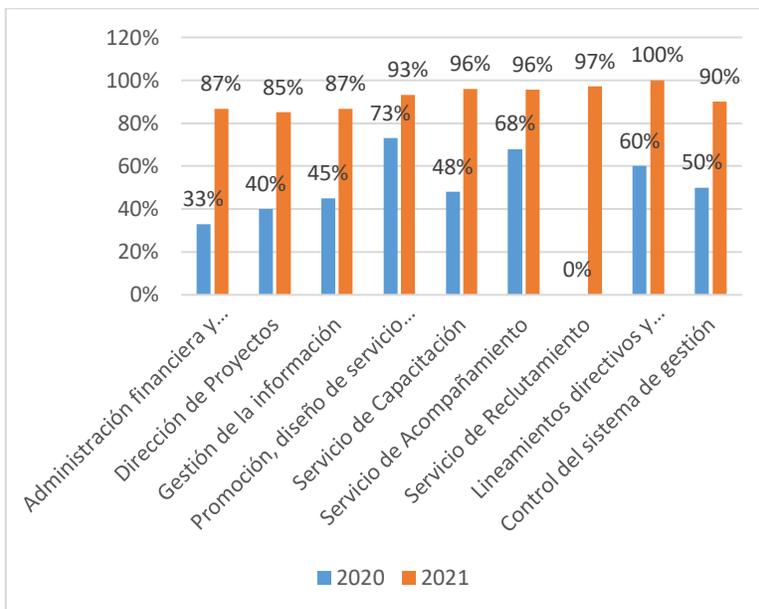


Gráfico 7. Comparativo 2020 y 2021 del porcentaje de avance en el desarrollo de documentos del Sistema de Gestión por proceso. Elaboración propia.

Discusión final

Consecuencias de la aplicación de la estrategia

La cultura de mejora continua se adoptó y se irá reforzando en la medida que se trabaje en ella, hasta que sea apropiada por todos. Los cambios realizados en Gestión Filantrópica han impactado de forma positiva a la empresa, el trabajo de intervención obligó a pensar en puntos de mejora, a tener un acercamiento con clientes pasados, a expandir los horizontes, acelerar la inclusión de nuevos consultores, servicios e infraestructura, ordenar las tareas, asignar roles, así como eliminar acciones que no correspondían a algunas posiciones. Todo esto puede verse a lo largo del documento, en retrospectiva, fue un trabajo fuerte, que implicó cambios en todos los niveles y que aún están en ejecución. Tenemos ahora un sistema de gestión de proyectos, que nos permite mantener un monitoreo, conocer cómo vamos en cada proceso, tomar decisiones con información objetiva, saber en dónde tomar acciones y sobre todo, descentralizar las tareas y disminuir la dependencia en la dirección general.

Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes

El sistema de gestión con un enfoque a procesos y mejora continua, no es una cosa menor y tampoco tiene un cierre, es una forma de trabajo permanente que debe tener una vigilancia, una persona cuyo encargo sea el asegurar que la cultura continúe permeando y que no se relaje al iniciar nuevos proyectos, es muy sencillo regresar a las formas anteriores de hacer determinadas tareas, sin que sea por dolo o pereza, simplemente porque los hábitos de trabajo regresan y se corre el riesgo de hacer las cosas de cierta manera, por lo que esta actividad de verificación tiene un gran peso.

Por este trabajo reconozco la importancia de la definición e implementación del tablero de mando, con los indicadores claros, éstos sufrieron ajustes durante el proyecto de intervención con el propósito de para tener una mayor objetividad y visibilizar el rumbo de la empresa, quizá fue necesario transitar este camino para ajustarlos, ahora muestran un

camino más claro que se debe tomar en cuenta de hoy para adelante y aportan una guía de trabajo para todos los involucrados en que exista Gestión Filantrópica.

Relevancia y trascendencia disciplinaria del caso

Tengo 10 años haciendo consultoría para diversas organizaciones sin fines de lucro, en donde junto con ellas, diseñamos planes de desarrollo, y les acompañamos en su implementación, es habitual regresar a diferentes elementos diseñados en los manuales, siempre es un reto poner en funcionamiento y aterrizar a la operación dicho plan, ya que implica un impacto en diferentes áreas, nos enfrentamos con resistencia de parte de algunos colaboradores de las organizaciones que atendemos, entusiasmo de algunos otros, situaciones no previstas a resolver. Desde la posición de Consultor, la mirada objetiva ayuda a visualizar una solución.

En cambio en la implementación de esta intervención del diseño de un sistema de gestión para Gestión Filantrópica, me ayudó a tener más empatía con los clientes, ya que esta vez fui yo misma y los consultores con los que comparto la tarea, quienes nos enfrentamos al reto diario de hacer las cosas diferente, dejar de lado a lo que estábamos acostumbrados y entrar a una dinámica de procesos, de documentación, de análisis objetivo y puntual para de inmediato identificar puntos de mejora y atenderlos. Reconocer cuando lo planteado no fue tan funcional y regresar unos pasos atrás, ajustar, dialogar, calmar ansias de algunos y continuar.

En retrospectiva, al observar y repasar las herramientas y metodología aplicada en este proceso de intervención, identifico que adquirí una necesidad de organizar la información previo y durante cualquier proyecto, ya sea de consultoría o en los que contribuyo como socia o miembro del consejo, esto me impulsa a buscar una mejora en ellos y dialogar con todas las partes para contribuir y resaltar la importancia de contar con un sistema de Gestión, esto aportará a tener una mayor claridad de las tareas en todos los colaboradores de la institución, el disminuir errores teniendo todos identificados y controlados los

procesos, el poder medir si se está creciendo y determinar claramente hacia dónde se va, medir avances, identificar retrocesos y tomar acciones.

A lo largo de IDI uno, dos, tres y cuatro, me fue posible incorporar aprendizajes vistos en clases, como la cultura organizacional y estructura de la empresa, pude observar formas de trabajo colaborativas y horizontales, más apegadas a la realidad de GF que la tradicional estructura vertical, con esto, fue posible diseñar e implementar una estructura dinámica que reflejara la realidad del trabajo diario que se hace en la consultora, respetando los valores que más aprecian los consultores y clientes, en donde desde su construcción, estuvieron involucrados. Por otro lado, reconocí en este proceso que tipo de líder quería ser, aquel que pone por delante a sus colaboradores, que fomenta un aprendizaje continuo y permite que florezcan y sean los mejores en su área, dejando ver eso a los clientes.

Sobre el manejo de Gestión filantrópica, fue muy ilustrativo hacer el modelo de negocio (strategyzer, s.f.), hacer una pausa y pasar por cada uno de los elementos del lienzo e identificar no solo a los clientes que tenemos, sino aquellos que queremos tener, los canales; desmenuzar y descubrir qué nos hace diferentes. El *Canvas* nos permitió también a tener mucha más claridad de los servicios que ofrecemos y con base en ello, identificar nuestros procesos clave; se identificó la falta de seguimiento a clientes pasados y un mercado adicional al que no se había considerado para ofrecer los servicios. De todos los elementos que contiene el lienzo, identificar la oferta de valor, nos permitió ser más puntuales al describir quién es Gestión Filantrópica y que la hace diferente a otras empresas que puedan dar un servicio similar.

Otra de las herramientas que marco pauta para este trabajo fue y dio claridad para mejorar la empresa fue el cruce del análisis FODA, esta metodología, más allá de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, dibujó las primeras ideas para resolver, mitigar y poner sobre la mesa estrategias que atendieran a las causas y efectos detectados

en el diagrama de pescado (Ishikawa, 1976). El ejercicio de ideas con base en este cruce arrojó elementos que se implementaron y que se incluyeron en las diversas dimensiones del tablero de mando, el cual, también ha sido fundamental.

El tablero de mando (¿Qué es el Balanced Scorecard?, 2015), permitió definir de una forma muy clara, el rumbo que se le quiere dar a GF, me da tranquilidad contar con una herramienta que requiere una gestión objetiva, puntual y propositiva, esta tarea son demandando una gran cantidad de tiempo para determinar lo que realmente aporta y refleja lo que queremos hacer, para llegar ahí fue un camino largo, porque se empezó con la idea *Total Quality Control* TQM de Feigenbaum (Gryna, Chua, & Defeo, 2007), junto con Deming quien establece que se debe ir siempre hacia la mejora continua, con claridad en los procesos y procedimientos por servicio y encontrar puntos de perfeccionamiento (Deming, 2012) y al combinarlo con la metodología de *Balance Score Card* BSC nos permitió tener una visión sistémica y de una forma más ordenada para esa mejora continua que se buscó al inicio de este proyecto.

La documentación del sistema ha contribuido a también en mantener la estructura de documentos, estandarizados, en orden y sobre todo, a identificar de manera oportuna los archivos, el tiempo invertido es las eficiente, que para mi es un recurso muy valioso, ya que por las diversas ocupaciones y encargos, esto me resulta fundamental.

El conocer diversas metodologías y el cómo aplicarlas, permitió hacer una mezcla a la medida de lo que esta intervención requería. Fuera de contexto, sería difícil imaginar una combinación de un poco de Deming con su ciclo de mejora continúa, identificación de procesos y llegar ahí empezando con Ishikawa y su árbol de problemas para detectar elementos de mejora; con un FODA y trabajar un cruce para ver cómo llegar a las soluciones, identificando aquellas pocas estrategias que mejoran la mayor cantidad de asuntos según la Ley de Pareto, aplicada por Juran (Barroso Tanoira, 2007) y con este insumo alimentar las 4 dimensiones de un tablero de mando, para de esta poder medir y caminar hacia el

cumplimiento de metas. Es un rompecabezas de ideas, teorías, herramientas y métodos que, de forma separada, cada pieza no representaba la solución a la situación que vivía Gestión Filantrópica, y juntas construyeron una solución integral y a las necesidades.

En todos los autores que dedicaron su vida profesional al tema de mejora continua, y de quienes se tomaron y adaptaron algunas de sus ideas, hay una que me parece pertinente traer a la conclusión, y es como lo describe *Crosby*. En esta empresa y como en todas, el cliente es fundamental y nos debemos a él, pero igual de importante son los consultores que acompañan a GF, que constituyen el mayor activo de la sociedad, y la importancia de que los colaboradores se involucren en el proceso desde el inicio, para en lugar de corregir, tratar de que todo vaya bien a la primera “cero defectos” (Gryna, Chua, & Defeo, 2007) por lo que el socializar con todos los consultores adjuntos de Gestión Filantrópica: los documentos, procesos, valores, objetivos, *canvas* entre otros, será fundamental para lograr su óptima y permanente implementación.

Este trabajo en su conjunto, independientemente de lo que ha fortalecido a la consultoría de GF, me ha aportado una forma nueva forma de ver los desafíos y los proyectos, la habilidad de ver todo como un gran sistema que se puede desmenuzar e incidir en subsistemas que, al mejorar un segmento, impacta de manera directa en otros, me ha regalado una lógica distinta con mucho mayor orden y estructura al tomar tareas, nuevos retos y decisiones.

Bibliografía

- Aljure Jimenez, Y., & Gallego, J. (1 de julio de 2010). Desigualdad y Leyes de Potencia: Una revisión empírica de la Ley de Pareto para el caso Colombiano. *Cuadernos de Economía*, 29(53), 57-97.
- Association of Fundraising Professionals. (s.f.). AFP. Recuperado el 26 de noviembre de 2019, de afpglobal.org: <https://afpglobal.org/ethicsmain/code-ethical-standards>
- Barroso Tanoira, F. (junio de 2007). La regla 80-20 (Pareto). *Management Today en Español*, 33, 12-14.
- Butcher García-Colín, J. (2017). *Generosidad en México II, Fuentes, cauces y destinos*. (Primera ed.). México: Porrúa, S.A. de C.V.
- Deming, W. (2012). *The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality*. Estados Unidos: McGraw Hill Professional.
- Díaz, D. (14 de junio de 2019). *Educadictos*. Recuperado el 1 de mayo de 2020, de Educadictos.com: <https://www.educadictos.com/calidad-total-los-14-puntos-de-deming/>
- El laboratorio de las TI. (26 de junio de 2017). www.laboratorioti.com. Recuperado el 2 de mayo de 2020, de <https://www.laboratorioti.com/2017/06/26/philip-crosby-la-filosofia-cero-defectos-los-14-pasos-conseguirlos/>
- EMPRESA, C. P. (11 de 2015 de noviembre). br.escueladenegociosydireccion.com. Recuperado el junio de 2020, de Business review. Escuela de negocios y dirección.: <https://br.escueladenegociosydireccion.com/business/emprendedores/claves-para-la-definicion-de-la-vision-de-la-empresa/>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos : cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio /*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- García P., M., Quispe A., C., & Ruez G., L. (2003). *Mejora continua de la calidad en los procesos*. Recuperado el 1 de mayo de 2020, de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/816/81606112.pdf>
- Gryna, F., Chua, R., & Defeo, J. (2007). *Método Juran, Análisis y planeación de calidad* (Quinta edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Henry Mintzberg, . (1979). *The Structuring of Organizations*. Estados Unidos: H. Prentice Hall.
- <http://alexosterwalder.com/>. (s.f.). *Alex Osterwalder*. Recuperado el 6 de mayo de 2020, de <http://alexosterwalder.com/> .
- INEGI. (s.f.). Recuperado el 26 de noviembre de 2019, de www.inegi.org.mx: <https://www.inegi.org.mx/temas/isfl/>
- Ishikawa, D. K. (1976). *Guide to Quality Control*. Hong Kong: Asian productivity organization. Serie Industrial Engineering and technology.
- Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones* (Quinta ed.). (A. University, Ed.) México: Pearson, Prentice Hall.
- Junta de Andalucía . (s.f.). (C. C. empresarial., Productor) Recuperado el 2020 de mayo de 4, de www.juntadeandalucia.es: http://www.juntadeandalucia.es/empleo/recursos/material_didactico/especialidades/materialdidactico_calidad_mejora/modulos/MODULO%205%20-%20CALIDAD.pdf
- Matus, C. (1988). *Estrategia y Plan*. México: SIGLO XXI.

- Minzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. H. Prentice Hall.
- ¿Qué es el Balanced Scorecard?, c. s. (23 de febrero de 2015). *iso tools excellence* .
Recuperado el 3 de mayo de 2020, de www.isotools.org:
<https://www.isotools.org/2015/02/23/que-es-el-balanced-scorecard-conoce-su-funcionamiento-y-ventajas/>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2018). *Estadísticas Donatarias Autorizadas*. Servicio de Administración tributaria. México: Dario Oficial de la Federación, 19 enero 2018.
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá, D.C., Colombia: 3R Editores.
- Serrano, A., Lopez Fernandez, M., & Piqueres, G. (01 de enero de 2007). Gestión de Calidad en servicios: una revisión desde la perspectiva del management. *Cuadernos de Gestión*, 7(1), 33 a 49. Recuperado el 3 de mayo de 2020, de <https://www.researchgate.net/>.
- Sotelo Tasayco, G. (s.f.). Recuperado el 1 de mayo de 2020, de www.monografias.com:
<https://www.monografias.com/trabajos76/filosofia-calidad-armand-vallin-feigenbaum/filosofia-calidad-armand-vallin-feigenbaum2.shtml>
- strategyzer. (s.f.). Recuperado el 6 de mayo de 2020, de www.strategyzer.com:
<https://www.strategyzer.com/canvas>
- Tim, F. (01 de enero de 2011). *www.researchgate.net*. Recuperado el 2 de mayo de 2020, de https://www.researchgate.net/publication/288958760_History_of_swot_analysis
- Wikipedia. (s.f.). Recuperado el 3 de mayo de 2020, de https://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral .

Anexo 1. Instrumentos para entrevistas.

Instrumento Clientes

Esta entrevista busca mejorar los servicios y experiencia de los amigos de Gestión Filantrópica, por lo que es muy importante comentar con franqueza su opinión.

1. Cómo fue el inicio de la relación (con ALR, GF) se conocían, recomendación, otros.
2. En tu mente, se hizo un acuerdo de trabajo con Ana Luisa o con Gestión Filantrópica.
3. Cuál fue la razón principal por la que se decidió solicitar sus servicios.
4. Qué diferenciador encuentra con respecto a otros que pueden ofrecerle el mismo servicio. Qué otros elementos le parecen relevantes resaltar, que le hayan gustado.
5. ¿Ha trabajado con otros consultores anteriormente?, comparando, que encontró que se pueda mejorar en GF. (desde que contrataron los servicios, tenían claro el objetivo, y si se logró el plan trabajo y objetivos planteados)
6. Por qué razón volvería a buscarnos o por qué razón no lo volvería a hacer.
7. El alcance del servicio le pareció suficiente para resolver sus necesidades.
8. Después del proceso, encuentra habilidades nuevas desarrolladas en su personal relacionadas con el tema y resultados positivos. Cuáles, (forma de pensar, seguridad, manejo, redacción de propuestas, trato con sus donantes, incremento en sus ingresos)
9. ¿Se contó con un consultor adjunto en el proyecto de consultoría?, ¿le pareció adecuado el perfil, el manejo y la experiencia de la persona?
10. Qué factores considera relevantes, para que haya sido o no exitosa la consultoría.
11. Cuáles eran sus expectativas.
12. Qué servicios adicionales esperaba de Gestión Filantrópica.
13. Algo que quiera comentar que nos ayude a mejorar.

Instrumento Consultores

1. Por qué decidiste participar en un proyecto con Gestión Filantrópica.
2. Con base en tus expectativas, describe cómo fue la experiencia.
3. Qué destacarías como positivo, de la experiencia de trabajar en GF.
4. Qué aspectos identificas como áreas de oportunidad que se puedan mejorar en GF.
5. Sentías libertad y autonomía para aportar tus conocimientos dentro del proyecto de consultoría.
6. Consideras adecuados los canales de comunicación.
7. Consideras que la asignación de tareas es adecuada.

8. Visualizar a GF como una empresa con potencial de crecimiento de sus consultores, qué factores serían determinantes para que esto sucediera.
9. Pensarías en GF como una plataforma que te permita ofrecer tus propios servicios como consultor.
10. Qué identificas como el diferenciador de Gestión Filantrópica.
11. Qué potencial de crecimiento visualizas en GF, qué tiene que hacer para lograrlo (servicios adicionales, estructura, procesos, manuales, ventas)
12. Algo que quieras comentar que nos ayude a mejorar.