



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA  
MAESTRÍA EN INGENIERÍA DE SISTEMAS – PLANEACIÓN

MODELO ORGANIZACIONAL MULTISECTORIAL PARA EL DESARROLLO DE  
PROYECTOS DE IMPACTO SOCIAL PARA LA MITIGACIÓN DE LA POBREZA

MODALIDAD DE GRADUACIÓN: TESIS  
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:  
*MAESTRO EN INGENIERÍA*

PRESENTA:

**ING. MARIANA ASTRID GONZÁLEZ PACHECO**

TUTOR PRINCIPAL:

DR. BENITO SÁNCHEZ LARA

FACULTAD DE INGENIERÍA

POSGRADO DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN ING. DE SISTEMAS

CIUDAD DE MÉXICO, JULIO DE 2018

**JURADO ASIGNADO:**

Presidente: **Dra. Elizondo Cortés Mayra**

Secretario: **Dr. García Martínez Mariano Antonio**

Vocal: **Dr. Sánchez Lara Benito**

1er suplente: **Dr. Martínez Miranda Elio Agustín**

2do. Suplente: **Dr. Morales Camarena Jair Gabriel**

Lugar donde se realizó la tesis: Ciudad Universitaria, Circuito exterior, Ciudad de México

**TUTOR DE TESIS**

Dr. Benito Sánchez Lara

FIRMA

A mi familia

*“Todo lo que una persona puede imaginar,  
otros pueden hacerlo realidad”*

Julio Verne

## AGRADECIMIENTOS

Los agradecimientos empiezan por mi querida UNAM, le debo tantas cosas, que las palabras no alcanzan para describirlo. Ahora como docente y Maestra espero regresarte algo de lo que me has dado.

Agradezco enormemente al Dr. Benito Sánchez Lara, sin usted no hubiera podido terminar este ciclo, gracias por ser un guía, una especie de conciencia que me recordaba no dejar lo importante. Ojalá un día pueda tener esa capacidad de síntesis y orden que usted tiene en la mente. Le agradezco mucho su compromiso, paciencia y el adentrarme en los distintos enfoques de la planeación.

A la Dra. Mayra Elizondo, una gran persona, gracias Doctora por ayudarme a darle una nueva estructura y orden a este trabajo y por motivarme a estudiar más allá. Espero podamos trabajar juntas un día y hacer más por la divulgación de la ciencia.

Al Dr. Mariano García, por mostrarme lo que la planeación puede hacer en la práctica. Gracias por ser un ejemplo e inspiración. ¡Doctor, ya empecé a seguir sus pasos!

Al Dr. Elio Martínez y al Dr. Jair Morales, gracias por sus preguntas y cuestionamientos, sin duda enriquecieron este trabajo con su experiencia y análisis.

A mis padres por siempre estar a mi lado apoyándome, impulsándome, creyendo en mi, y por incluso, presionarme para terminar. Cada uno de mis triunfos se los dedicaré por siempre a Ustedes.

A mi abuelo, por su amor y cariño. Eres quien más me enseña sobre la importancia de la paciencia y la perseverancia.

A Jorge, el amor de mi vida, por ser mi compañero, mi equipo. Gracias por tu amor, apoyo, paciencia y comprensión. Este logro es de los dos y nos faltan muchos más.

A Emiliano por ser la luz de mi vida, gracias por iluminar mi vida, por centrarme y hacerme mejor persona cada día. Gracias por acompañarme toda la Maestría, no habías nacido y ya ibas al Posgrado conmigo.

A mis hermanas Marisol, Mariel, Brenda, Mónica y Laura, gracias por estar ahí siempre, por su apoyo y amor.

A mi tía Laura, tía Lulú y tía Irma, ustedes son nuestro ejemplo y la base de nuestra familia.

A Stephanie, Damaris y Merilin, ustedes me motivaron a crecer y a ser mejor cada día durante la Maestría. No sólo tuve a las compañeras más estudiosas, también gané grandes amigas.

# Índice

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>4</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>6</b>
ABSTRACT .....	7
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO 1. LA POBREZA EN MÉXICO .....</b>	<b>12</b>
1.1 POBREZA EN MÉXICO .....	12
1.2 MEDICIÓN DE LA POBREZA EN MÉXICO .....	13
1.3 EL PAPEL DEL ESTADO EN LA MITIGACIÓN DE LA POBREZA .....	14
1.4 MECANISMOS ACTUALES DE MITIGACIÓN DE LA POBREZA EN MÉXICO .....	16
1.5 MECANISMOS DE INNOVACIÓN SOCIAL MULTISectorIAL EN EL MUNDO.....	20
1.6 CASO DE ESTUDIO. PROYECTO DE IMPACTO SOCIAL PARA LA ELECTRIFICACIÓN EN COMUNIDADES RURALES DE OAXACA .....	21
<i>Identificación de elementos clave de colaboración multisectorial del caso de estudio.....</i>	<i>23</i>
1.7 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 1 .....	24
<b>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>25</b>
<b>OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>25</b>
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	25
JUSTIFICACIÓN Y ALCANCE.....	25
ESTRATEGIA DE DISEÑO DE LA TESIS.....	26
<b>CAPÍTULO 2. LA ORGANIZACIÓN, LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES Y EL MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO PARA EL DISEÑO DE UN MODELO ORGANIZACIONAL MULTISectorIAL.....</b>	<b>29</b>
2.1 LA ORGANIZACIÓN.....	29
2.2 LA ESTRUCTURA O MODELO ORGANIZACIONAL.....	30
2.2.1. <i>El sistema de toma de decisiones</i> .....	31
2.2.2. <i>División del trabajo</i> .....	32
2.2.3. <i>Mecanismos de coordinación</i> .....	32
2.2.4. <i>Medio Ambiente</i> .....	32
2.2.5. <i>Estrategia</i> .....	33
2.3 PARÁMETROS DE DISEÑO DEL MODELO ORGANIZACIONAL MULTISectorIAL CON BASE EN LA PROBLEMÁTICA .....	33
2.3.1 <i>Innovación</i> .....	33
2.3.2 <i>Colaboración</i> .....	34
2.3.3 <i>Estrategia</i> .....	35
2.3.4 <i>Modelos de Participación comunitaria. Modelo endógeno y exógeno de desarrollo rural</i> .....	36
2.4 ENFOQUE SISTÉMICO .....	37
2.5 ENFOQUE CIBERNÉTICO .....	38
2.6 PLANEACIÓN .....	39
2.7 ABOGACÍA Y PLURALISMO EN LA PLANEACIÓN.....	39
2.8 <i>CRITICAL HEURISTIC SYSTEMS (CHS)</i> .....	40

2.9 METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO PARA EL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (MYDEO) .....	41
2. 10 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 2 .....	45
<b>CAPÍTULO 3. DISEÑO DE UN MODELO ORGANIZACIONAL MULTISectorIAL PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS DE IMPACTO SOCIAL (MUDI) PARA LA MITIGACIÓN DE LA POBREZA</b> .....	<b>47</b>
○ 3.1 ETAPA 1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	47
3.1.1 <i>Identificación de los sectores y sus organizaciones, de acuerdo con sus objetivos organizacionales (Visión-Misión) .....</i>	<i>48</i>
3.1.2 <i>Características de los componentes del sistema (organización) .....</i>	<i>51</i>
3.1.3 <i>Identificación de la estructura organizacional y jerarquías con que operará.....</i>	<i>54</i>
3.1.4 <i>El medio ambiente que rodea a la organización .....</i>	<i>55</i>
3.1.4 <i>Identificación de duplicidades en el Manual de organización (áreas de funciones).....</i>	<i>57</i>
○ 3.2 ETAPA 2. DISEÑO DEL MODELO DE REFERENCIA.....	57
3.2.1 <i>Construcción del perfil de actuación de la organización.....</i>	<i>67</i>
3.2.2 <i>Construcción de la configuración de la organización.....</i>	<i>68</i>
3.3 ETAPA 3. DISEÑO Y PROPUESTA DEL MODELO ORGANIZACIONAL .....	72
<i>Diseño del MUDI.....</i>	<i>72</i>
3.4 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 3.....	81
<b>CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN DE LA PROPUESTA Y RECOMENDACIONES PARA EL CASO DE ESTUDIO 83</b>	
4.1 DISCUSIÓN DE LA PROPUESTA POR EXPERTOS.....	83
4.1.1 <i>FORTALEZAS DEL DISEÑO DEL MUDI .....</i>	<i>85</i>
4.1.2. <i>DEBILIDADES DEL DISEÑO DEL MUDI .....</i>	<i>86</i>
4.1.3 <i>OPORTUNIDADES DEL DISEÑO DEL MUDI.....</i>	<i>86</i>
4.1.4 <i>AMENAZAS EN EL DISEÑO DEL MUDI .....</i>	<i>87</i>
4.2 MAPEO DEL MUDI A TRAVÉS DE CHS .....	88
4.3 RECOMENDACIONES DEL AUTOR PARA EL CASO DE ESTUDIO A TRAVÉS DE LAS LECCIONES APRENDIDAS DEL DISEÑO DEL MUDI.....	93
4.4 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 4.....	94
<b>CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>96</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>100</b>
ANEXO 1. TABLAS ASOCIADAS A LA ETAPA 2 DE LA MYDEO.....	100
ANEXO 2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y PERFILES. ....	107
ANEXO 3. ÁREAS DE INCIDENCIA DE MUDI .....	123
ANEXO 4. MECANISMOS DE SUPERACIÓN DE LA POBREZA EN MÉXICO .....	125
ANEXO 5. CUESTIONARIO PARA LA CONSULTA A EXPERTOS.....	126
ANEXO 6. RESPUESTAS.....	131
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>136</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

---

Ilustración 1. Serie histórica de la medición de la pobreza en México 2010-2016. Fuente: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2018 .....	12
Ilustración 2. Medición de la pobreza en México. Espacios y criterios. Fuente: Elaboración propia con base en los Lineamientos y criterios generales para la definición, identificación y medición de la pobreza, CONEVAL (Federación, 2010).....	13
Ilustración 3. Evaluación de programas sociales en México. Fuente: GESOC 2015.....	15
Ilustración 4. Etapas del desarrollo de una propuesta de articulación y alineación multisectorial para el desarrollo de acciones de impacto social para la mitigación de la pobreza. Fuente: Elaboración propia.....	26
Ilustración 5. Visualización de un sistema bajo el paradigma cibernético. Fuente: Gelman Muravchik (1996).....	38
Ilustración 6. Estructura del proceso de planeación. Fuente: Gelman Muravchik (1996). ....	39
Ilustración 7. Proceso de planeación para el diseño y validación de un modelo organizacional multisectorial. Fuente: Elaboración propia.....	43
Ilustración 8. Marco conceptual para el diseño del Modelo organizacional MUDI. Fuente: Elaboración propia.....	44
Ilustración 9. Triple hélice. Generación de una infraestructura de conocimiento en función de la interrelación de las tres instituciones. Fuente: Park (2014) .....	48
Ilustración 10. Colaboración multisectorial de organizaciones con interés en desarrollar acciones de impacto social. Fuente: Elaboración propia. ....	51
Ilustración 11. Sistema de 5 actores relevantes para el MUDI y un sistema conductor (SR). Fuente: Elaboración propia con base en el Modelo Quintuple Hélice de Carayannis & Rakhmatullin ( 2014).....	56
Ilustración 12. Recursividad en los sistemas del MUDI. Fuente: Elaboración propia .....	56
Ilustración 13. Objetivos explícitos de interés de organizaciones en las actividades de impacto social. Fuente: Elaboración propia.....	60
Ilustración 14. Visión del MUDI en términos de la medición de la pobreza. Fuente: Elaboración propia .....	60
Ilustración 15. Sistema MUDI bajo un enfoque cibernético. Fuente: Elaboración propia .....	65
Ilustración 16. Elementos del modelo organizacional. Fuente: Elaboración propia.....	72
Ilustración 17. Organigrama MUDI. Fuente: Elaboración propia.....	74
Ilustración 18. Relaciones con el ambiente de MUDI. Fuente: Elaboración propia .....	75
Ilustración 19. Criterios de diseño del MUDI. Fuente: Elaboración propia.....	77
Ilustración 20. Modelo conceptual del MUDI. Fuente: Elaboración propia.....	78

# ÍNDICE DE TABLAS

---

Tabla 1. Medición de la pobreza por entidad 2014 en México.....	14
Tabla 2. Mecanismos actuales de mitigación de la pobreza en México. Fuente: Elaboración propia .....	17
Tabla 3. Análisis documental de la evaluación de mecanismos de mitigación de la pobreza en diversos sectores (MMSP). Fuente: Elaboración propia.....	18
Tabla 4. Mecanismos de innovación social multisectorial en el mundo. Fuente: Elaboración propia .....	20
Tabla 5. Síntesis de los marcos de modelo organizacional. Fuente: Král y Králová (2016) ....	30
Tabla 6. Lista de verificación de preguntas límite. Fuente: Ulrich, (2005).....	40
Tabla 7. División y subdivisión de organizaciones en subsectores con expresado interés en el desarrollo social Fuente: Elaboración propia con base en Sedesol (2018), Indesol (2018), SEDESOL (2016), S. de D. S. Guerrero (2018), Sostenibilidad (2017), Calderón Cajiga (2012), Global UNAM (2018), Cola (2018), México (2018).....	49
Tabla 8. Actores relevantes del sistema de estudio. Fuente: Elaboración propia.....	50
Tabla 9. Dinámica de la estructura de los sectores para el desarrollo de proyectos de impacto social. Fuente: Elaboración propia.....	55
Tabla 10. Fuentes de ingresos por subsector. Fuente: Elaboración propia .....	57
Tabla 11. Análisis FODA para diseño de MUDI. Fuente: Elaboración propia.....	58
Tabla 12. Descripción de las actividades del grupo de sectores. Fuente: Elaboración propia .....	61
Tabla 13. Identificación de los productos de la organización. Fuente: Elaboración propia ....	61
Tabla 14. Identificación de servicios de la organización. Fuente: Elaboración propia .....	62
Tabla 15. Identificación de necesidades para asignación de recursos financieros, humanos y materiales por sector. Fuente: Elaboración propia .....	62
Tabla 16. Retribuciones a agentes de la organización. Fuente: Elaboración propia .....	65
Tabla 17. Conceptos clave relacionados a la Misión-Visión. Fuente: Elaboración propia .....	67
Tabla 18. Responsables por coordinación. Fuente: Elaboración propia .....	69
Tabla 19. Matriz de área y resultado producto de MUDI. Fuente: Elaboración propia.....	70
Tabla 20. Matriz de presupuesto por área. MUDI. Fuente: Elaboración propia .....	71
Tabla 21. Perfil de expertos consultados. Fuente: Elaboración propia .....	83
Tabla 22. Mapeo idealizado del MUDI a través del CHS. Fuente: Elaboración propia con base en “Specification of CSH questions for an ideal-mapping template (“What’s our vision?”)” en Morecroft (2010).....	89

Tabla 23. Especificación de preguntas del CHS para el mapeo de Reformulación del MUDI. Fuente: Formato adaptado de Specification of CSH questions for an ideal-mapping template (“What’s our vision?”) en Morecroft (2010).....	90
Tabla 24. Perfil de actuación -Visión. Fuente: Elaboración propia.....	100
Tabla 25. Perfil de actuación - Misión parte I. Fuente: Elaboración propia.....	101
Tabla 26. Matriz de actuación Misión-Visión. Fuente: Elaboración propia .....	102
Tabla 27. Objetivos de tablas de actuación independientes de Misión y Visión. Fuente: Elaboración propia.....	102
Tabla 28. Funciones para lograr los objetivos de la matriz de actuación. Fuente: Elaboración propia .....	103
Tabla 29. Matriz de funciones y objetivos MUDI. Fuente: Elaboración propia .....	104
Tabla 30. Matriz de responsabilidades MUDI. Fuente: Elaboración propia .....	105
Tabla 31. Resultados de las actividades de cada área. Fuente: Elaboración propia .....	106

## RESUMEN

---

La pobreza es un fenómeno multidimensional complejo que ha sido abordado desde múltiples aristas y desde múltiples sectores a nivel global. Sin embargo, el acceso a buena educación, atención de salud, electricidad, agua segura y otros servicios fundamentales siguen estando fuera del alcance de muchos mexicanos, a menudo por razones socioeconómicas, geográficas, étnicas y de género (Leary, 2015) lo que constituye uno de los más grandes desafíos no sólo para la política social, sino para la sociedad en general.

En México, más del 50% de la población vive en condiciones de pobreza<sup>1</sup>, lo que representa un obstáculo para su desarrollo y el desarrollo del país. Si bien existen esfuerzos realizados desde diversos sectores, donde instituciones y entidades, como: la Secretaría de Desarrollo social, las secretarías de desarrollo estatales, organizaciones sin fines de lucro, universidades, fundaciones empresariales y las propias comunidades afectadas, tienen como objetivo desarrollar proyectos de impacto social que contribuyan a la mitigación de la pobreza, sus resultados han sido insuficientes y representan una oportunidad para la generación de nuevas alternativas.

En este sentido, dentro de los hallazgos encontrados en este trabajo sobre algunas de las evaluaciones de los programas gubernamentales destinados al combate a la pobreza, se encontró que existe una falta de alineación de objetivos y esfuerzos dentro de los programas de distintos órdenes (federal, estatal y municipal) que destinan recursos a este fin, y que había, además, una clara desconexión de los esfuerzos y de los interesados en múltiples sectores cuyo propósito es similar (ej: organizaciones de la sociedad civil, empresas socialmente responsables, comunidades en situación de pobreza).

En el presente trabajo se propone una nueva forma de agrupar, alinear y articular los esfuerzos existentes de organizaciones de 5 sectores (Gobierno, Empresas, Academia, Organizaciones de la sociedad civil y comunidades), a través de un modelo organizacional que brinda la posibilidad de generar un mayor impacto social, a través de la coordinación e integración de ideas, recursos y personas cuyo interés común es el desarrollo social y la mitigación de la pobreza. El Modelo organizacional multisectorial para desarrollo de proyectos de impacto social, MUDI, es basado en una estructura organizacional cuyo diseño contempló criterios de estrategia, innovación y cooperación, bajo un enfoque de sistemas, de planeación de abogacía, sistemas críticos heurísticos y cibernético, para la integración y cooperación de los 5 sectores clave encontrados.

Esta investigación está dirigida, por tanto, a aquellas organizaciones e instituciones de Gobierno, Empresas socialmente responsables, Organizaciones de la sociedad civil, Comunidades e instituciones académicas que realizan o desean realizar proyectos de impacto social de forma colaborativa con otras instituciones y sectores, cuyo propósito sea el de mitigar los efectos de la pobreza en México.

---

<sup>1</sup> Con datos obtenidos de la Serie histórica de la medición de la pobreza 2008-2016 del CONEVAL (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2018)

## ABSTRACT

Poverty is a complex multidimensional phenomenon that has been approached from multiple angles and from multiple sectors at a global level. However, access to good education, health care, electricity, safe water and other basic services remain beyond the reach of many Mexicans, often for socioeconomic, geographic, ethnic and gender reasons (Leary, 2015). one of the greatest challenges not only for social policy, but for society in general.

In Mexico, more than 50% of the population lives in conditions of poverty<sup>2</sup>, which represents an obstacle to their development and the development of the country. Although there are efforts made from different sectors, where institutions and entities, such as: Ministry of Social Development, the state development secretariats, non-profit organizations, universities, business foundations and the affected communities themselves, have the objective of developing projects of social impact that contribute to the alleviation of poverty, its results have been insufficient and represent an opportunity for the generation of new alternatives.

In this sense, within the findings found in this work on some of the evaluations of government programs aimed at combating poverty, it was found that there is a lack of alignment of objectives and efforts within the programs of different orders (federal, state and municipal) that allocate resources to this end, and that there was also a clear disconnection of efforts and stakeholders in multiple sectors whose purpose is similar (e.g.: civil society organizations, socially responsible companies, communities in situation of poverty).

In the present work a new way of grouping, aligning and articulating the existing efforts of organizations of 5 sectors (Government, Companies, Academia, Civil society organizations and communities) is proposed, through an organizational model that provides the possibility of generating a greater social impact, through the coordination and integration of ideas, resources and people whose common interest is social development and poverty alleviation. The multi-sector organizational model for the development of social impact projects, MUDI, is based on an organizational structure whose design included criteria of strategy, innovation and cooperation, under a systems approach, of advocacy planning, critical heuristic and cybernetic systems, for the integration and cooperation of the 5 key sectors found.

This research is directed, therefore, to those organizations and institutions of government, socially responsible companies, civil society organizations, communities and academic institutions that carry out or wish to carry out social impact projects in a collaborative manner with other institutions and sectors, whose purpose is to mitigate the effects of poverty in Mexico.

**Palabras clave:** innovación social, superación de pobreza, cooperación interinstitucional, modelos de organización multisectorial, cooperación intersectorial, desarrollo endógeno, pobreza en México, impacto social.

**Key words:** social innovation, poverty alleviation, poverty in Mexico, interinstitutional cooperation, multi-sectoral organizational models, inter-sectoral cooperation, social innovation, endogenous development, social impact.

---

<sup>2</sup> With data obtained from CONEVAL's 2008-2016 Historical Measure of Poverty Measurement (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2018)

# Introducción

# INTRODUCCIÓN

---

La pobreza es un fenómeno multidimensional que afecta a cerca de 1100 millones de personas alrededor del mundo<sup>3</sup>. La importancia de mitigarla radica en que dicho fenómeno es un generador de restricciones para garantizar a los individuos oportunidades de desarrollo; y en que dichas restricciones no se limitan exclusivamente a los individuos, sino repercuten en el desarrollo de los países.

Esta afirmación no es distinta en nuestro país. En México, de acuerdo a datos del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) se estima que el 43.6% de la población en México vive en condiciones de pobreza, mientras que otro 33.8% se considera vulnerable por ingresos o carencias sociales, lo que constituye un 77.4% de la población en México sin condiciones adecuadas para el desarrollo.

En el capítulo 1 de esta tesis se hace un análisis más extenso sobre dicha problemática, sus causas y las implicaciones que tiene para nuestro país, se analiza a algunos de los interesados en resolverla, además del gobierno, las acciones que realizan para mitigarla y los resultados que se tienen hasta la fecha sobre algunas de sus acciones.

En este capítulo se encontró evidencia documental sobre la poca alineación y comunicación de programas gubernamentales existentes, y se identificaron como áreas de oportunidad: la falta de articulación entre partes interesadas, particularmente con las comunidades que viven en situación de pobreza, quienes no son tomadas en cuenta para el diseño y la implementación de proyectos de impacto social en sus propias comunidades; la necesidad de innovación en las soluciones existentes y la necesidad de una estrategia clara para la consecución de los fines que se pretenden.

En línea con estos hallazgos, se analiza un caso de estudio en el que participaron organizaciones de 5 sectores diferentes, para desarrollar un proyecto de iluminación rural en el estado de Oaxaca, cuya experiencia brinda un ejemplo de alineación y articulación exitosa, del cual se identificaron elementos clave para un modelo.

De este capítulo se desprende el objetivo de este trabajo que busca definir una forma de articulación y alineación de esfuerzos existentes entre sectores para el desarrollo de acciones innovadoras, estratégicas, colaborativas y con participación de impacto social para la mitigación de la pobreza en México.

Las consideraciones de interacción, relación y función de organizaciones de diversos sectores con intereses comunes se consideran en el capítulo 2. En dicho capítulo se presenta el marco conceptual sobre lo que es una organización, cómo se estructura, se habla sobre el enfoque cibernético, el enfoque de sistemas y la planeación de abogacía y pluralismo que dieron pie al desarrollo de esta propuesta.

En este capítulo además se presenta el marco metodológico utilizado para el diseño de un modelo organizacional multisectorial para el desarrollo de proyectos de impacto social para la mitigación de la pobreza, MUDI, que parte de la adecuación de la Metodología y Diagnóstico para el Diseño de una Estructura Organizacional (MyDeo) de Argüelles (2010) y de parámetros

---

<sup>3</sup> Cifras del Banco Mundial en el artículo “La pobreza y la prosperidad compartida, 2016”.  
<http://www.worldbank.org/en/publication/poverty-and-shared-prosperity>

de diseño específicos con base en la problemática como son: la innovación, la estrategia, la colaboración y los modelos endógenos y exógenos de desarrollo rural.

El diseño del modelo organizacional, en tres etapas, se describe detalladamente en el capítulo 3 de este trabajo.

Por último, en el capítulo 4, se realiza la discusión de la propuesta, donde expertos efectúan recomendaciones para el modelo organizacional propuesto y el autor de esta tesis hace las propias para el caso de estudio de alineación de sectores del capítulo 1 con los aprendizajes obtenidos del desarrollo del MUDI. Las conclusiones de este trabajo se describen al final de esta tesis.

# Capítulo 1.

## La pobreza en México

# CAPÍTULO 1. La Pobreza en México

## 1.1 Pobreza en México

En México, la pobreza es un fenómeno que afecta a 43.6% de la población<sup>4</sup>, esto representa 53.4 millones de mexicanos sin las condiciones adecuadas para la generación de ingresos y con al menos una carencia social: rezago educativo, carencia por acceso a servicios de salud, carencia por acceso a la seguridad social, carencia por calidad y espacios en la vivienda, carencia por acceso a los servicios básicos de la vivienda carencia por acceso a la alimentación. A pesar de los esfuerzos hechos para combatir la pobreza, el porcentaje no ha disminuido como se esperaría, en 6 años descendió el 2.5% pero no el número de personas, pues de acuerdo al secretario ejecutivo del CONEVAL, Hernández-Licona, de 2014 a 2016, el número de personas aumentó en más de 600 mil (Enciso, 2017).

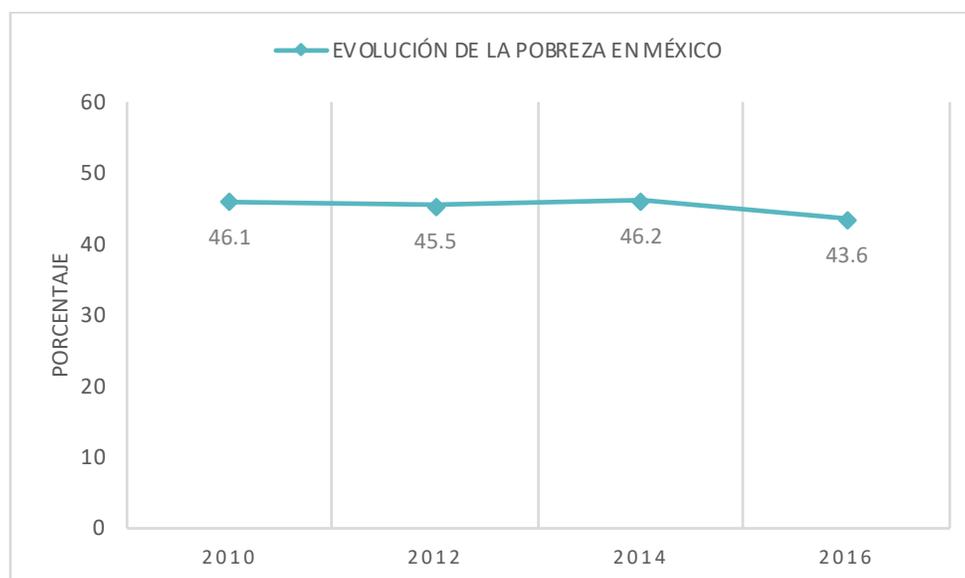


Ilustración 1. Serie histórica de la medición de la pobreza en México 2010-2016. Fuente: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2018

El CONEVAL enlista algunas posibles causas de este fenómeno que, aunque decreciente, no es sostenido (Luna, 2015):

1. **Menor crecimiento económico.** En los últimos dos años la economía mexicana ha crecido en promedio 2.5%, de acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI).
2. **Dinámica poblacional.** Los datos del INEGI muestran que en solo dos años la población en México aumentó en poco más de 2.6 millones de personas.
3. **Falta de acceso a seguridad social y carencia alimentaria.** Entre la población pobre el acceso a la seguridad social se mantiene como la mayor carencia ya que 58.5% es afectada por ésta.

<sup>4</sup> Con datos obtenidos de la Serie histórica de la medición de la pobreza 2008-2016 del CONEVAL (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2018)

4. **No alcanza para la canasta alimentaria.** El porcentaje de la población con ingresos inferiores a la línea de bienestar mínimo, es decir, la canasta alimentaria, pasó de 20.6% a 17.5% entre 2014 y 2016, que en términos de población equivale a pasar de 24.6 millones a 21.4 millones de mexicanos. La carencia de alimentación aqueja al 20.1% de los mexicanos en pobreza.

Según palabras de Gonzalo Hernández-Licona, secretario ejecutivo del CONEVAL, la política pública es clave para combatir la pobreza, pero el crecimiento económico del país en los últimos años ha sido limitado, lo cual hace más difícil esta tarea (Luna, 2015).

## 1.2 Medición de la pobreza en México

En nuestro país, el organismo encargado de realizar las mediciones de la pobreza es el CONEVAL, para ello y en línea con la definición de la pobreza como fenómeno multidimensional, el CONEVAL realiza sus mediciones con base en dos dimensiones (Ilustración 2): una de carácter *cuantitativo* que consta de dos espacios: el espacio de *bienestar económico* y el espacio de los *derechos sociales*; y una dimensión de lo *cualitativo*, que es definida por el *contexto territorial*.

Bienestar económico. El espacio del bienestar económico comprende las necesidades asociadas a los bienes y servicios que puede adquirir la población mediante el ingreso.

Derechos sociales. El espacio de los derechos sociales se integra a partir de las carencias de la población en el ejercicio de sus derechos-para el desarrollo social.

Contexto territorial. El espacio del contexto territorial incorpora aspectos que trascienden al ámbito individual (que pueden referirse a características geográficas, sociales y culturales, entre otras); en específico, aquellos asociados al grado de cohesión social, así como otros considerados relevantes para el desarrollo social.

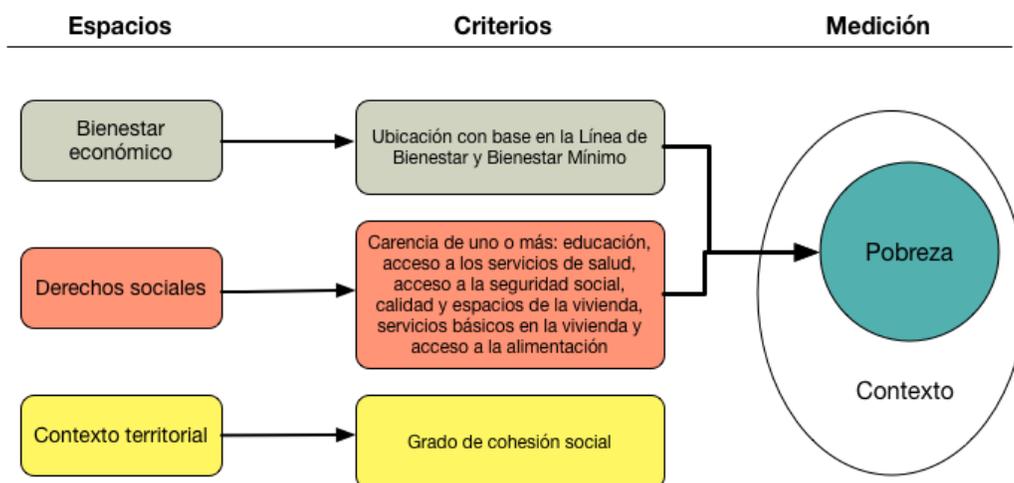


Ilustración 2. Medición de la pobreza en México. Espacios y criterios. Fuente: Elaboración propia con base en los Lineamientos y criterios generales para la definición, identificación y medición de la pobreza, CONEVAL (Federación, 2010)

Geográficamente, algunos de los estados con mayores índices de pobreza se encuentran ubicados en el Sureste del país. Destacan los estados de: Chiapas, Oaxaca, Guerrero y Puebla, ya que presentan porcentajes mayores al 60% de pobreza en sus entidades, agrupando cerca de 13 millones de personas, como se aprecia en la Tabla 1.

*Tabla 1. Medición de la pobreza por entidad 2014 en México*

**Medición de la pobreza, Estados Unidos Mexicanos, 2014**

<b>Entidad</b>	<b>2014[%]</b>	<b>2014[millones de personas]</b>
Chiapas	76.2	3.9610
Guerrero	65.2	2.3154
Oaxaca	66.8	2.6627
Puebla	64.5	3.9588
<b>Estados Unidos Mexicanos</b>	<b>46.2</b>	<b>55.3416</b>

\* El cambio en pobreza respecto de 2010 es estadísticamente significativo con un nivel de significancia de 0.05.

Fuente: Estimaciones del CONEVAL con base en el MCS-ENIGH 2010, 2012 y 2014 (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2018).

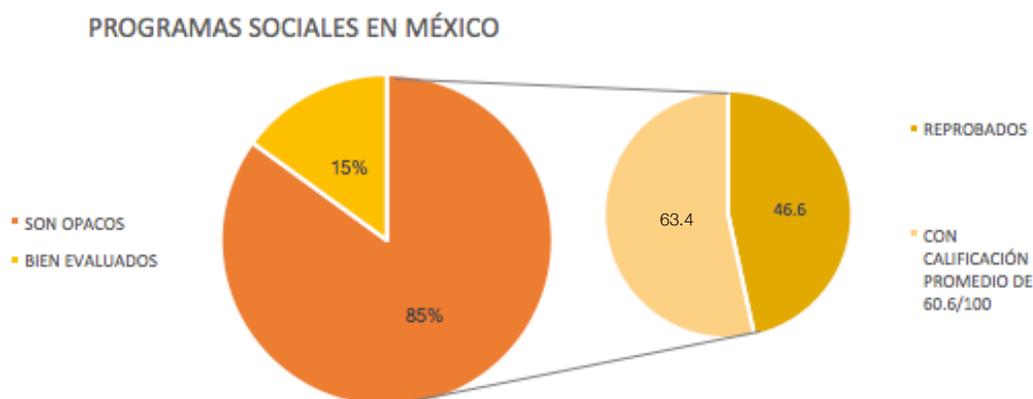
Dentro de estos números, y según las estimaciones en la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH), sabemos que el 71% de personas viviendo en pobreza se ubica en áreas rurales, en localidades con menos de 2500 habitantes, esto significa que, de cada 10 personas en situación de pobreza, 7 viven en zonas rurales (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2018).

### 1.3 El papel del Estado en la mitigación de la pobreza

En México de acuerdo con la Ley General de Desarrollo Social, corresponde al Gobierno, hacer la Política de Desarrollo Social y establecer un Sistema Nacional de Desarrollo social en el que participen gobiernos municipales, entidades federativas y el gobierno federal para garantizar los derechos para el desarrollo social, estos son: la educación, la salud, la alimentación nutritiva y de calidad, la vivienda, el disfrute de un medio ambiente sano, el trabajo y la seguridad social y los relativos a la no discriminación.

En ese sentido, las acciones a favor de la mitigación de la pobreza no son nuevas y se han llevado a cabo en su mayoría por el Gobierno a través de los programas que realizan la Secretaría de Desarrollo Social, las secretarías de los estados y los gobiernos municipales.

De acuerdo con el Índice de Desempeño de Programas Públicos Federales (INDEP, 2015) realizado por la asociación civil Gestión social y Cooperación (GESOC A.C.) y como se observa en la



*Ilustración 3. Evaluación de programas sociales en México. Fuente: GESOC 2015*

Ilustración 3, 85% de los programas sociales del gobierno son opacos o no sirven (AN, 2015). Para ahondar más sobre esta afirmación, de acuerdo con el estudio de la GESOC, el INDEP mide el nivel de desempeño de los programas a través de tres variables: 1. Calidad del programa, 2. Capacidad del programa para cumplir con sus metas, y 3. Cobertura de la población potencialmente beneficiaria del programa. A partir de estas dimensiones, de acuerdo con el reporte, en una escala de 0 a 100, los programas de desarrollo social gubernamentales obtuvieron una calificación promedio sobre la evaluación de su desempeño de 60.6, entendido como su capacidad para resolver el problema público que atiende. De ese total, 55 programas resultaron reprobados en su desempeño, lo que representa el 46.6% de los programas evaluados, es decir, los programas que ofrecen datos suficientes. Adicionalmente se encuentran los programas que forman una “caja negra”. Los 43 programas que conforman la “caja negra” descrita por GESOC, obtuvieron un presupuesto para 2015 de 75 mil 256 millones de pesos, lo que representa el 13.2% del presupuesto aprobado para programas sociales. (AN, 2015).

La complejidad del problema suscita la incidencia y liberalización del problema a más sectores para su participación e incidencia. Dentro de esta liberalización encontramos acciones en diferentes sectores como el privado, donde, en línea con tendencias de mercado se creó el concepto de responsabilidad social corporativa<sup>5</sup>, bajo este concepto se crearon más organizaciones de la sociedad civil y se les asignó presupuesto federal para incidir en temas clave para el abatimiento de la pobreza.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Hechos como la Conferencia de Estocolmo en 1972, el Informe Brundtland en 1987 o el protocolo de Kyoto en 1997; el nacimiento de grupos civiles como Amnistía Internacional, WWF, Greenpeace o Transparencia Internacional; las iniciativas formales empresariales como AA1000, SA8000, las Directrices de la OCDE o el mismo Pacto Mundial; así como el surgimiento de organizaciones como la Global Reporting Initiative o el Instituto Ethos, son todos, acontecimientos que han servido como bloques para levantar esta construcción social y medioambiental conocida como Responsabilidad Social Empresarial (ExpokNews, 2008)

<sup>6</sup> “En los últimos nueve años el presupuesto canalizado a las organizaciones de la sociedad civil (OSC) aumentó más de 500 por ciento al pasar de mil 232 millones de pesos en 2005 a 6 mil 779 millones en 2014. En este periodo el número de esos grupos que recibió apoyos de la Federación creció 64 por ciento, al pasar de 7 mil 707 a 11

Por su parte en el sector académico se ha dado paso al desarrollo de soluciones para atacar algunos de los más grandes problemas de nuestro país, muchas de ellas enfocadas en la base de la pirámide<sup>7</sup>.

Dentro de las propias comunidades, algunas de las soluciones o alternativas planteadas han sido las prácticas comunitarias de beneficio compartido como los “tequios”<sup>8</sup> o la participación de la población vulnerable en los programas asistencialistas que ofrece el Estado.

## 1.4 Mecanismos actuales de mitigación de la pobreza en México

Las acciones encaminadas a mitigar los efectos de la pobreza en México son múltiples y provienen de diversas instituciones y sectores, tan sólo en el Inventario Nacional CONEVAL identifica 6,491 acciones y programas del Gobierno para el Desarrollo Social.

A partir del análisis de algunos mecanismos actuales (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2016; Guerrero, 2017; Toche, 2017; Vela, 2017) encaminados a mitigar la pobreza y a fomentar el desarrollo social en nuestro país, se hizo un Análisis comparativo. La Tabla 2, es el resultado de dicho análisis, cuyos criterios fueron el mecanismo y la entidad, institución o persona que diseña o ejecuta dichos mecanismos. La descripción de cada mecanismo puede leerse en el ANEXO 4. de este trabajo. De acuerdo con dicha tabla, se marcaron con (x) los sectores que participan en cada mecanismo, dividiéndose en 5 grandes sectores: Gobierno, Empresas, Academia, Organizaciones de la Sociedad Civil y Comunidad. De la misma forma, se marcó con una (★) y se unió con líneas horizontales a los sectores que actúan de manera conjunta para diseñar y/o ejecutar los mecanismos descritos en la primera columna. A priori podemos decir que existen más acciones independientes (x) que colaborativas (★). También se observa que el Gobierno es quien más alternativas implementa (23/36), seguido por las acciones propuestas del sector empresarial (17) y de organizaciones de la sociedad civil (21).

---

mil 940. Los datos se desprenden de los informes anuales de las Acciones de Fomento y de los Apoyos y Estímulos otorgados a favor de las OSC, publicados por la comisión integrada por las secretarías de Hacienda, Gobernación, Desarrollo Social y Relaciones Exteriores”. (Zúñiga, 2015)

<sup>7</sup> La Base de la Pirámide es un término usado por C.K. Prahalad, profesor del Harvey C. Fruehauf Center de la Universidad de Michigan, a través de su libro *La oportunidad de negocios en la Base de la Pirámide: un modelo de negocio rentable, que sirve a las comunidades más pobres para describir a un determinado grupo socioeconómico compuesto por todas aquellas personas que viven con menos de 2 dólares diarios en el mundo.* (Wikipedia 2016)

<sup>8</sup> Palabra náhuatl para describir el trabajo comunitario obligatorio

Tabla 2. Mecanismos actuales de mitigación de la pobreza en México. Fuente: Elaboración propia

Mecanismos de superación de la pobreza en México	Gobierno	Empresas	Academia	OSC	Comunidad
Legislación de política social	x				
Legislación económica	x				
Incidencia en política pública				x	
Asociación público-privada		★			
Contratos de asignación directa				★	
Programas de investigación con fondos de CONACYT			★		
PROINNOVA, innovaPYME		★	★		
Programas de coinversión social				★	
Programas de asistencia social	x				
Programas de desarrollo social (proyectos productivos)					★
Programas de asistencia social privada		★		★	
Programas de desarrollo social privado		★		★	★
Servicio social			x		
Servicio social comunitario (tequios)					x
Voluntariado	x		x	x	x
Voluntariado corporativo		★		★	
Donaciones en especie	x			x	
Donaciones en especie (productos terminados)		★		★	
Donaciones de efectivo		★		★	
Capacitación	x	x	x	x	
Creación de empleos	x	x			x
Otorgamiento de becas	x	x	x	x	
Generación de tecnología para la base de la pirámide			x		
Investigación social			★	★	
Otorgamiento de créditos	x	x			
Comedores comunitarios	x			x	
Servicios financieros		x		x	
Microcréditos		★		★	
Concursos para proyectos de impacto		★		★	★
Fondos y fideicomisos	x				
Anexos presupuestales (Ramo 33)	x				
Metodologías		★	★	★	
Fondos internacionales		★	★	★	
Contraloría, rendición de cuentas	x			x	
Campañas y jornadas	x				
Empresas sociales / Cooperativas		★		★	★

Del análisis de esta tabla se desprenden dos hallazgos importantes:

- *Existen áreas de oportunidad para colaborar intersectorialmente.* Se identificó que en 19 de los 36 Mecanismos de Superación de la pobreza (MMSP) definidos en este trabajo, sería importante re-explorar la colaboración, en el entendido que sugiere más participación, recursos e ideas para la implementación de proyectos exitosos, y debido a que las acciones que se realizan se ejecutan de forma individual.

- **No se considera a la Comunidad como colaborador.** De los 36 mecanismos enlistados en la tabla, sólo 7 tienen como participantes activos al sector comunidad; esto significa que 29 mecanismos consideran al sector comunidad como beneficiario o como receptor del producto o servicio que ofrecen, pero no en el diseño, gestión de los recursos, implantación del programa, o en el control y monitoreo del proyecto. Los esfuerzos existentes no consideran a la comunidad en la que inciden como actor clave de los esfuerzos de resolución de la problemática de la pobreza. Desde la perspectiva de un proceso de colaboración, se puede argumentar que no se cuenta con la participación de algunos de los “*stakeholders*” relevantes en la problemática. La necesidad de abordar el problema de forma sistémica se hace explícita con este hallazgo. Ahora bien, si el análisis parte desde las nuevas tendencias de desarrollo endógeno y neo-endógeno, podemos decir que no se está contextualizando la problemática, ni se reconocen las necesidades, ni la participación de la comunidad como parte de las propuestas de solución.

De la misma manera y para reforzar el análisis del estado actual de los mecanismos de superación de la pobreza, se hizo un análisis documental sobre algunas evaluaciones de programas de gobierno (CONEVAL, 2011; Diario Oficial de la Federación, 2013) y desarrollo social (Briseño García, Lavín Verástegui & García Fernández, 2011). De este análisis se desprende la Tabla 3. En dicha tabla se señalan los mecanismos específicos de superación de la pobreza revisados y en la segunda columna se citan de forma resumida, los hallazgos más relevantes sobre algunos de los problemas encontrados en el desarrollo de estos mecanismos.

Tabla 3. Análisis documental de la evaluación de mecanismos de mitigación de la pobreza en diversos sectores (MMSP). Fuente: Elaboración propia

MMSP	Problemas y recomendaciones sobre mecanismos existentes de mitigación de la pobreza
Programas de Coinversión para el Bienestar social del INDESOL. <sup>i</sup>	<i>“[...] se recomienda que la planeación de la política de desarrollo social vaya más allá de contar con un conjunto de <b>programas sociales aislados</b> a nivel federal, estatal y municipal y que existan objetivos comunes basados en el acceso efectivo a los derechos sociales, así como una mayor integración entre las políticas sociales y económicas. (CONEVAL, 2011)”</i>
Anexos presupuestales. Programas generados con recursos estatales definidos.	<i>“<b>No siempre queda clara la razón por la que se crean programas de desarrollo social año con año.</b> Unos son creados por el Poder Ejecutivo, otros por el Poder Legislativo y otros por las entidades federativas, a través del Legislativo local, con el fin de que se ejerza más presupuesto en los gobiernos estatales. Posiblemente varios de ellos son creados para resolver problemas concretos de la población, pero debido a <b>que no siempre se cuenta con resultados claros en varios de estos programas, la sospecha de un uso político es inevitable.</b> (CONEVAL, 2011)”</i>  <i>“Debido a que no hay suficiente información sistematizada accesible sobre programas de gobiernos locales, el análisis se reduce al ámbito federal; éste apunta a que hay un gran número de Programas y Acciones de desarrollo social (se han generado recientemente muchos de estos) y <b>se identifica una gran dispersión y una potencial falta de coordinación entre instancias federales.</b> Por estas razones, se considera que si se incluyeran los programas de gobiernos locales, el problema sería aún mayor (CONEVAL, 2011)”</i>
Programas de desarrollo social y	<i>“Aun cuando la responsabilidad social empresarial ha dejado de ser un tema de moda para la mayoría de las empresas en los últimos años y a pesar de que existen grandes ejemplos de empresas cuya responsabilidad social ha quedado</i>

Programas de asistencia social	<i>manifestado de manera clara en distintos países, <u>pocos han sido los avances para la generalidad de las organizaciones privadas en términos reales en relación con la aplicación del concepto de responsabilidad social empresarial (RSE).</u> (Briseño García et al., 2011)”</i>
Desarrollo tecnológico para la base de la pirámide.	<i><u>Los canales de difusión de los avances tecnológicos son escasos. Más aún la tecnología aplicada</u><sup>9</sup>.</i>

Del análisis documental sobre los mecanismos actuales, podemos resaltar lo siguiente:

- **Hay una falta de alineación de objetivos.** Existen programas gubernamentales de desarrollo social cuyos resultados necesitan objetivos comunes y una adecuada estrategia para la consecución de dichos objetivos. Esto representa un área de oportunidad para *alinear objetivos y crear una visión compartida* común que permita alcanzar los resultados deseados y que se realimente mediante un sistema de evaluación dirigido.
- **Pocos han sido los avances de la responsabilidad social en el país.** De acuerdo con Briseño García et al., (2011) pocos han sido los avances en la responsabilidad social corporativa en nuestro país, y muchos se ven supeditados a intereses que no necesariamente se alinean con las realidades y necesidades de las comunidades. Lo que podría significar una falta de participación de algún sector relevante en el diseño e implementación de las soluciones como lo es la comunidad. Al igual que en el punto anterior, el diseño de una visión estratégica en el marco de un proceso colaborativo y de planeación, podrían ser elementos que contribuyan a incrementar el alcance medido a la fecha de dichas organizaciones.
- **Tecnología para la base de la pirámide escasa.** La difusión de la tecnología es escasa y la tecnología aplicada más escasa en proyectos que se relacionan directamente a la base de la pirámide. Hay una desconexión de quienes hacen la tecnología para la base aplicaciones de la pirámide y las personas de la base de la pirámide que serían los usuarios. Si múltiples sectores conocieran las aplicaciones posibles de estas tecnologías, sería posible aplicarlas al problema de la pobreza e incentivar la creación de nueva o mejor tecnología para los mismos fines, para ello, los procesos y formas de *comunicación entre sectores* deberían intensificarse y/o propiciarse.

---

<sup>9</sup> En el diagnóstico publicado por el Diario Oficial de la Federación en mayo 2014 sobre los Proyectos de desarrollo científico para atender problemas nacionales se especifica: “Se ha observado que la formación de nuevos grupos de investigadores, particularmente en las áreas consideradas como prioritarias, es insuficiente. La fragmentación de los recursos económicos y la poca continuidad en el otorgamiento de los mismos, también han hecho difícil la vinculación entre investigadores que contribuyan al desarrollo de la CTI y por ende al bienestar de la población mexicana.

En general, existe una falta de certidumbre entre los investigadores sobre el posible fondeo de sus proyectos, lo que deteriora gravemente el potencial de atracción de estudiantes de posgrado a ellos. También existe una escasa vinculación multidisciplinaria y dificultades para trabajar en grupos sobre problemas muy complejos y todo esto se refleja en el bajo crecimiento en el número de investigadores en el país.” (Diario Oficial de la Federación, 2013)

## 1.5 Mecanismos de innovación social multisectorial en el mundo

Las propuestas globales de superación de la pobreza se caracterizan por su componente innovador. Algunas de las alternativas de innovación social que existen en la literatura<sup>10</sup> se presentan en la Tabla 4 (Baccarne, Logghe, Schuurman, & Marez, 2016; GIZ, n.d., 2013; Gob.mx, 2018; Mark Surman & Surman, 2008; Mulgan, Tucker, Ali, & Sanders, 2008; Westley, Goebey, & Robinson, 2012; Wilson, 1977).

Nótese que la innovación social según la *Stanford Graduate School of Business* es una solución nueva, más efectiva, eficiente, sustentable y justa a un problema social que la solución actual, cuyo valor agregado aporta principalmente a la sociedad como un todo, en lugar de únicamente a los individuos.

La Tabla 4 muestra el nombre de algunas alternativas, el país en donde se implementan, algunos de los elementos fundamentales de la composición de éstas y un ejemplo de aplicación en operación.

Tabla 4. Mecanismos de innovación social multisectorial en el mundo. Fuente: Elaboración propia

Mecanismos	PAÍS	TIPO	CARACTERIZACIÓN	EJEMPLO
Modelo Reino Unido	Reino Unido	Modelo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunidad de inversión de crédito fiscal - Fomento de desarrollo de la comunidad con inversión privada</li> <li>Fondos de riesgo de desarrollo comunitario: gobierno, industria de capital de riesgo, empresarios, inversores institucionales y bancos</li> <li>Divulgación de actividades de préstamo de bancos a comunidades insuficientemente invertidas</li> <li>Estímulo a organizaciones de beneficencia y fundaciones para invertir en iniciativas de desarrollo comunitario, incluso si incluyen fines de lucro</li> <li>Apoyo a las instituciones financieras de desarrollo comunitario, incluidos los bancos de desarrollo comunitario, los fondos de préstamos comunitarios, fondos de microcréditos y fondos de riesgo de desarrollo de la comunidad.</li> </ul>	
Modelo de Constelaciones	Canadá	Modelo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gobierno ágil</li> <li>Equipos de trabajo enfocados a la acción</li> <li>Coordinación de terceros</li> <li>Liderazgo colaborativo</li> <li>Transparencia de comunicación</li> <li>Incorporación no legal</li> </ul>	<i>Center for Social Innovation</i>
Zonas económicas especiales	México China	Marco legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo económico de acuerdo a la vocación productiva de las regiones asociadas</li> <li>Regímenes fiscales especiales</li> <li>Coordinación entre los tres órdenes de gobierno</li> <li>Agilización de trámites y procesos para el desarrollo de proyectos productivos.</li> </ul>	Iniciativa de Ley Zonas económicas especiales México
Modelo de la Filantropía Comprometida	Canadá	Modelo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acceso a personas y a expertos</li> <li>Donación de recursos</li> </ul>	<i>McConnell Foundation</i>

<sup>10</sup> (Wilson, 1977), (Westley et al., 2012), (Surman, 2006).

Modelo de Filantropía de riesgo	Global	Modelo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión y apoyo técnico</li> <li>• Recursos financieros</li> <li>• Donantes como parte del consejo de administración de las organizaciones beneficiadas</li> <li>• Enfoque en innovación</li> <li>• Enfoque en resultados medibles</li> <li>• Enfoque en creación de capacidades</li> </ul>	Social Venture Partners International
Laboratorios de cambio/diseño	Global	Modelo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación de base amplia</li> <li>• Co-creación de soluciones</li> <li>• medio ambiente físicamente especializado (creatividad)</li> <li>• Facilitación y diseño claro de procesos</li> <li>• Prototipado rápido</li> <li>• Staff de apoyo multidisciplinario</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> </ul>	<i>Mind Lab Dinamarca</i>
Capacity WORKS	GIZ, Alemania	Modelo y metodología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación internacional</li> <li>• Sistema de administración de la cooperación</li> <li>• desarrollo de estrategia trans-organizacional</li> <li>• Factores de éxito: Estrategia, cooperación, aprendizaje e innovación, procesos y estructura de dirección.</li> </ul>	GIZ Proyectos

De esta tabla se destaca lo siguiente:

- la participación del gobierno **incentivando al sector privado** para la participación en la resolución de la problemática, ya sea con estímulos fiscales o con inversión directa;
- la **reducción de estructuras burocráticas** que agilizan los procesos de intervención;
- la **creación de estímulos entre sectores** para fortalecer las relaciones y promover la participación en actividades específicas;
- la **flexibilidad de las estructuras de colaboración**;
- la **creación y desarrollo de capacidades** de quienes participan en las acciones; y
- la importancia de la **innovación, cooperación, estrategia y aprendizaje** como atributos del diseño de proyectos y acciones.

Algunos de estos hallazgos se alinean con las tendencias organizacionales del siglo XXI, donde predominan las organizaciones que incentivan la creación del conocimiento y la información, en donde los requerimientos del ambiente exigen sistemas mucho más orgánicos y menos mecánicos (Zulia et al., 2002).

## 1.6 Caso de estudio. Proyecto de impacto social para la electrificación en comunidades rurales de Oaxaca

El caso de estudio que se presenta constituye un proyecto de innovación social con resultados favorables. Su análisis busca identificar los elementos que permitieron la colaboración multisectorial exitosa de este proyecto y ver cómo pueden ser utilizados de forma generalizada para otros proyectos de superación de la pobreza.

Por cuestiones de confidencialidad no mencionaremos el nombre real de las organizaciones descritas a continuación.

La empresa Luz Para Todos, en lo sucesivo LPT, es una empresa que tiene como propósito proporcionar sistemas solares de iluminación rural (**actividad de impacto social**), mediante

microcréditos a personas de escasos recursos en comunidades de municipios de alta y muy alta marginación (clasificación CONAPO) sin acceso a la red eléctrica nacional. Algunas de las características de dicha población son: viviendas con piso de tierra, donde las familias reciben un ingreso promedio de \$1,700 pesos mexicanos y 59% son de origen indígena (**comunidades viviendo en situación de pobreza**).

El impacto social de dicha empresa se ve mermado por la capacidad de esta, para proveer financiamiento (**limitación de recursos**) y por la limitada capacidad financiera de población a la que atienden para solicitar el producto. La empresa tenía la capacidad para financiar recursivamente a 200 familias por un monto de un millón de pesos mexicanos.

Para contrarrestar estas limitaciones e incrementar su impacto, el área de Desarrollo Institucional de la empresa, diseñó un proyecto de iluminación (**acciones a través de proyectos**) rural al cual invitó a diversas organizaciones a participar. Se invitó al gobierno estatal (**Sector Gobierno**) a participar en la coinversión de los sistemas para las viviendas de 5,000 familias en 3 años. El Gobierno aportaría 60% del costo de los productos, mientras que, a través de los microcréditos del fondo recursivo, LPT (**Sector Empresa**) financiaría el resto, siempre y cuando, la comunidad (**Sector Comunidad**) pagara puntualmente y en forma. LPT fungiría como la organización receptora de recursos e implementadora del proyecto.

LPT consciente de que la evaluación es un parámetro del que dependen los recursos, y pensando en el largo plazo, sumó a la organización Investigación y Pobreza (IP), una organización sin fines de lucro (**Sector Organización de la sociedad civil**) dedicada a la investigación y evaluación de la pobreza (**Sector Academia**) para hacer la evaluación del proyecto. Esta organización era reconocida en su rubro y en ella había académicos reconocidos en el tema de la pobreza. Para conseguir recursos para la evaluación, que resultaba más cara que el proyecto mismo, LPT le propuso al Gobierno estatal ampliar el proyecto y aportar recursos adicionales para la evaluación dejándole saber que sería también como coinversión. Para lograr la coinversión LPT invitó a otra Organización de la sociedad civil a participar, esta vez, una organización de segundo piso, Fundación Unidos. Sin embargo, Fundación Unidos, tenía otro enfoque para el desarrollo de proyectos, más allá de las familias, se centraba en apoyar la educación, la salud y el desarrollo económico. Para que los patrocinadores de Fundación Unidos los financiaran, el proyecto debía centrarse en los puntos de interés de la Empresa Eléctrica patrocinadora.

LPT amplió el alcance del proyecto y para alinearse a los intereses de la empresa patrocinadora de Fundación Unidos, diseñó un programa de electrificación para escuelas. Al final se convino que el dinero que aportaría la Empresa Eléctrica, serviría para cofinanciar la evaluación general de viviendas y escuelas; y para electrificar escuelas en las mismas comunidades donde se haría la intervención de viviendas. LPT fungió como **regulador** de las acciones de otras organizaciones para una **visión común**, e hizo partícipe a las comunidades (SC), primero: al invitarlas a participar en el proyecto y que ellos aprendieran a instalar los sistemas de las escuelas, después, al invitarlos a asistir a talleres de uso eficiente de la energía y cuidado de medio ambiente en las escuelas y finalmente, al capacitarlos para la supervisión y mantenimiento de los sistemas en la comunidad, mientras que se generaba una relación de confianza y solidaridad, para garantizar la recuperación de los pagos y con ello, que más vecinos de las comunidades pudieran beneficiarse.

Lo que inició como un proyecto para 200 familias, se convirtió en una intervención para 5,000 familias y 100 escuelas, con resultados medidos que permitirán replicar la estrategia.

### Identificación de elementos clave de colaboración multisectorial del caso de estudio.

En primera instancia el contexto en el que se desarrolla el proyecto corresponde a la descripción de las comunidades en las que se busca incidir con este trabajo. La organización responsable pertenece al sector Empresarial y tiene como objeto social electrificar comunidades rurales a través de sistemas solares, es decir, está orientada a desarrollar acciones y proyectos de impacto social.

La problemática que enfrenta dicha empresa radica en la limitada capacidad financiera de la misma, esto afecta directamente su capacidad de generar impacto en la comunidad (de prestar servicios a más familias) y por tanto de incidir en una carencia social: servicios de vivienda (indicador de pobreza para el CONEVAL).

Hallazgos valiosos del caso de estudio:

- **Unión de esfuerzos de diferentes sectores.** Invitación de participación a múltiples organizaciones en los sectores Gobierno, Academia, Organizaciones de la sociedad civil y Comunidad.
- **La ampliación del impacto derivada de la combinación de especializaciones en diversas áreas.** Se inició como un proyecto de electrificación para viviendas, se amplió la intervención a escuelas y se añadió una evaluación de impacto para corroborar el cambio generado de la intervención.
- **Incremento de recursos.** Los recursos financieros de la organización se ampliaron por la cooperación de la Comunidad, la coinversión con el gobierno y la coinversión de la Organización de la Sociedad civil.
- **Hubo un regulador en el proceso.** LPT dirigió los esfuerzos y coordinó a los interesados.
- **Alineación de intereses.** LPT identificó un interés común entre organizaciones de diversos sectores y propuso un proyecto de beneficio mutuo.

## 1.7 Conclusiones del capítulo 1.

Si bien existen esfuerzos en materia de superación de la pobreza en México, hay todavía y por la evolución poco favorable de los porcentajes de personas viviendo en pobreza oportunidades para generar más y mejores resultados.

Según se observó en los Mecanismos actuales de mitigación de la pobreza en México, en el análisis de los Mecanismos globales de superación de la pobreza y en el Caso de estudio, algunas de esas oportunidades son:

- **Colaboración multisectorial.** La agrupación y alineación de esfuerzos desde diversos y múltiples sectores<sup>11</sup> a favor de la pobreza, para intentar alcanzar objetivos más grandes.
- **Participación de la comunidad en el desarrollo de los mecanismos.** La visión y participación de los usuarios, en el desarrollo de soluciones para sus propias comunidades, para legitimar los esfuerzos y hacer que las soluciones sean sostenibles en el tiempo.
- **Alineación de objetivos y creación de estrategias.** La creación de una forma de trabajo clara que permita definir apropiadamente los alcances, responsables y estrategias de los proyectos.
- **Necesidad de innovación en proyectos y soluciones planteadas.** Las soluciones actuales son insuficientes, por ello, es importante crear espacios para la generación de nuevas ideas y proyectos.

Aunque sabemos que las condiciones señaladas en el caso de estudio no son generalizables, entre otras cosas porque cada comunidad se desenvuelve en un contexto distinto, y porque las organizaciones tienen una forma de operar diferente, existen puntos comunes, como los antes señalados, que vale la pena identificar y considerar para proyectos con propósitos similares, que pueden ser agrupados en un modelo.

---

<sup>11</sup> Nótese que, al hablar de sectores, estamos hablando de organizaciones que forman dichos sectores, cuyos intereses se alinean o buscan el desarrollo social y la mitigación de la pobreza. El término colaboración hace referencia a la interdependencia de acciones necesarias para la construcción del objetivo.

## Pregunta de investigación

---

¿Cómo deben alinearse y articularse los esfuerzos existentes entre sectores para el desarrollo de acciones de impacto social<sup>12</sup> que mitiguen la pobreza en México y que cumplan con los criterios de ser innovadoras, estratégicas, colaborativas y donde participe la comunidad en la que inciden?

## Objetivo General

---

Definir una forma de articulación y alineación de esfuerzos existentes entre sectores para el desarrollo de acciones innovadoras, estratégicas, colaborativas, participativas y generadoras de impacto social para la mitigación de la pobreza en México.

## Objetivos Específicos

- a. Definir a los sectores clave que deben involucrarse en el desarrollo de las acciones de impacto social.
- b. Definir una forma de articulación y mecanismos de articulación de los sectores clave para el desarrollo de acciones de impacto social
- c. Considerar los criterios de: innovación, estrategia, colaboración y participación comunitaria en el desarrollo de la propuesta.
- d. Discutir la propuesta encontrada con expertos por sector.

## Justificación y alcance

Con la realización de este trabajo se busca sentar una referencia de articulación y alineación entre sectores, que facilite las acciones de impacto social bajo un marco estratégico que fomente la cooperación, incentive la innovación y considere la participación de las comunidades.

Los criterios de diseño empleados en el diseño de la propuesta presuponen espacio fértil para la generación de ideas y para la obtención de mayores recursos, capital humano y herramientas para desarrollar proyectos de impacto social.

La Ley General de Desarrollo Social (LGDS) mexicana, en su artículo 38 señala la existencia de un Sistema Nacional de Desarrollo social<sup>13</sup> en el cual interactúan sector privado, público y

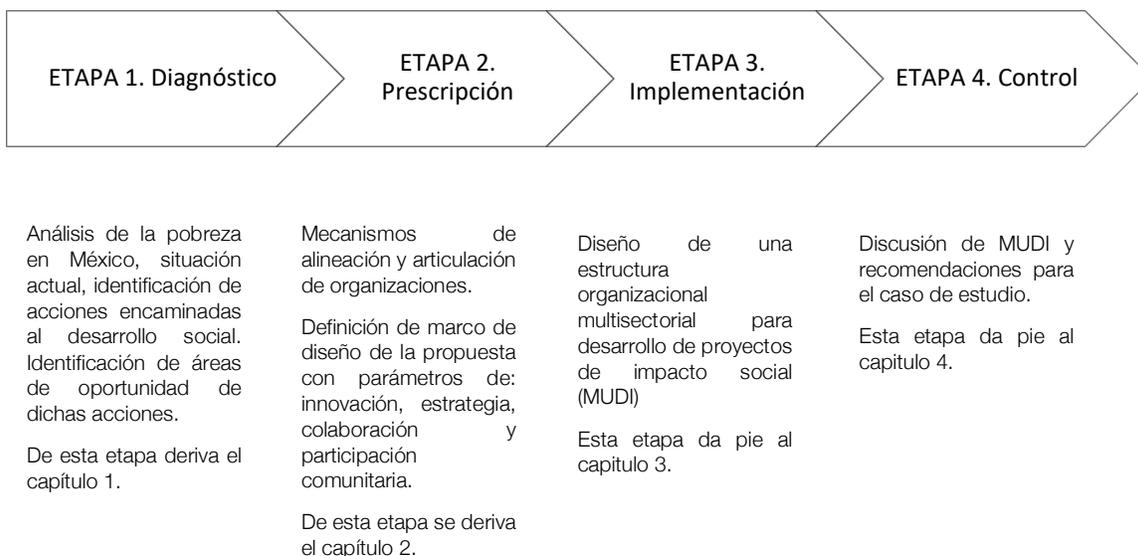
---

<sup>12</sup> Un cambio significativo y positivo que aborda un desafío social apremiante.

<sup>13</sup> De acuerdo con el artículo 38, el Sistema Nacional de Desarrollo Social es un mecanismo de colaboración, coordinación, concurrencia y concertación en el que confluyen los sectores social y privado, de manera que se cumplan los objetivos, estrategias y prioridades de la Política Nacional de Desarrollo Social. Dicho sistema además establece la colaboración de estos sectores en términos de: formulación e instrumentación de programas, acciones e inversiones en materia de desarrollo social.

social. Este concepto es señalado en múltiples documentos gubernamentales que abordan la temática de Desarrollo Social, sin que se ejemplifique cómo puede o debe funcionar dicho sistema. La presente tesis busca responder al cómo debería efectuarse dicha conjunción, y cómo articular un Sistema Nacional de Desarrollo que permita aportar soluciones a los grandes problemas sociales que causan la pobreza.

## Estrategia de diseño de la tesis



*Ilustración 4. Etapas del desarrollo de una propuesta de articulación y alineación multisectorial para el desarrollo de acciones de impacto social para la mitigación de la pobreza. Fuente: Elaboración propia*

### **Etapas del desarrollo de una propuesta de articulación y alineación multisectorial para el desarrollo de acciones de impacto social para la mitigación de la pobreza.**

**Etapas del desarrollo de una propuesta de articulación y alineación multisectorial para el desarrollo de acciones de impacto social para la mitigación de la pobreza.**

**Etapas del desarrollo de una propuesta de articulación y alineación multisectorial para el desarrollo de acciones de impacto social para la mitigación de la pobreza.**

El objetivo de esta etapa fue conocer un panorama general sobre la pobreza en México, cómo se mide, cuáles son los indicadores que afectan la evaluación de pobreza en los municipios y comunidades de México, para conocer las áreas prioritarias donde deben desarrollarse las acciones, de acuerdo con la evaluación y los indicadores utilizados en el país.

En esta etapa, también se hizo un análisis del estado actual de algunas de las acciones realizadas por distintos sectores para el desarrollo social. A partir de la información hallada, se estructuró la problemática, e hicieron hallazgos importantes sobre la intervención multi-sector en dichas acciones. También se describe un caso de estudio de intervención multisectorial exitoso, del cual se tomaron algunos criterios para diseño de una propuesta general.

Esta etapa también podría llamarse de diagnóstico, pues en ella se determinó el estado actual de la pobreza, las acciones actuales para resolverla en el país y algunos de los modelos existentes en el extranjero. Se describe en el capítulo 1 de esta tesis.

**Etapa 2. Mecanismos de articulación y alineación de organizaciones. Definición de marco de diseño de la propuesta con parámetros de: innovación, estrategia, colaboración y participación comunitaria.**

A partir del análisis y diagnóstico de la problemática, se buscaron formas de articulación y alineación multisectoriales. Al ser los sectores entidades formadas por organizaciones, se definió que dicha articulación y alineación podía llevarse a cabo mediante una estructura o modelo organizacional contingente.

En esta etapa se identificaron, además, los componentes básicos de una estructura organizacional. Para esta identificación, se hizo un análisis documental sobre estructuras organizacionales y las tendencias en los modelos de organización actuales.

De este análisis, se encontró “Una Metodología de diagnóstico y diseño de una Estructura Organizacional” de Agüelles Guerrero (2007), una metodología de diseño de modelos organizacionales que parte de la misión y visión de la organización, para identificar objetivos, funciones y responsables que permitan cumplir con dichos lineamientos. Si bien esta metodología fue diseñada para una sola organización, para los fines de esta tesis fue adaptada a un contexto multisectorial, en una organización contingente.

**Etapa 3. Diseño de una estructura organizacional multisectorial**

El diseño de la estructura organizacional multisectorial es para fines de este trabajo, la fase de implementación. En este modelo organizacional se diseñaron las relaciones y estructura para la colaboración y desarrollo de proyectos de 5 sectores relevantes encontrados (Gobierno, Empresas, Academia, Organizaciones de la Sociedad Civil y Comunidad), bajo 4 criterios de diseño: innovación, cooperación, estrategia y modelos de desarrollo endo-exógeno.

La metodología de diseño para el desarrollo de una estructura organizacional multisectorial, parte de la tesis de Maestría en Ingeniería en Sistemas de Agüelles Guerrero (2007) “Una metodología de diagnóstico y diseño de una Estructura Organizacional”, esta fue adaptada para los fines de este trabajo. En esta fase se incluyeron además conceptos del enfoque cibernético (para control del MUDI), sistémicos (consideración de todos los “stakeholders” dentro de la estructura organizacional) y de planeación de abogacía (planeador que toma en cuenta las necesidades de todos los involucrados).

**Etapa 4. Discusión del modelo y recomendaciones para el caso de estudio.**

Una vez hecho el modelo, se discutió el diseño del modelo con expertos de cada uno de los sectores señalados como relevantes. Para esta consulta, se utilizó un cuestionario de 4 preguntas, que derivaron en un análisis FODA. “El análisis FODA es una herramienta simple pero poderosa para dimensionar las capacidades de recursos de una organización y deficiencias, sus oportunidades de mercado y las amenazas externas a su futuro” (Thompson et al., 2007: 97) El objetivo fue obtener recomendaciones sobre el diseño e implementación del modelo por organizaciones interesadas en realizar proyectos de cooperación multisectorial de impacto social. En esta misma etapa, se hacen recomendaciones al caso de estudio con base en el MUDI y un análisis CHS sobre las premisas del MUDI. De esta etapa se derivan las conclusiones de la tesis.

# Capítulo 2. La organización, las estructuras organizacionales y el marco conceptual y metodológico para el desarrollo de un modelo organizacional multisectorial

## Capítulo 2. La organización, las estructuras organizacionales y el marco conceptual y metodológico para el diseño de un modelo organizacional multisectorial

---

Para responder la pregunta de cómo se articulan y alinean esfuerzos entre sectores, es importante hacer una aclaración en cuanto a conceptos:

**Alineación.** Es una condición deseable, mediante la cual los recursos materiales, humanos, tecnológicos y financieros de una organización, se interrelacionan sistemáticamente para llevar a cabo los objetivos y metas de una organización. Al hablar de alineación, se hace referencia a lograr que los esfuerzos de un sistema avancen en una dirección común que lleva a la consecución de su propósito.

**Articulación.** Se refiere a la coordinación entre elementos para la consecución de un fin común.

**Esfuerzos.** Se refiere a programas, proyectos y acciones, para este caso, en favor del desarrollo social y de la mitigación de la pobreza.

**Sectores.** Es un subconjunto de organizaciones u organismos con características comunes.

Dicho de otra forma, lo que se busca es saber cómo coordinar e integrar esfuerzos de organizaciones de diversos sectores, en proyectos de mitigación de la pobreza.

Para coordinar e integrar esfuerzos entre organizaciones, conviene definir lo que significa una organización.

### 2.1 La organización

De manera simple, una organización de acuerdo a Kaplan & Norton (2014), citado en Ajagbe, Ekpene, Cho, Edem, & Peter (2016) es un grupo de dos o más personas trabajando cooperativamente hacia un objetivo común o conjunto de objetivos.

En la misma línea Ackoff (1971) define la organización en términos de 4 elementos básicos:

- a. Una organización es un sistema que contiene al menos dos elementos que tienen un propósito común;
- b. que tiene una división funcional de labores que persiguen el/los propósito(s) de los elementos que lo contienen;
- c. los subconjuntos funcionalmente distintos (partes del sistema) pueden responder al comportamiento de cada uno a través de la observación o la comunicación;
- d. y al menos un subconjunto del sistema tiene una función de control del sistema”.

De manera general podemos decir que una *organización es un grupo de personas o entidades, que establecen relaciones entre sí y realizan funciones en aras de lograr un objetivo común.*

De forma ideal, una organización que cumple con los 4 elementos básicos que menciona Ackoff (1971) está siempre alineada y articulada, es por esto por lo que logra su propósito.

Si se traslada esta premisa, al contexto multisectorial, la alineación y articulación de los esfuerzos para lograr un propósito común, requieren entonces de por lo menos 4 elementos básicos:

- a. un grupo de organizaciones de distintos sectores con un propósito común,
- b. una división funcional de labores para las organizaciones,
- c. observación y comunicación para las funciones efectuadas entre las organizaciones, y
- d. de un sistema de control, que sea subconjunto de los sectores involucrados.

## 2.2 La estructura o modelo organizacional

En una organización, las relaciones, posición y funciones de cada uno de los elementos que lo componen están dados por lo que se conoce como estructura o modelo organizacional.

La estructura organizacional define las relaciones y la forma en cómo se construyen las mismas entre elementos en un sistema, y cómo se jerarquizan según sus funciones y atributos para perseguir un propósito establecido.

El término estructura organizacional se refiere a la configuración formal entre individuos y grupos con respecto a la asignación de tareas, responsabilidades y autoridad dentro de la organización [Gerberg y Kolodny (1992); Greenberg, (2011); Ajagbe et al., (2015)] citado en Ajagbe, Ekpene, Cho, Edem, y Peter, (2016) para perseguir un fin dado.

En la literatura hay un extenso estudio sobre los modelos organizacionales y sus componentes. En la Tabla 5 se muestra una síntesis de Král y Králová (2016) de algunos de los modelos existentes y sus componentes.

Tabla 5. Síntesis de los marcos de modelo organizacional. Fuente: Král y Králová (2016)

Modelo	Componentes	Relación entre componentes
El Modelo Estrella (Galbraith, 1974)	Estructura, estrategia, procesos, gente, compensaciones	Interdependencia
Marco McKinsey's 7S (Waterman et al., 1980)	Estructura, estrategia, sistemas (proceso), estilo (cultura), habilidades, personal (personas), metas subordinadas	Interdependencia
El ciclo de adaptación (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978)	El problema empresarial (estrategia), el problema de ingeniería (tecnología), el problema administrativo (estructura, proceso).	Proceso
El diamante de Leavitt's (Leavitt, 1970)	Estructura, tarea (proceso), personas, tecnología.	Interdependencia
El rol de las decisiones estratégicas en la Teoría de la organización. (Child, 1972)	Medio ambiente, estrategia, escala de operación (proceso), tecnología, estructura, recursos humanos (personas).	Proceso
Factores que afectan la estructura organizacional (Jones, 2012)	Estructura, estrategia, personas, tecnología, entorno organizacional.	Factores
Interacción de las dimensiones estructurales de los factores de contingencia de diseño (Daft, 2012)	Dimensiones estructurales (estructura), factores de contingencia (estrategia, ambiente, tamaño, cultura, tecnología)	Factores
El modelo de congruencia para el análisis organizacional (Nadler & Tushman, 1980)	Medio ambiente, recursos, estrategia, historia, tarea (proceso), individuos (personas), arreglos organizativos formales (estructura, procesos, métodos, procedimientos), organización informal (cultura).	Proceso

El modelo causal de desempeño organizacional y cambio (Burke & Litwin, 1992)	Medio ambiente, liderazgo, misión y estrategia, cultura, rendimiento, estructura, clima, sistemas (políticas y procedimientos, recompensas, sistemas de información de gestión), prácticas de gestión, Tareas y habilidades individuales, motivación, necesidades individuales y valores.	Causalidad
Los componentes de la arquitectura institucional (Churchill, 1997)	Desarrollo de recursos humanos, estructura organizacional, cultura institucional.	Interdependencia
Consultor organizacional: Contingencias-Relaciones de diseño (Baligh, Burton, & Obel, 1996)	Parámetro de diseño; estructura. factores de contingencia; tamaño, tecnología, estrategia, entorno, propiedad, preferencias de gestión.	Factores
El modelo organizacional de Six-Box (Weisbord, 1976)	Propósito, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo, mecanismos útiles.	Interdependencia
Tarea estratégica para la gestión exitosa de su organización (Tichy, 1982)	Áreas gerenciales; sistema técnico, sistema político, sistema cultural. herramientas de gestión; misión y estrategia, estructura de la organización, gestión de los recursos humanos (personas)	Interdependencia
Reformulando el liderazgo (Bolman & Deal, 1991)	Marco estructural, marco de recursos humanos (personas), marco político, marco simbólico (cultura).	Marco
Modelo integral para el diagnóstico de los sistemas organizacionales (Cummings & Worley, 2015)	Entrada; medio ambiente, componentes de diseño; estrategia, tecnología, estructura, clima, gestión de recursos humanos, procesos de gestión. Salida.	Interdependencia
Los determinantes de la estructura organizacional (Senior & Swales, 2010)	Estructura, ambiente, estrategia, tecnología, tamaño, cultura, creatividad, política, liderazgo.	Factores
La estructuración de las organizaciones (Mintzberg, 1989)(Mintzberg, 1983)	División del trabajo, Mecanismos de coordinación, sistema de toma de decisiones	Interdependencia

De esta tabla y relacionándola con los 4 elementos básicos que propone Ackoff (1971), resaltamos entonces, los componentes básicos que utilizaremos para una estructura organizacional multisectorial:

1. El sistema de toma de decisiones (estructura)
2. División del trabajo (estructura)
3. Mecanismos de coordinación (comunicación y observación entre elementos)
4. Medio ambiente
5. Estrategia (para lograr el propósito del sistema)

### 2.2.1. El sistema de toma de decisiones

El sistema de toma de decisiones se caracteriza por dos tipos de toma de decisión.

- **Centralizada.** El poder se concentra en uno o algunos individuos, en una sola parte de la organización. Las acciones que se generan en esa parte de la organización repercuten en todos los individuos que la conforman.
- **Descentralizada.** El poder es de múltiples individuos, se concentra en diversas o múltiples partes de la organización.

La materialización de este componente en el Modelo propuesto se aprecia en el organigrama. El organigrama esquematiza las relaciones de autoridad entre componentes y se complementa en las descripciones de puesto, donde se describen las funciones y atribuciones de cada puesto.

### 2.2.2. División del trabajo

La división del trabajo se refiere a las formas de agrupación de puestos que se plantean en una organización para lograr un fin o una actividad dada.

De acuerdo con Mintzberg (1989), existen 5 formas de agrupación básicas:

- **Por conocimiento y destreza.** Se basa en el conocimiento y destreza de sus miembros;
- **Por proceso de trabajo.** Se basa en las diferentes actividades que realizan los miembros de una organización;
- **Por tipo de producto.** Se basa en los diferentes servicios y productos que ofrece la organización;
- **Por tipo de cliente.** Se basa en los diferentes tipos de cliente, segmentos de mercado;
- **Por lugar.** Tiene su origen en las distintas regiones geográficas donde opera una organización.

La división del trabajo vista conceptualmente, se aterriza a través de la asignación de responsables y las funciones de estos de acuerdo a su posición dentro de la organización.

### 2.2.3. Mecanismos de coordinación

*“La coordinación se refiere a las medidas que la organización asume para integrar el trabajo que ha sido dividido. A medida que las organizaciones asumen las decisiones de diferenciación, pueden llegar a crear muchos campos de actividad funcional, lo que daría lugar a problemas de coordinación en la labor.” (Marín Idárraga, 2012)*

Los mecanismos de coordinación son los elementos de cohesión dentro de una organización. En palabras de Mintzberg (1986) son el pegamento que une a la organización, aquellos que permiten la coordinación e integración, de los cuales se desprenden los siguientes:

- a. **Ajuste mutuo.** Este mecanismo es un proceso simple de *comunicación informal*.
- b. **Supervisión directa.** En este proceso un individuo tiene la responsabilidad de conducir a más personas, emitiendo instrucciones y supervisando sus acciones.
- c. **Estandarización de procesos.** Un individuo emite instrucciones que otros individuos deben cumplir implementar. Esto no significa necesariamente que tiene que supervisarlos y se enfoca principalmente en la emisión de reglas operativas.
- d. **Estandarización de resultados.** Este mecanismo implica la determinación de resultados y que los múltiples individuos que conforman la organización tengan conocimiento de ellos.
- e. **Estandarización de destrezas.** Este mecanismo implica la capacitación requerida de los individuos para desarrollar sus actividades en función de los fines que persigue la organización.
- f. **Estandarización de normas.** Este mecanismo busca la cohesión dentro de la organización a través de la ideología, valores y creencias.

### 2.2.4. Medio Ambiente

Desde el punto de vista de los sistemas, la organización es un sistema abierto en el que hay cambios transformacionales y transaccionales con el entorno, resulta por ello importante conocer cómo es que el entorno se comunica y define las acciones y posibles resultados de

la organización para la consecución de su propósito. De acuerdo con la profundidad del análisis y con base en el número y fuerza de las relaciones con algunos de los componentes del entorno, podemos desagregar el entorno en dos grandes subsistemas:

- Medio ambiente de la organización. Es un sistema de orden superior, que engloba a la organización y que tiene intercambios transaccionales con él.
- Medio ambiente general. Es también un suprasistema que engloba a la organización, cuyos intercambios son meramente transformacionales.

### 2.2.5. Estrategia

La estrategia establece la dirección de la organización (Galbraith, J; Downey, D; Kates, 2002), es el camino que lleva a los objetivos propuestos. En términos del Modelo organizacional multisectorial que se busca, la estrategia conduce a la Visión compartida y futura que se plantea entre las organizaciones de los múltiples sectores.

La construcción de una visión de futuro sólo es efectiva para una organización en cuanto a que ésta se construya de manera compartida, y cumpla al menos los siguientes puntos (García Carreño, 2015):

- Hay claridad acerca de la historia (desarrollo histórico u ontogénico) de la realidad actual.
- Una limpia declaración de resultados a lograr.
- El colectivo elige cómo proceder.

La visión a futuro para el modelo organizacional a diseñar en el contexto de esta tesis es la de impactar en la evaluación de la pobreza. Con esto no necesariamente decimos que se erradicará, sin embargo, es necesaria para el diseño de proyectos, pues los ejes temáticos y la acciones deben estar encaminadas a incidir en los indicadores de pobreza del CONEVAL.

## 2.3 Parámetros de diseño del Modelo organizacional multisectorial con base en la problemática

Los parámetros de diseño para el Modelo organizacional multisectorial se derivan de las conclusiones del capítulo 1, según las cuales, existen oportunidades para:

- la **colaboración** multisectorial que permita para agrupar esfuerzos,
- la **inclusión de la comunidad** en el diseño de los mecanismos de incidencia en sus propias comunidades (*modelos endo-exógenos de desarrollo rural*),
- la alineación de objetivos y la creación de **estrategias** para lograr dichos objetivos; y
- para encontrar y desarrollar nuevas soluciones que brinden mejores resultados (**innovación**)

A continuación, se describe más detalladamente cada uno de los parámetros y las características deseables de ese parámetro para el Modelo organizacional multisectorial.

### 2.3.1 Innovación

La innovación es la capacidad de realizar cambios positivos dentro de un producto o en un sistema. Es la búsqueda de soluciones nuevas y útiles para las necesidades o problemas

detectados. Su importancia radica en el contexto de este Modelo, en la necesidad de crear soluciones novedosas y diferentes para la solución de los problemas actuales. Como se describe en el capítulo 1, las soluciones actuales siguen siendo insatisfactorias, el análisis desde un nuevo enfoque podría sugerir mejores resultados. La innovación como parámetro de diseño del MUDI promueve un cambio de paradigmas para las organizaciones e instituciones participantes. En este sentido, la participación de múltiples sectores en el modelo da cabida a la producción de conocimiento desde múltiples perspectivas y al intercambio de información intersectorial que genera nuevo conocimiento.

Algunas de las características deseables de este atributo para el Modelo organizacional multisectorial, son las siguientes:

- Proponer la construcción y utilización de ecosistemas de innovación fractal<sup>14</sup> que complementen las alternativas de solución,
- Incentivar el uso de la diplomacia de innovación<sup>15</sup> para facilitar la creación de espacios de innovación,
- Considerar a la innovación frugal<sup>16</sup> por cuestiones de optimización, eficiencia y bajos costos; y
- Establecer las condiciones para crear territorios innovadores que sean el escenario de referencia para el desarrollo de los proyectos.

### 2.3.2 Colaboración

Las estructuras colaborativas, son organizaciones basadas en el conocimiento, dado que se caracterizan, además, por su capacidad para generar, absorber, analizar, distribuir y gestionar el enorme volumen de información existente en su interior, transformándola en conocimiento (Carballal del Río, 2006). Una característica importante que se debe considerar en la idea de colaboración es el de la multiplicidad de aliados, que se refiere a los bagajes diversos que complementan las ideas dentro de una organización.

Para fines del modelo de organizacional multisectorial, la colaboración es un atributo esencial que dictamina las interrelaciones entre las partes y elementos del modelo. La organización que surge de la unión de esfuerzos de los sistemas clave es una organización que puede o no ser

---

<sup>14</sup> Un ecosistema de innovación fractal es una aglomeración de recursos que actúan, interactúan, y evolucionan bajo regímenes de co-opetencia, co-especialización y coevolución en búsqueda de niveles más altos de efectividad y eficiencia en la creación de recursos, asignación, apropiación y uso. Como resultado de estos procesos y dinámicas, la arquitectura y topología de dicho ecosistema se materializa de una forma que emula las redes de innovación y los clústeres de conocimiento (Prainsack, 2012)

<sup>15</sup> La diplomacia de la innovación es un concepto que surge por la combinación de dos conceptos: diplomacia e innovación. Al hablar de diplomacia se hace referencia al proceso de trasgresión de fronteras, al traspaso de límites: territoriales, culturales, socioeconómicos, etcétera, con el fin de potencializar la innovación. De conjuntar a más actores para tener una mayor diversidad de perspectiva y con ello de ideas novedosas posibles de implantar.

<sup>16</sup> El desarrollo de la solución frugal se basa en un producto existente primero, antes de que una nueva solución sea implantada (Carleton University, 2013). Se ahorran costes mediante la optimización del espectro de funcionalidad, el uso de materiales de bajo costo y la integración de componentes de proveedores locales. Un enfoque de "mezclar y combinar" utilizando componentes existentes ayuda a reducir los costes de desarrollo.

legalmente constituida, podemos llamarla efímera o contingente pues sólo dura el tiempo determinado en un convenio o hasta la implantación exitosa de un proyecto. En esta organización las partes definen lo que voluntariamente pueden aportar en términos de recursos y tiempo para la consecución de los objetivos del proyecto, pero permanecen como entidades autónomas jurídicamente.

En la innovación se observa un marco para la generación de ideas y alternativas, las alianzas para el desarrollo son el marco para la colaboración entre organizaciones que da pie a una Visión compartida. Las alianzas para el desarrollo son una forma de organización en la que se suman esfuerzos para resolver problemas sociales complejos. La importancia radica en que todos los actores perciben valor en colaborar y en proveer sus propias experiencias y habilidades específicas (Kolk & Lenfant, 2015).

El atributo de cooperación busca alinear las siguientes características.

- incentivar el aprendizaje colaborativo a través de la comunicación entre sectores,
- establecer una visión compartida para la superación de la pobreza,
- proponer la construcción de redes de colaboración y alianzas para el desarrollo,
- desarrollar espacios de consenso dentro de las organizaciones de aprendizaje para fomentar la participación social y con ello la legitimidad de los proyectos,
- proponer procesos de interacción que promuevan la co-opetencia, la co-especialización y la coevolución para la consecución de resultados adyacentes benéficos para todas las partes, y
- desarrollar estructuras para la colaboración complementaria (para la innovación o para más gestión de recursos)

### 2.3.3 Estrategia

Análisis interno y del entorno para tomar decisiones relevantes que permitan llegar al objetivo. La estrategia es la herramienta que le da sentido a las decisiones que se tomarán considerando la visión de futuro que se espera alcanzar, es además una visión compartida por todos los elementos del sistema y mediante la cual se llegará a los resultados deseados.

La estrategia como parámetro de diseño del Modelo organizacional multisectorial, implica la delimitación de áreas estratégicas para superación de la pobreza, para el caso de este Modelo las áreas identificadas se alinean con los criterios de evaluación de la pobreza del CONEVAL, además, se sugiere que dichas estrategias sean de especialización inteligente y hagan uso de inteligencia competitiva y tecnológica. El primer concepto se refiere a enfocar los esfuerzos en las fortalezas locales de la localidad.

*El concepto recomienda que cada Estado miembro y región, concentre sus esfuerzos y recursos en un limitado número de prioridades realistas y ambiciosas (nichos) donde sea factible desarrollar la excelencia y competir en economías globales de manera sustentable (financieramente, medio ambientalmente y socialmente) siguiendo las prioridades de ser: inteligente, sustentable e inclusiva. (Carayannis & Rakhmatullin, 2014)”*

El segundo concepto, Inteligencia Competitiva y tecnológica, representa un medio para poder reaccionar proactivamente a estos movimientos. Se trata de un proceso que se enfoca a la detección temprana de eventos tecnológicos externos que representan oportunidades o amenazas potenciales para la comunidad (incluyendo innovaciones y colaboradores

potenciales), buscando entender y anticiparse a los cambios en Comunicación y Tecnología y apoyar así a la planeación estratégica de la organización emergente (M. Rodríguez Salvador, 2002).

El uso de la estrategia en este Modelo busca:

- Promover cambios irreversibles en la comunidad que permitan brindar mejores oportunidades en las comunidades y satisfacer alguna de las carencias sociales de la medición de la pobreza.
- Promover la integración de todos los actores que participan del interés de combatir la pobreza.
- Desarrollar un esfuerzo disciplinado que permita medir y dar seguimiento a las actividades orientadas a la consecución del objetivo del proyecto.
- Promover la participación de todos los “stakeholders” en la resolución del problema ya sea con recursos o con ideas.
- Utilizar las redes de colaboración y las alianzas para el desarrollo para desarrollar inteligencia competitiva y tecnológica que dé soporte a la planeación estratégica.
- Orientar las acciones y los proyectos de acuerdo a las vocaciones productivas de las comunidades y maximizar el aprovechamiento de fortalezas locales.
- Diseñar una visión de futuro que sea compartida
- Usar las áreas estratégicas de evaluación de la pobreza para definir áreas de incidencia de proyectos dentro de las comunidades.

#### 2.3.4 Modelos de Participación comunitaria. Modelo endógeno y exógeno de desarrollo rural

##### 2.3.4.1 Desarrollo endógeno

En el trabajo de Lowe (1997) se cita a Picchi (1994, p. 195), para explicar la definición de desarrollo endógeno, de acuerdo con esta cita, el desarrollo endógeno debe entenderse como "un desarrollo local generado fundamentalmente por impulsos locales y basado en gran medida en recursos propios de cada zona" (Lowe Philip, 1997).

En este enfoque se establecen las actividades de desarrollo dentro de un marco territorial más que sectorial, con la escala del ser territorio más pequeño que la escala nación (Gkartzios & Scott, 2014). El desarrollo se contextualiza al centrarse en las necesidades, capacidades y perspectivas de la población local (Gkartzios & Scott, 2014).

Los enfoques endógenos desplazaron a los modelos exógenos, según los cuales, las principales fuerzas del desarrollo moderno proceden de las áreas rurales externas (Lowe Philip, 1997).

En el capítulo 1 se detectó la necesidad de involucrar a la comunidad como parte de las soluciones que se implementan en su localidad. Al considerar al modelo de desarrollo endógeno como atributo del sistema, lo que se hace es dar voz a la población en la cual se desea incidir, de forma que el proceso de apropiación de las soluciones sea más orgánico y por lo tanto más legítimo.

##### 2.3.4.2 Modelo exógeno

Entiéndase el desarrollo exógeno como un desarrollo generado por impulsos externos, es decir que se encuentran fuera de la comunidad.

El modelo exógeno tiene una estrecha liga con la idea de globalización y de libre mercado, de forma que busca que las comunidades se adapten a estas condiciones para crecer y que sean estas condiciones las que guíen e impulsen el crecimiento.

Los modelos de desarrollo exógeno y endógeno han dejado de competir entre sí para dar pie a la interacción y generación de ideas entre ambas, a pensar en un todo en vez de en las partes, hacia la aplicación de herramientas duales, este pensamiento también se plasma en ejemplos como: la Evaluación de Cuarta Generación. (Lowe Philip, 1997). El desarrollo del Modelo organizacional multisectorial busca un desarrollo que combine ambos modelos. La perspectiva del desarrollo exógeno brinda un panorama más amplio a las comunidades que puede resultar en su beneficio en términos de recursos, ideas y posibilidades.

## 2.4 Enfoque sistémico

En este trabajo, el análisis desde un enfoque sistémico permite reconocer la interacción, comunicación y vinculación que existe entre los componentes del sistema; se visualiza al sistema como un todo y sus relaciones con un sistema mayor (suprasistema) y con el medio ambiente.

Para el caso de esta tesis y en el contexto de las estructuras organizacionales, es importante mencionar que una organización es un sistema abierto que interactúa con el medio ambiente (suprasistema). Este enfoque sugiere el estudio de los objetos, en este caso organizaciones, a través de sistemas, trata de explicar los fenómenos de manera integral y comprehensiva, en y se busca incluir todas las partes.

Los sistemas están constituidos por elementos interrelacionados (Ackoff, 1971) que son elegidos arbitrariamente por un observador según su relevancia para el cumplimiento del propósito del sistema, es por esta razón que elegimos según los hallazgos del capítulo 1, a cinco sistemas clave, que representan a 5 sectores interesados en resolver la problemática.

El sistema de estudio, en este caso, es la conjunción de subsistemas de un modelo organizacional multisectorial, los subsistemas son los sectores relevantes para el propósito definido (desarrollo de proyectos de impacto social para la mitigación de la pobreza), mientras que el suprasistema es el contexto cultural y medio ambiental en el que se desarrolla el sistema, que se conceptualiza en el capítulo 3 como Cuarta y Quinta Hélice de la Innovación<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> El Modelo de innovación de Cuádruple Hélice (MCH), abre la perspectiva y contextualiza socialmente la idea de Triple Hélice (Campbell et al., 2015) que conjuntaba a: la academia (educación superior), la industria (negocios) y al estado (gobierno) para la creación de conocimiento. Los autores de este nuevo modelo: Carayannis y Campbell (2009), agregan una cuarta hélice que se compone por: sociedad civil, medios de comunicación, y artes. Esta nueva es de carácter transformacional y afecta por tanto las relaciones de la triple hélice.

Al agregar una quinta hélice, se busca dar un contexto de medio ambiente que también es transformacional.

## 2.5 Enfoque cibernético

El enfoque cibernético permite conceptualizar los sistemas desde el fenómeno de control y comunicación entre sistemas. En el contexto de esta tesis, se utiliza para determinar la estructura del organigrama y la conformación del subconjunto tomador de decisiones de mayor jerarquía que regulará la organización contingente surgida para poder efectuar la colaboración entre sectores.

El paradigma cibernético distingue en cualquier sistema dos subsistemas principales: el de gestión, esto es, de regulación o de control (o, simplemente, el gestor o conductor) y el conducido, junto con sus relaciones fundamentales, que son de información y de ejecución. (Gelman Muravchik, 1996). Véase Ilustración 5

Cada uno de estos dos subsistemas tiene funciones clave:

*Subsistema conducido.* Es el principal responsable de cumplir con el papel que tiene el sistema en el suprasistema (Gelman Muravchik, 1996).

*Subsistema conductor.* Traza, realiza y controla la trayectoria del conducido a través de un proceso de gestión en dos posibles modalidades: la gestión correctiva o situacional (optimización por retroalimentación) o la gestión planificada (que se vale de la planeación para llegar a un estado futuro deseado con acciones a largo plazo).

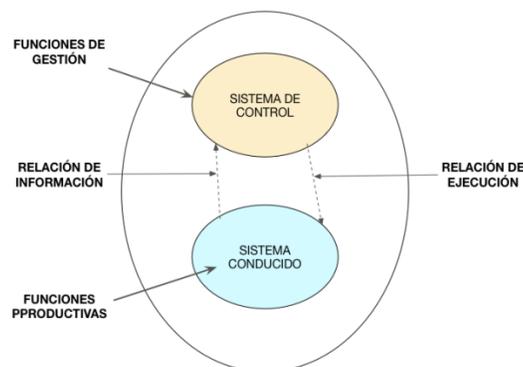


Ilustración 5. Visualización de un sistema bajo el paradigma cibernético. Fuente: Gelman Muravchik (1996).

Al hablar de un modelo organizacional multisectorial, el *sistema conductor* estaría conformado por representantes con capacidad de tomar decisiones, de las organizaciones de cada uno de los sectores clave.

El objetivo de esto es promover la diversidad de ideas e innovación para el desarrollo de proyectos y, asegurar la apropiación del proyecto para cada uno de los sectores. Se hace bajo la premisa de que, al ser escuchados, participarán de forma más activa en la implementación y seguimiento de los proyectos.

Pero ésta no es la única aplicación del enfoque cibernético que se pretende sugerir en el modelo, al ser un modelo multisectorial, donde cada organización tiene una identidad jurídica diferente y donde los intereses particulares pudieran sobreponerse, se busca crear un Sistema regulador que sirva como guía para moderar y mediar los intereses individuales a favor de una visión colectiva.

El sistema conducido, es el sistema a cargo de la instrumentación de los proyectos, mientras que el conductor, se encarga de las fases de diagnóstico y prescripción.

## 2.6 Planeación

Para el desarrollo de este modelo y bajo el enfoque cibernético, es necesario contar con una metodología que permita identificar y resolver problemas y contribuir en la gestión planificada del subsistema conductor y que puede ser concebida través de las siguientes cuatro fases: diagnóstico, prescripción, instrumentación y control. Como se observa en la Ilustración 6.

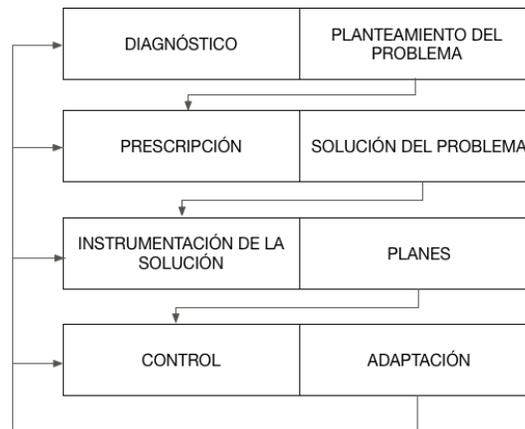


Ilustración 6. Estructura del proceso de planeación. Fuente: Gelman Muravchik (1996).

- a. **Diagnóstico.** En esta fase se identifican, definen y plantean los problemas que se quieren resolver.
- b. **Prescripción.** Se identifican alternativas factibles de la solución para lograr el estado deseado.
- **Instrumentación.** Se selecciona un horizonte temporal y se detallan acciones que permitan mejorar y atender los objetivos planteados anteriormente. Es la fase de implantación de la solución de acuerdo a lineamientos definidos dentro de un plan y sobre un programa constituido por: ideales, objetivos, políticas, estrategias, alcances, subprogramas, tareas, acciones y responsabilidades.
- c. **Control.** En esta fase se corrige y mejora sistemáticamente el plan, evaluando, adaptando e implantando actividades y procesos para su mejora.

## 2.7 Abogacía y pluralismo en la planeación

Al analizar la problemática bajo este enfoque, se enfatiza la necesidad de representar a grupos a través de los procesos de planeación, que de otra manera no tendrían voz y que han sido considerados como testigos (Ulrich, 2005) , la inclusión de estos en los procesos de cambio en sus comunidades son fundamentales y permiten tener una visión comprehensiva del problema.

De acuerdo con este enfoque los planificadores deben ser capaces de involucrarse en el proceso político como defensores de los intereses tanto del gobierno como de otros grupos,

organizaciones o individuos que están interesados en proponer políticas para el desarrollo futuro de la comunidad (Davidoff, 2011). Mientras más grupos estén considerados y más alternativas sean provistas, se habla de un proceso de planeación más plural. El papel del planeador además de fungir como analista o simulador es el de proponer soluciones sustanciales específicas, de ir más allá de una evaluación de costos, sino de buscar el impacto en el plan a desarrollar.

El defensor representa a un individuo, grupo u organización y debe presentar la información en un lenguaje comprensible para su cliente y para los tomadores de decisiones que busca convencer (Davidoff, 2011), esto constituye un proceso incluyente. El planeador cuyo rol es el de defensor dedica mucha atención a ayudar a la organización cliente a aclarar sus ideas y a expresarlas, no obstante la función más importante del defensor, es llevar a cabo el proceso de planificación de la organización y argumentar de manera persuasiva a favor de las propuestas de planeación de sus clientes (Davidoff, 2011).

En términos de esta propuesta, el planeador defensor pertenece a un subsistema rector dentro del modelo organizacional multisectorial, y es quien representará a la comunidad rural donde se desarrollarán las actividades, dicho planeador fungirá en favor de las propuestas de la comunidad a fin de que su voz sea oída y clarificada. Esto no es limitante a un solo subsistema o sector, y es una ventaja que brinda confianza a la pluralidad del proceso.

## 2.8 Critical Heuristic Systems (CHS)

Los Sistemas críticos heurísticos son un marco para la práctica reflexiva basada en la filosofía práctica y el pensamiento sistémico (Ulrich, 2005). A través de un conjunto de 12 preguntas, en cuatro categorías o dimensiones del problema (motivación, poder, conocimiento y legitimación) CSH busca hacer explícitos los juicios cotidianos de los que dependemos (conscientemente o no) para comprender situaciones y diseñar sistemas para mejorarlos (Morecroft, 2010), para ello usa la crítica a los juicios de límite “boundary judgements”. Estos juicios de límite son emitidos de manera subjetiva por quienes analizan un evento, para dar mayor o menor valor a las observaciones o consideraciones sobre un hecho, y delimitar lo que debe atenderse con mayor jerarquía. Es la forma de plantear una situación.

El uso de este enfoque en esta tesis constituye una reflexión sobre el proceso diseño del Modelo, dicho análisis se observa en el capítulo 4 de este trabajo y está basado en las preguntas de la Tabla 6.

Tabla 6. Lista de verificación de preguntas límite. Fuente: Ulrich, (2005)

### FUENTES DE MOTIVACIÓN

- (1) ¿Quién es (debería ser) el cliente o beneficiario? Es decir, ¿a quién pretenden (deberían) atender?
- (2) ¿Cuál es (debería ser) el propósito? Es decir, ¿cuáles son (deberían ser) las consecuencias?
- (3) ¿Cuál es (debería ser) la medida de mejora o medida del éxito? Es decir, ¿cómo podemos (debemos) determinar que las consecuencias, en conjunto, constituyen una mejora?

**FUENTES DE PODER**

4) ¿Quién es (debería ser) el que toma las decisiones? Es decir, ¿quién está (debería estar) en condiciones de cambiar la medida de mejora?

(5) ¿Qué recursos y otras condiciones de éxito están (deberían) estar controlados por el que toma las decisiones? Es decir, ¿qué condiciones de éxito pueden (deberían) controlar los involucrados?

(6) ¿Qué condiciones de éxito son (deberían ser) parte del entorno de decisión? Es decir, ¿qué condiciones puede (debería) no controlar el responsable de la toma de decisiones (por ejemplo, desde el punto de vista de los que no participan)?

**FUENTES DE CONOCIMIENTO**

(7) ¿Quién (debería) ser considerado un profesional o experto adicional? Es decir, ¿quién (debería) estar involucrado como proveedor competente con experiencia?

(8) ¿Qué tipo de experiencia (debería ser) consultada? Es decir, ¿qué debería contar como conocimiento relevante?

(9) ¿Qué o quién es (debería) ser asumido como garantía del éxito? Es decir, ¿dónde (deberían) los implicados buscar alguna garantía de que se logrará la mejora, por ejemplo, el consenso entre los expertos, la participación de las partes interesadas, la experiencia y la intuición de los implicados, el apoyo político?

**FUENTES DE LEGITIMACIÓN**

(10) ¿Quién es (debería ser) testigo de los intereses de los afectados, pero no involucrados? Es decir, ¿quién es (debería ser) tratado como un interesado legítimo, y quién argumenta (debería argumentar) el caso de aquellos interesados que no pueden hablar por sí mismos, incluidas las generaciones futuras y la naturaleza no humana?

(11) ¿Qué garantiza (debería garantizarse) la emancipación de los afectados de las instalaciones y las promesas de los involucrados? Es decir, ¿dónde se encuentra (debería) la legitimidad?

(12) ¿Qué cosmovisión es (debería ser) determinante? Es decir, ¿qué visiones diferentes de "mejora" se (deben) considerar y cómo se concilian (deberían estar)?

## 2.9 Metodología y diagnóstico para el diseño de una estructura organizacional (MyDeo)

La Metodología y diagnóstico para el diseño de una estructura organizacional de Argüelles Guerrero (2007) es una metodología para el diseño del Modelo organizacional de una sola organización. Se eligió esta metodología pues parte de una Visión común y una Misión definida para el desarrollo de objetivos, responsabilidades y funciones, que son y como se vio en el punto 2.2 de este trabajo, elementos clave de la estructura organizacional. Dado que la visión y la misión son la forma de expresar en forma amplia los objetivos de la organización, sirve como marco de referencia para generar y valorar opciones estratégicas, de tal forma, que el futuro de la organización sea diseñado como resultado de una reflexión y análisis de las tendencias del pasado y las condiciones del presente (Argüelles Guerrero, 2007).

Algunas de las características atribuibles a esta metodología, según su autor, son:

- Identifica los problemas concretos por resolver y áreas de oportunidad para mejorar la eficiencia de la organización

- Elabora los objetivos generales de la organización y deja un mensaje claro al personal sobre las metas de corto, mediano y largo plazo de la organización
- Evita duplicidad de funciones
- Ayuda a simplificar y ordenar a las áreas de la organización
- Identifica cargas de trabajo de las áreas
- Crea real sinergia y comunicación entre las áreas
- Optimiza recursos humanos y costos
- Crea flexibilidad de cambio y rediseño de la estructura organizacional

Dicha metodología sigue 3 etapas:

- **Etapas 1. Diagnóstico de la situación actual.** En esta etapa se analiza el estado actual de la organización. Se aplica cuando la organización cuenta con operaciones y una estructura predefinida de organización. Lo que se busca es entender cómo funciona la organización interna y en sus relaciones con el exterior.
  - **Paso 1. Estructura organizacional y su medio**
    - Identificar los objetivos organizacionales (Visión-Misión)
    - Identificar la estructura organizacional y jerarquías con que opera
    - Conocer e identificar duplicidades en el Manual de organización (áreas y funciones)
    - Marco legal
    - Posicionamiento y estrategias
  - **Paso 2. Situación Financiera**
    - Ingresos promedio (anuales, mensuales, por temporada, etc.)
    - Principales fuentes de ingresos
    - Estructura de costos
    - Plan de negocio y presupuesto (proyecciones de crecimiento)
  - **Paso 3. Identificar la Problemática con técnicas de planeación participativa**
    - Identificar factores internos y externos que afectan a la organización.
    - Realizar un análisis de perspectiva (identificar posibles soluciones).
- **Etapas 2. Diseño del Modelo de Referencia.** En esta fase se sientan las bases y criterios de diseño del Modelo que se busca. La base de esta fase es la estrategia a forma de Misión y Visión.
  - **Paso 1. Formular la Visión-Misión**
    - Identificar la idea a futuro que motiva a la organización
    - Identificar los productos y/o servicios de la organización
    - Identificar las necesidades de los clientes
    - Definir la imagen pública de la organización
  - **Paso 2. Construir el perfil de actuación de la organización**
    - Identificar los conceptos relacionados a la Visión – Misión
    - Plantear y relacionar los objetivos con los conceptos de la Visión-Misión
    - Diseñar la matriz de configuración que relaciona a la Visión-Misión con los conceptos y objetivos.
  - **Paso 3. Construir la configuración de la organización**
    - Diseñar la matriz de funciones y objetivos
    - Diseñar la matriz de responsabilidades
    - Diseñar la matriz de área y resultado/producto
    - Estructurar la Matriz de presupuesto

- **Etapa 3. Diseño y propuesta de la Estructura organizacional.** En esta fase se obtiene la propuesta final de la estructura organizacional con base en los criterios señalados en la etapa previa.
  - **Paso 1. Elaborar Manual de Organización**
    - Elaborar Organigrama (Áreas y jerarquías)
    - Integrar el resultado de la Etapa 2 y elaborar el Manual de Organización
  - **Paso 2. Presentar resultados, conclusiones y recomendaciones**
    - Identificar las ventajas y desventajas de la estructura organizacional propuesta
    - Resumen de los problemas que tienen solución o disminuirá su impacto con la nueva estructura y aquellos que posiblemente persistan en la organización
    - Recomendaciones de implementación.

Al hablar del diseño de un modelo organizacional multisectorial, es importante mencionar que su diseño es parte de un proceso continuo (dinámico) que debe reajustarse de acuerdo con los cambios en la organización, que la organización o en este caso las organizaciones o sectores que participan en este modelo, tienen cambios transformacionales delimitados por el entorno y por sus propios mandatos y estrategias, de forma que en el diseño de los proyectos, debe considerar la organización contingente que propone el Modelo organizacional multisectorial, y adaptar los conceptos para su implementación, de acuerdo con las necesidades particulares de cada localidad en donde se implemente.

El diseño de este Modelo toma como guía el trabajo de Argüelles (2007) y el proceso de Planeación, según el cual se realizaron 4 etapas (modificaciones de la metodología), tal y como se muestra en la Ilustración 7. Dichas etapas corresponden a los capítulos 3, 4 y 5 del presente trabajo.



Ilustración 7. Proceso de planeación para el diseño y validación de un modelo organizacional multisectorial.

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las etapas 1 y 2 de la “Metodología y diagnóstico para el diseño de una estructura organizacional”, MyDeo, se utilizó el marco de diseño que se muestra en la Ilustración 8 y que es una de las aportaciones de la tesis, en el cual se enuncian los 7 parámetros de diseño del Modelo y sus indicadores; y 4 enfoques de sistemas.

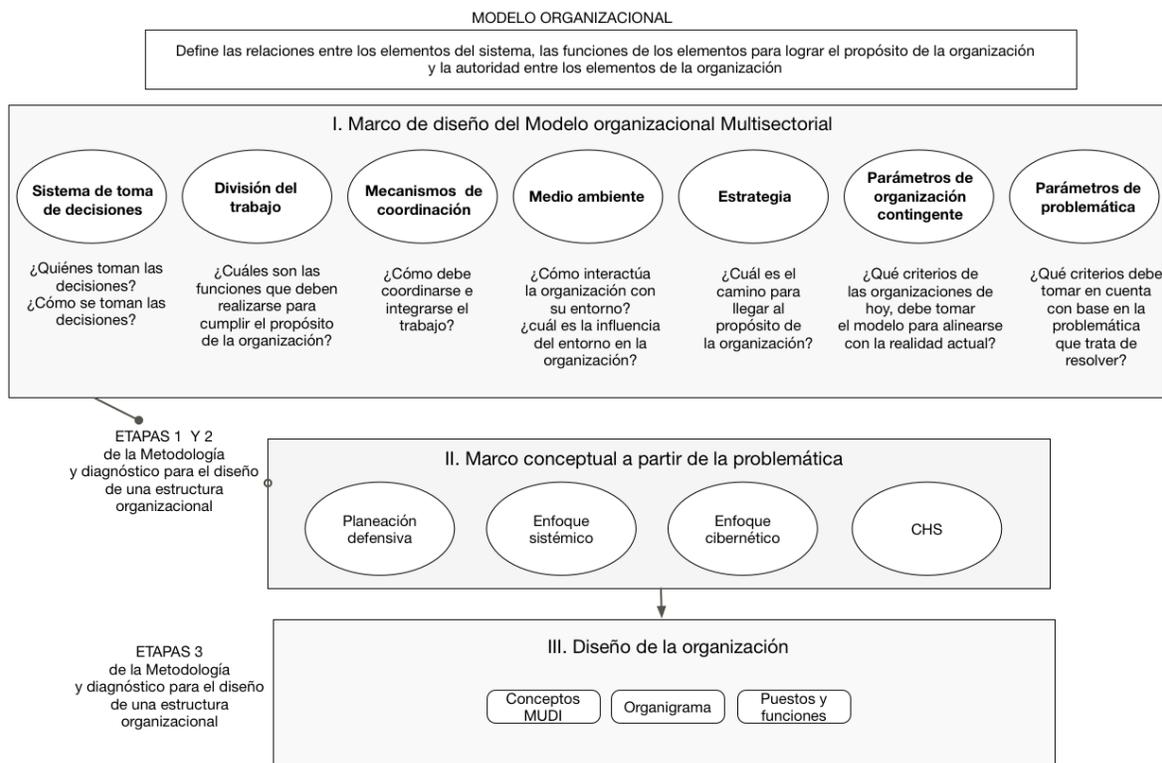


Ilustración 8. Marco conceptual para el diseño del Modelo organizacional MUDI. Fuente: Elaboración propia

Las primeras tres etapas de la Metodología de Argüelles Guerrero (2007) corresponden al Diagnóstico, Prescripción e Implantación del proceso de Planeación. Mientras que la validación de la propuesta representa la fase de control de la que se derivan las recomendaciones sobre las ventajas y desventajas del Modelo, mismas que se describen en las conclusiones de esta tesis.

## 2. 10 Conclusiones del Capítulo 2

En este capítulo se hizo una revisión bibliográfica sobre herramientas para la alineación y articulación de esfuerzos comunes, de donde se concluyó que el modelo organizacional, es el medio mediante el cual se definen funciones, relaciones y posición de los elementos que conforman una organización y, por lo tanto, el medio a utilizar en este trabajo para alinear y articular algunos de los esfuerzos existentes en diversos sectores para mitigar la pobreza.

De la misma forma se identificaron los componentes básicos para el modelo organizacional que se propone como prescripción al problema planteado, y se analizaron más a profundidad los conceptos de: innovación, colaboración y estrategia, de los cuales, se identificaron atributos deseables para el modelo organizacional multisectorial a desarrollar.

Los enfoques de: planeación de abogacía, sistémico, cibernético y CHS, proveyeron conceptos útiles para el diseño del modelo organizacional que se propone, derivados también de los hallazgos del capítulo 1.

Estos conceptos y componentes básicos identificados son la base de los atributos y parámetros finales necesarios para diseñar un Modelo organizacional multisectorial para el desarrollo de proyectos de impacto social, para la mitigación de la pobreza que en lo sucesivo se denominará MUDI.

Del análisis bibliográfico efectuado en esta etapa y tal y como se menciona en el punto 2.9 de este trabajo, se determinó usar la MyDeo de Argüelles (2007), como metodología para la creación de un modelo organizacional. Dicha metodología es útil para este trabajo, debido a que parte de la creación de una Visión compartida y es de esta visión, y de la misión de la organización, de donde se desprenden los objetivos, funciones y relaciones del sistema (organización).

Nótese que, a partir de esta metodología, y con los parámetros de diseño encontrados también en esta etapa de la investigación, se harán modificaciones y adecuaciones a la MyDeo para alinearlas con los requerimientos de un modelo organizacional multisectorial, que es el objetivo de este trabajo y debido a que la metodología fue diseñada para implantarse dentro de una sola organización.

Capítulo 3. Diseño de  
un modelo  
organizacional  
multisectorial para el  
desarrollo de proyectos  
de impacto social  
(MUDI) para la  
mitigación de la  
pobreza

## Capítulo 3. Diseño de un modelo organizacional multisectorial para el desarrollo de proyectos de impacto social (MUDI) para la mitigación de la pobreza

---

La metodología para el diseño del modelo organizacional multisectorial parte, tal como se menciona en el apartado 2.9 de este trabajo, de la Metodología y diagnóstico para el diseño de una estructura organizacional (MyDeo) de Argüelles Guerrero (2007). Dicha metodología consta de las 3 etapas señaladas a continuación:

- **Etapas 1. Diagnóstico de la situación actual.** En esta etapa se parte de la premisa de que el modelo a diseñar es multisectorial, por lo que las organizaciones a consolidar dentro del modelo pertenecerán a diferentes sectores, que tienen que ser identificados dentro de esta etapa. El objetivo de esta etapa es entender cómo funcionan las organizaciones internamente y en sus relaciones con el exterior.
- **Etapas 2. Diseño del Modelo de Referencia.** En esta fase se sientan las bases y criterios de diseño del Modelo que se busca. En esta etapa se utiliza el marco de diseño de la Ilustración 8, en donde se incluyen los parámetros derivados de la problemática a analizar y los elementos base del modelo organizacional a plantear.
- **Etapas 3. Diseño y propuesta de la Estructura organizacional.** En esta etapa se obtiene la propuesta final de la estructura organizacional multisectorial con base en los criterios señalados en la etapa previa. De esta fase se desprenden los 3 entregables del modelo organizacional: Modelo organizacional multisectorial para el desarrollo de proyectos de impacto social para la mitigación de la pobreza (MUDI), organigrama; y puestos y funciones asociados al organigrama.

### o 3.1 Etapas 1. Diagnóstico de la situación actual

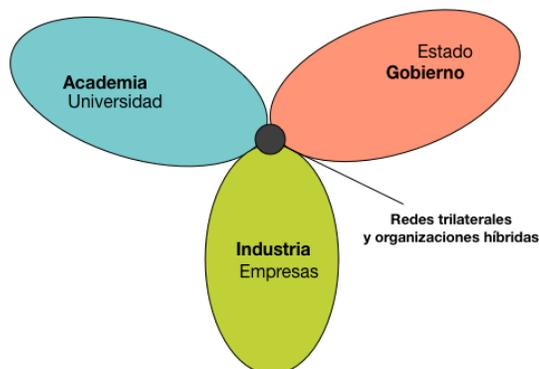
En esta etapa se analizan las condiciones actuales de la organización, tanto de estructura organizacional como de situación financiera. Para el caso de un modelo de organización formado por múltiples organizaciones de diversos sectores este diagnóstico se omitió, la razón de esta omisión es que, al tratarse de sectores, las organizaciones participantes de cada sector no están definidas, por lo que el diagnóstico a organizaciones particulares no sería generalizable para el modelo que se busca. Lo que sí se efectuó en este apartado fue la identificación de los componentes del Modelo (sectores) y la descripción del entorno que le sirve como contexto (entorno en el que se desarrollan los sectores interesados en resolver la problemática).

### 3.1.1 Identificación de los sectores y sus organizaciones, de acuerdo con sus objetivos organizacionales (Visión-Misión)

#### *Los componentes del sistema de toma de decisiones. Identificación de sectores*

Para identificar los componentes del Modelo (sectores), se seleccionaron algunas organizaciones cuyas actividades tienen incidencia en el desarrollo de acciones a favor del desarrollo y la mitigación de la pobreza, y se identificaron los sectores a los cuales dichas organizaciones pertenecen. Dicho análisis se resume en la Tabla 7. Para corroborar el interés de dichas organizaciones, se revisaron documentos y páginas de internet de cada una de las organizaciones descritas, donde expresamente mediante su Misión, Visión o en alguno de sus reglamentos, daban constancia de su interés en los temas.

Del análisis de esta información y con base en el concepto de la triple hélice de la innovación, se segmentó a los primeros tres sectores: Gobierno o Sector Público; Empresas o Sector privado; y Academia o Sector Academia. La triple hélice<sup>18</sup> es un modelo propuesto por Etzkowitz y Leydesdorff en Campbell, Carayannis, & Rehman (2015), en el que se conjuntan sectores con diferentes campos de conocimiento, enfoques y disciplinas para promover la innovación y crear conocimiento. Partir de estos tres sectores presupone para el modelo, la aplicación del primer atributo (innovación), y corresponde también a la concepción sistémica para integrar a todos los interesados en la resolución de la problemática.



*Ilustración 9. Triple hélice. Generación de una infraestructura de conocimiento en función de la interrelación de las tres instituciones. Fuente: Park (2014)*

De manera teórica, Carayannis en Park (2014) propone que el siguiente paso de la triple hélice, sea la Cuádruple hélice. En este sentido, la Cuádruple hélice<sup>19</sup> no es un sector más, sino la sociedad civil como marco de referencia para las acciones de la triple hélice. Posteriormente propone una Quíntuple Hélice<sup>20</sup> que representa el medio ambiente en el que vive la sociedad civil como elementos de contexto para la triple hélice.

<sup>18</sup> La idea de la triple hélice, véase Ilustración 9 sugiere la interrelación de tres sectores: gobierno, academia y empresas para la construcción de conocimiento. El marco de la Triple Hélice sugiere que las redes trilaterales de actores en ciencia, industria y gobierno son crecientes, y que las fronteras entre las tres esferas se vuelven borrosas (Grant et al., 2014)

<sup>19</sup> Los autores de este nuevo modelo: Carayannis y Campbell en Park (2014) agregan una cuarta hélice que se compone por: sociedad civil, medios de comunicación, y artes. Esta nueva es de carácter transformacional y afecta por tanto las relaciones de la triple hélice.

<sup>20</sup> Es el Modelo que les da contexto a sus dos modelos predecesores. [...] puede ser propuesto como un marco para el análisis transdisciplinario (e interdisciplinario) del desarrollo sostenible y la ecología social.

Tabla 7. División y subdivisión de organizaciones en subsectores con expresado interés en el desarrollo social  
Fuente: Elaboración propia con base en Sedesol (2018), Indesol (2018), SEDESOL (2016), S. de D. S. Guerrero (2018), Sostenibilidad (2017), Calderón Cajiga (2012), Global UNAM (2018), Cola (2018), México (2018).

SG	Federal	SEDESOL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formular y coordinar la política social solidaria y subsidiaria del gobierno federal, orientada hacia el bien común, y ejecutarla en forma corresponsable con la sociedad.</li> <li>Lograr la superación de la pobreza mediante el desarrollo humano integral incluyente y corresponsable, para alcanzar niveles suficientes de bienestar</li> </ul>
		INDESOL	Fomentar la participación ciudadana y la organización social y comunitaria a través de la capacitación, el intercambio de experiencias y la articulación a nivel regional y temático entre los diversos actores sociales con el apoyo de recursos físicos, materiales, financieros y humanos para generar sinergias que propicien mayores vínculos y lazos sociales a fin de avanzar en proyectos que incidan en el desarrollo social y productivo a través de la interacción entre la sociedad civil organizada y las instancias gubernamentales para consolidar la cohesión social.
	Estatal	SEDESOL, OAXACA	Formular, implementar y evaluar la política de desarrollo social y humano sustentable en el Estado, la cual se orienta a elevar los niveles de bienestar de la población, particularmente de aquella con mayores rezagos sociales, y mejorar la economía familiar y comunitaria, que permita disminuir las disparidades sociales y económicas. Impulsando para ello la participación y concertación social, y fortaleciendo los mecanismos de coordinación con los tres niveles de gobierno
		SEDESOL, GUERRERO	Somos la dependencia encargada de formular, coordinar e implementar las Políticas Públicas de Desarrollo Social, orientadas a atender de manera eficiente y eficaz las necesidades más apremiantes de la población guerrerense, principalmente de aquella que se encuentra en condiciones de pobreza y marginación, bajo los principios de igualdad de oportunidades, equidad y de justicia social.
		CHIHUAHUA	Somos una instancia de Gobierno que impulsa políticas públicas de desarrollo social y humano para elevar los índices de bienestar de la población del Estado de Chihuahua; a través de programas y proyectos orientados a la atención de los derechos sociales, promoviendo la igualdad de género y la participación activa de los sectores público, social y privado.
Municipal	ALCOZAUCA	objetivo fundamental nos hemos propuesto combatir la marginación y la pobreza que se vive, por eso el objetivo Principal de esta Administración es lograr un desarrollo sustentado	
SE	Empresas socialmente responsables	Manual de empresas socialmente responsables	9. Participar en alianzas intersectoriales que, en conjunto con las organizaciones de la sociedad civil y el gobierno, le permitan contribuir corresponsablemente al bien común y atender las necesidades sociales de mayor importancia. 10. Motivar y apoyar al personal, accionistas y proveedores para que participen en los programas empresariales de inversión y desarrollo social
		CEMEX	Las 13 prioridades de Sostenibilidad CEMEX son: Social: 7. Participar activamente en el desarrollo de comunidades sostenibles 8. Crear oportunidades de negocios sociales e inclusivos 9. Promover el empoderamiento, la diversidad y el desarrollo de capacidades en las comunidades
SA	Universidades	UNAM	Artículo 1o.- La Universidad Nacional Autónoma de México es una corporación pública -organismo descentralizado del Estado- dotada de plena capacidad jurídica y que tiene por fines impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales, y extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura.
SO	Instituciones de asistencia privada	FUNDACIÓN COCA COLA	Fundación Coca-Cola contribuye al desarrollo saludable y sustentable de las comunidades a través de programas que mejoren la calidad de vida de las personas, sumando esfuerzos con asociaciones civiles, iniciativa privada, academia y gobierno, (en el entendido de que sólo contando con comunidades sustentables podemos tener un negocio sustentable). Fundación Coca-Cola contribuye al desarrollo saludable y sustentable de las comunidades a través de programas que mejoren la calidad de vida de las personas, sumando esfuerzos con asociaciones civiles, iniciativa privada, academia y gobierno, (en el entendido de que sólo contando con comunidades sustentables podemos tener un negocio sustentable).
		FONDO UNIDO MÉXICO	Mejorar vidas movilizando el poder de la comunidad en México para avanzar hacia el bien común
SC	Localidades en situación de pobreza	ZAP	Localidades dentro de alta y muy alta marginación según CONAPO.

En la Tabla 7 se muestran algunas de las organizaciones pertenecientes a los 5 sectores identificados para el Modelo con manifestado interés en realizar acciones con impacto social. Dicha tabla debe leerse de derecha a izquierda. En la columna 4 se identificaron mandatos expresados en reglamentos, normas y/o documentos digitales. La columna 3, corresponde a la institución que emitió dichas disposiciones. La segunda columna corresponde a una

categorización por entidad legal e intereses sociales, mientras que la primera es la generalización como sector.

Para fines de este trabajo y para el diseño del Modelo organizacional multisectorial, se consideraron los modelos de Etzkowitz y Carayannis en Park (2014) como contexto del sistema que se forma de la agrupación de sectores, sin embargo, se hizo un ajuste a las hélices. Se plantearon dos hélices extra como sectores, se hizo la descomposición del sector privado en sub-partes o subsistemas, que presentan marcos legales únicos definidos dentro del Estado y que son distintos a éste y a la Academia, pero que persiguen también el fin de mitigar la pobreza y propiciar el desarrollo social. Este último es el criterio que antecedió la división de los sectores. Los sectores añadidos son: las empresas, la sociedad civil organizada y las comunidades (grupos sociales afectados por la problemática). Esta división se justifica en la visión de un modelo endo-exógeno donde la participación de las comunidades y demás entidades de apoyo sea considerada para el desarrollo de los proyectos.

De esta manera, los 5 sectores identificados son: Sector Gobierno, Sector Empresa, Sector Academia, Sector Organizaciones de la Sociedad Civil y Sector Comunidad que se describen mejor en la Tabla 8.

Tabla 8. Actores relevantes del sistema de estudio. Fuente: Elaboración propia

Macro Sectores	Sector	Acrónimo	Conformado por
Sector público	Gobierno	SG	Instituciones gubernamentales de los tres niveles: Federal, Estatal y Municipal
Sector academia	Academia	SA	Instituciones mexicanas de Nivel medio superior y superior
Sector privado	Empresas	SE	Empresas que en sus estatutos consideren los principios de Responsabilidad Social Corporativa.
	Organizaciones de la Sociedad civil	SO	Tercer sector <sup>21</sup> y empresas sociales <sup>22</sup> .
	Comunidad	SC	Comunidades de alta y muy alta marginación catalogadas por el CONAPO.

En la Ilustración 10 se esquematiza a través de un diagrama CLIOS (Sussman, Dodder, McConnel, Mostashari, & Sgouridis, 2007) organizaciones e instituciones de 5 sectores con mostrado interés en la implementación de acciones de mitigación de la pobreza, y sus componentes. El objetivo de este diagrama es mostrar la complejidad anidada en cada uno de los sectores. Para el Sector Gobierno, los componentes A, B, C y D, representan instituciones de carácter federal, estatal, municipal y a nivel localidad respectivamente. Las flechas ilustran si existen relaciones entre componentes y la dirección de estas relaciones, pudiendo ser unidireccionales o bidireccionales. El grosor de las flechas, indica la fuerza en el nivel de relación existente entre componentes. En el caso del Sector empresa E, F, G y H son empresas socialmente responsables, dichas empresas pueden o no tener relaciones entre sí.

<sup>21</sup> Está compuesto principalmente por instituciones sin ánimo de lucro.

<sup>22</sup> También conocidas como empresas B, son empresas que persiguen fines sociales a través de métodos empresariales.

En el sector Academia I, J, K y L representan instituciones educativas de nivel superior, así como en las empresas, éstas pueden o no tener relaciones. Para el sector Organizaciones de la sociedad civil, los componentes M, N, O y P, simbolizan organizaciones cuyo objeto social es fomentar el desarrollo social. En el caso del sector Comunidad, los componentes Q y R representan a las autoridades formales (agentes municipales) e informales (líderes comunitarios) de una comunidad con población en situación de vulnerabilidad o pobreza. Como se observa en dicho esquema, en cada sector existe un componente identificado con la figura de un rombo. Este componente está conformado por los representantes de los demás componentes del mismo nivel o sector. Para el caso del sector gobierno, el componente de rombo estaría conformado por el representante de cada uno de los componentes A, B, C y D; mientras que en el componente rombo del sector empresa, estaría dado por el representante de una o más empresas interesadas en colaborar en una misma localidad. En el sector academia, el rombo está conformado por el representante de alguna Universidad o institución de educación superior con interés para el desarrollo de conocimiento derivado o de aplicación en una localidad. La condición de verticalidad de la ilustración no implica jerarquía.

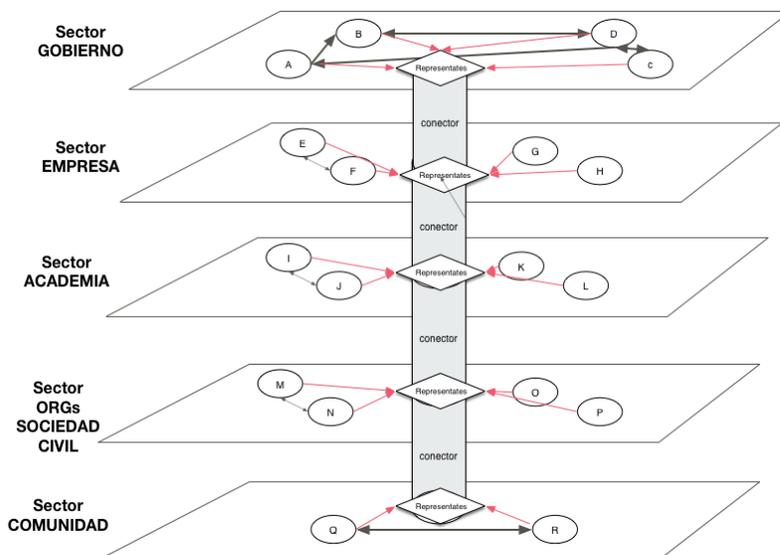


Ilustración 10. Colaboración multisectorial de organizaciones con interés en desarrollar acciones de impacto social. Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.2 Características de los componentes del sistema (organización)

#### Sector Gobierno (SG)

El sector Gobierno está constituido por los elementos del Sistema Nacional de Desarrollo Social, en el que confluyen los tres órdenes de gobierno (federal, estatal y municipal)<sup>23</sup>.

Para fines prácticos, pueden ser elementos miembros de la Secretaría de Desarrollo Social, de las Secretarías de Desarrollo a nivel estatal o estar representadas por los Presidentes Municipales de las localidades donde se desarrollará el proyecto. Si bien se ejemplifican algunas de las dependencias gubernamentales, también tienen cabida representantes de las

<sup>23</sup> De acuerdo al artículo 1ro. de la Ley de General de Desarrollo Social.

Secretarías de Medio Ambiente y Recursos Naturales, de Agricultura y/o de Desarrollo Territorial y Urbano.

Nótese que la asignación de recursos, los programas o actividades dirigidas a personas en condiciones de pobreza, marginación o en situación de vulnerabilidad, tienen la particularidad de gozar de un incremento anual en el Presupuesto de Egresos de la Federación<sup>24</sup>, esto significa que las actividades encaminadas a la superación de la pobreza tienen recursos asociados que son de particular interés para los fines del MUDI.

**Características:**

- Está entre sus facultades la creación de incentivos legales y fiscales para involucrar a otros sectores,
- Cuentan con recursos humanos y materiales a nivel regional, estatal o federal, según el orden de la institución (federal, estatal o municipal); y
- Cuentan con canales de distribución de última milla.

*Sector Empresa (SE)*

El Sector Empresa está constituido por empresas de todos los tamaños (grandes, medianas, pequeñas y micro) que tengan dentro de sus políticas o mandatos: efectuar acciones de responsabilidad social, con recursos específicos designados para tal efecto.

Las empresas están más inclinadas a participar activamente en las zonas frágiles cuando los gobiernos están dispuestos a compartir los riesgos inherentes de hacer negocios en esos entornos y cuando hay posibilidades de asociarse con las ONG. Organizaciones no gubernamentales a menudo ayudan a las empresas proceder con cautela en las relaciones en desarrollo con las comunidades locales de una manera eficaz y responsable, y en el marketing y la comunicación de estas actividades. (Kolk & Lenfant, 2015)

Algunos de los obstáculos para el desarrollo tecnológico e innovación con inclusión social en este sector están dados por el desconocimiento de este segmento de la población: dónde viven los usuarios, cuáles son sus necesidades específicas, cuánto podrían llegar a pagar por un determinado producto, que medidas de seguridad se necesitan tomar en los barrios/campamentos donde viven, cuáles son sus hábitos de consumo, entre otros aspectos (Rojo, Francisco; Carrasco, Carolina; Romis, Monica; Gallardo, Maria Lourdes; Cortellese, Claudio; Rojas V. Ximena; Osuka Nobuyuki; Puente, Sonia; Gutiérrez, Claudia; Lois, Francisco; Laushus, 1999).

Parte del objetivo de este trabajo es justamente compensar estos obstáculos mediante esfuerzos colaborativos de todos los sistemas seleccionados.

**Características:**

- Tienen estatutos internos que incentivan y promueven la realización de acciones y proyectos de impacto social (Reglamentos de Responsabilidad Social),
- A fin de certificarse con el distintivo de Empresa Socialmente Responsable, asignan un presupuesto anual asignado para el diseño e implementación de proyectos de impacto social.

---

<sup>24</sup> Este crecimiento está ligado al crecimiento en el producto interno bruto como se expresa en el artículo 29 de la LGDS (Congreso de la Union, 2013)

### *Sector Academia (SA)*

El sector académico está constituido por instituciones de educación media superior y superior que tengan entre sus fines coadyuvar al desarrollo del país.

Este sistema entre otras propiedades tiene la fortaleza de tener redes de conocimiento más extensas y con más práctica. Los investigadores universitarios adecuadamente informados, empoderados y apoyados pueden emerger como arquitectos de la prosperidad que está fundada en un sólido conocimiento científico y tecnológico, experiencia, y “expertise” y no sobre esquemas de ingeniería financiera. (Carayannis, Elias G., Campbell, 2012)

Este sistema, asume un papel estratégico en la generación de conocimiento e innovación, pues además de la docencia e investigación, desempeña una tercera función dada por la contribución al desarrollo económico mediante el uso de conocimiento aplicable a la incubación de nuevos negocios y tecnología (Grant, Meyer, & Kuusisto, 2014)

#### **Características:**

- Poseen capital humano altamente capacitado,
- Tienen recursos financieros, humanos y equipamiento para la innovación, investigación y desarrollo.

### *Sector de Organizaciones de la sociedad civil (SO) y Empresas sociales*

Para estos fines, la sociedad civil organizada estará compuesta por organizaciones de la sociedad civil: asociaciones civiles, sociedades civiles, cooperativas, empresas sociales o instituciones de asistencia privada, organizaciones de la sociedad civil que cuenten con CLUNI<sup>25</sup> cuyo objeto social sea beneficiar a poblaciones vulnerables a través de acciones concretas en cualquiera de los rubros de carencia social definidos por el CONEVAL: rezago educativo, acceso a los servicios de salud, acceso a la seguridad social, calidad y espacios de la vivienda, servicios básicos en la vivienda, acceso a la alimentación e ingreso.

De acuerdo con Carayannis & Rakhmatullin (2014), incluir a la sociedad civil como el cuarto pilar de la Cuádruple Hélice original, representa acciones de abajo hacia arriba y la perspectiva de la sociedad civil.

#### **Características:**

- El propósito mismo de su constitución es resolver problemas sociales,
- Poseen capital humano profesionalizado,
- Tienen recursos destinados a resolver problemas sociales,
- Gozan de cierta credibilidad en el interés de resolver problemas sociales,
- Cuentan con recursos limitados para ejercer sus actividades,
- Realizan proyectos y actividades con impacto predominantemente local.

---

<sup>25</sup> Clave Única de Inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (CLUNI)

### *Sistema Comunidad*

El sistema comunidad está compuesto por los miembros de la comunidad en donde se va a incidir. El conjunto de personas quienes viven la problemática y, por tanto, quienes más interesados están en resolverla.

Al incluir a la comunidad como sistema, estamos sugiriendo la participación de este sistema en la resolución de la problemática. Desde el enfoque de los Sistemas Heurísticos Críticos (Ulrich, 2005), al incluir a los testigos, que en este caso son más que eso, pues actúan y toman decisiones, se legitima el proceso. De acuerdo con los SHC, una vez que la selectividad de los reclamos se ha vuelto transparente, los procesos de toma de decisiones democráticamente institucionalizados pueden funcionar de manera significativa (Ulrich, 2005)

### Identificación de la estructura organizacional y jerarquías con que operará

#### *División del trabajo actual*

Cada uno de los sectores que describimos anteriormente, engloba a múltiples organizaciones con estructuras organizacionales propias y diferentes entre sí. La estructura organizacional del MUDI se formará de los recursos humanos y recursos materiales asignados por las organizaciones interesadas de cada uno de los 5 sectores identificados en realizar un proyecto de impacto social conjunto, que emerge por un tiempo definido y que puede o no contar con una estructura jurídica. Es por ello y para la Metodología de Estructura organizacional que se está aplicando, que no se consideran antecedentes de la organización. Lo que se sugiere es a partir de que las organizaciones o comunidad conviene organizarse para diseñar de forma conjunta los proyectos de impacto social.

Las relaciones actuales entre sistemas para efectuar los mecanismos identificados en el capítulo 1 se describen en la Tabla 9. En dicha tabla, cada sector está definido por un color particular (Gobierno (SG)-Amarillo, Empresas (SE) – Verde, Academia (SA)-Azul, Organizaciones de la sociedad civil (SO)-Rosa, Comunidad (SC) – Anaranjado).

En esta tabla se consideraron las etapas de la planeación (diagnóstico, prescripción, implementación y monitoreo y control) y se añadieron dos columnas extra: Convocatoria (corresponde al llamado de organizaciones en los diferentes sectores a participar en actividades conjuntas) y Recursos financieros (corresponde a la asignación de recursos financieros para la implementación de las acciones), pues las reglas de operación para el desarrollo de proyectos y acciones de superación de la pobreza, contempla dichas actividades como principales. Las líneas divisorias diagonales indican que puede ser una organización u otra la que ejecute las actividades señaladas en la primera fila y de forma individual. Cuando hay un guion significa que pueden también ejecutarlas de forma conjunta. Como se observa en la tabla, la mayoría de las actividades se ejecuta por únicamente una entidad. Por los colores se aprecia que a pesar de que las actividades son hechas para comunidades o enfocadas a poblaciones vulnerables, dichas poblaciones, representadas por el color naranja, no son partícipes en el diagnóstico, prescripción, evaluación y monitoreo, excepto las que ellos mismos proponen. Al final de la tabla, se muestra una fila señalada como MUDI, en esa fila, se muestra lo que se quiere lograr con el diseño de este modelo y al considerar la idea de modelos endo-exógenos: Involucrar a los actores en todas las fases relevantes de la implementación de proyectos de impacto social.

Tabla 9. Dinámica de la estructura de los sectores para el desarrollo de proyectos de impacto social. Fuente: Elaboración propia.

	CONVOCATORIA	DIAGNÓSTICO	PRESCRIPCIÓN	IMPLEMENTACIÓN	MONITOREO Y EVALUACIÓN	RECURSOS FINANCIEROS
Legislación de política social y económica Programas de asistencia social Fondos y fideicomisos Anexos presupuestales	SG	SG	SG	SG	SG	SG
Contratos de asignación directa Programas de conversión social	SG	SG / SO	SO	SO	SO	SG
Programas de investigación con fondos de CONACYT	SG	SA	SA	SA	SA SG	SG
PROINNOVA y PROPYME	SG	SE	SE	SE SA	SE SG	SE SG
Investigación social Servicio social Generación de tecnología para la base de la pirámide	SA	SA	SA	SA	SA	SA
Programas de asistencia social privada	SE	SO	SO	SO	SO	SE
Voluntariado corporativo	SE	SO	SO	SE SO	SO	SE
Programas de desarrollo social privado	SE	SO	SO	SC	SO	SE
Empresas sociales	SE	SE	SE	SE SC	SE	SE SC
Programas de desarrollo social privado	SO	SO	SO	SO	SO	SE
Programas de desarrollo social privado	SO	SO	SO	SO SC	SO	SE
Proyectos productivos Microcréditos	SG / SE	SC	SC	SC		SG / SE
Asociación público-privada	SG SE	SE	SE	SE	SG SE	SG SE
Servicio comunitario (seguíos)	SC	SC	SC	SC	SC	SC
Capacitación Becas Voluntariado	SG SE SA SO	SG SE SA SO	SG SE SA SO	SG SE SA SO	SG SE SA SO	SG SE SA SO

M5H

### 3.1.3 El medio ambiente que rodea a la organización

La Ilustración 11 muestra un análisis adicional del ambiente y el entorno, tomando en consideración el Modelo de triple hélice, cuádruple hélice y quintuple hélice. Los sistemas señalados de color amarillo corresponden a la Triple Hélice (Gobierno, SG – Empresa, SE-Academia, SA), mientras que los que se encuentran de color azul, son los sistemas añadidos específicamente para el MUDI (Sistema Comunidad (SC) y Sistema de Organizaciones de la Sociedad civil (SO)). El sistema central SR, es el sistema rector, regulador de las actividades del sistema en general, MUDI que se representa con naranja. De acuerdo con el modelo de cuádruple hélice, nuestro MUDI está insertado en un contexto dictaminado por la sociedad civil y en un medio ambiente ecológico (Quintuple hélice). Dentro de este entorno (Cuádruple Hélice) se encuentran múltiples organizaciones que persiguen fines de impacto social y con quienes pueden generarse alianzas que contribuyan con las actividades de este modelo.

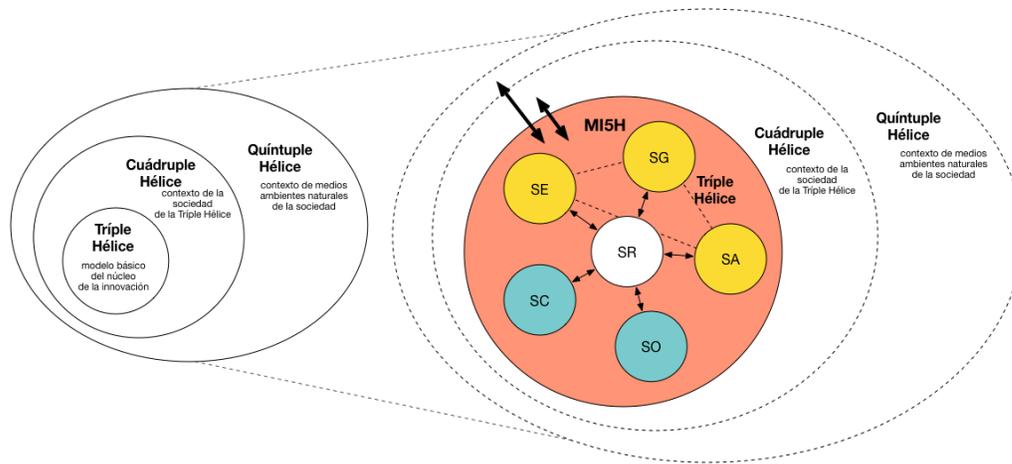


Ilustración 11. Sistema de 5 actores relevantes para el MUDI y un sistema conductor (SR). Fuente: Elaboración propia con base en el Modelo Quintuple Hélice de Carayannis & Rakhmatullin (2014)

El sistema consta de 5 sistemas que funcionan y se interrelacionan con el entorno (sociedad civil y medio ambiente) de manera transformacional. Como en la Quintuple Hélice de Carayannis & Rakhmatullin (2014), la Sociedad civil y Medio ambiente definen y dan contexto a lo que pasa en la Quintuple Hélice de nuestro Modelo (SG-SE- SA-SO-SC).

En la Ilustración 12 se muestra como sistemas a la organización que se pretende formar y a los sistemas que lo rodean y del que son parte. La organización está conformada por representantes de organizaciones en diversos sectores, estos sectores están inmersos en la Cuarta Hélice de la innovación y a su vez en el Medio ambiente general o quintuple hélice.

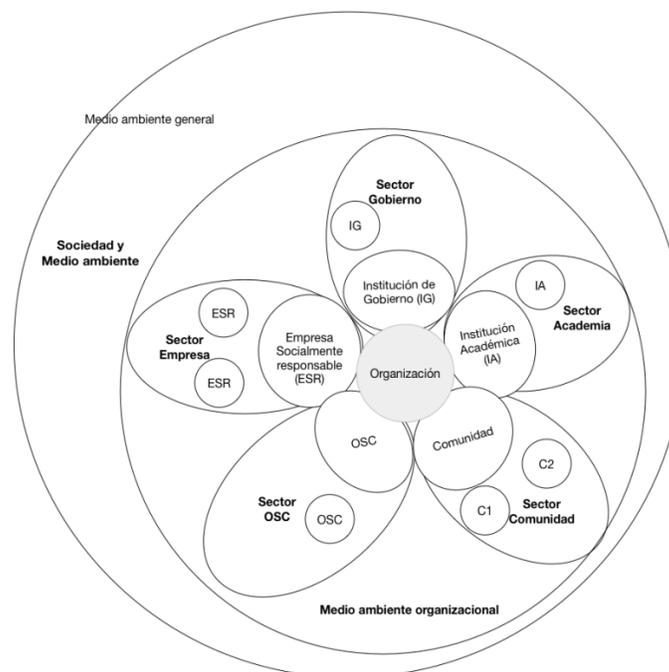


Ilustración 12. Recursividad en los sistemas del MUDI. Fuente: Elaboración propia

### 3.1.4 Identificación de duplicidades en el Manual de organización (áreas de funciones)

En el capítulo 1 se encontró que existe duplicidad de tareas puesto que diferentes organizaciones en distintos sectores están enfocando sus esfuerzos en procurar el desarrollo de las comunidades rurales. Muchos de ellos se enfocan en las mismas áreas temáticas y llevan metodologías similares, aunque no siempre compartidas entre ellas.

#### *Marco legal*

Las organizaciones dentro de los sectores consideran su propio marco legal. En el caso del sector Gobierno, el marco está dado por la Ley de Desarrollo Social. Para el caso de sector privado, tienen como base las leyes mercantiles aplicables mexicanas y estatutos particulares de cada organización. El sector comunidad se rige además por usos y costumbres, según cada comunidad.

#### *Situación Financiera*

Ingresos promedio, Principales fuentes de ingresos, Estructura de costos, Plan de negocio y presupuesto (proyecciones de crecimiento)

Si bien cada sector puede incluir a varias organizaciones y por ello la situación financiera de las mismas depende de la organización de la que se trate, de manera general y para el análisis financiero de la Tabla 10. podemos señalar lo siguiente:

*Tabla 10. Fuentes de ingresos por subsector. Fuente: Elaboración propia*

Sector	Principales fuentes de ingresos
<b>Gobierno (3 niveles)</b>	Presupuesto otorgado por la Secretaría de Hacienda y secretarías de finanzas estatales.
<b>Empresas</b>	Venta de productos o servicios
<b>Academia</b>	Partidas presupuestales otorgadas por el gobierno o recursos independientes en el caso de instituciones académicas privadas.
<b>OSCs / Empresas sociales</b>	Donaciones, venta de productos y servicios. / Capital social de la empresa social
<b>Comunidad</b>	Las comunidades no cuentan con ayuda federal dirigida como unidad, le son aplicables los programas federales a nivel individuo; sin embargo, pueden reunir recursos de forma voluntaria.

## o 3.2 Etapa 2. Diseño del Modelo de Referencia.

Esta etapa propone cómo elaborar la Visión-Misión de la organización, considerando a estos como objetivos generales de la organización.

### *3.2.1. Formular la Visión-Misión o Estrategia de la organización*

- Identificar la idea a futuro que motiva a la organización,
- Identificar los productos y/o servicios de la organización,
- Identificar las necesidades de los clientes,
- Definir la imagen pública de la organización.

### 3.2.2 Construir el perfil de actuación de la organización

- Identificar los conceptos relacionados a la Visión-Misión,
- Plantear y relacionar los objetivos con los conceptos de la Visión-Misión,
- Diseñar la matriz de configuración que relaciona a la Visión-Misión, con los conceptos y objetivos.

### 3.2.3 Construir la configuración de la organización.

- Diseñar la matriz de funciones y objetivos,
- Diseñar la matriz de responsabilidades,
- Diseñar la matriz de área y resultado/producto,
- Estructurar la matriz de presupuesto.

### Análisis FODA

Este apartado se realiza a través de un análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA). Este análisis se hace sobre la organización idealizada formada de la unión de los 5 sectores como se muestra en la Tabla 11, como parte de la MyDeo.

Tabla 11. Análisis FODA para diseño de MUDI. Fuente: Elaboración propia

<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participan todos los “stakeholders”</li> <li>• La organización está constituida por instituciones independientes que cuentan con capital humano y recursos propios que pueden compartir a dicha organización.</li> <li>• Cada sector cuenta con áreas de especialización diferentes que pueden ser complementarias.</li> <li>• Existe un compromiso de los participantes por llevar a cabo programas y actividades a favor del desarrollo.</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada “stakeholder” tiene sus compromisos y agenda que cumplir.</li> <li>• Cada organización tiene su propia estructura organizacional y procesos que limitan los de la organización conjunta.</li> <li>• Se tiene un tiempo y recursos limitados para asignar a la organización.</li> <li>• El SC no posee las mismas habilidades de negociación y cabildeo que los otros sectores.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El tema de desarrollo sustentable es de interés de todos los miembros de la organización.</li> <li>• Existen organismos externos geográficamente que pertenecen a cada uno de los subsectores, con quienes compartir información, ideas y quienes posiblemente pudieran estar interesados en aportar información o recursos.</li> <li>• Los resultados de la organización son de interés de otras instituciones</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los proyectos son susceptibles de ser utilizados y desvirtuados por alguna de las organizaciones que lo componen, si las reglas de operación y difusión no son suficientemente claras y robustas.</li> <li>• El entorno de cada una de las organizaciones puede afectar la participación de los miembros dentro de la organización efímera.</li> </ul>

<p>y organizaciones de los mismos subsectores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La coordinación y conjunción de esfuerzos de múltiples sectores hace que puedan tener suficiente credibilidad y fuerza para incidir en cuestiones políticas que repercutan en el trabajo de otras organizaciones.</li> </ul>	
--	--

*Identificación de la idea a futuro que motiva a la organización. Visión de futuro*

**Estrategia**

El criterio utilizado para la elección de los componentes del MUDI consiste en el interés expresado en los mandatos de cada sector para contribuir con la mitigación de la pobreza, acciones que se contemplan dentro de la descripción de desarrollo social. Dicho interés está expresado en los mandatos internos o estatutos, de las organizaciones que representan a cada subsector elegido. Tal y como se describe en la Tabla 7. División y subdivisión de organizaciones en subsectores con expresado interés en el desarrollo social.

En la Ilustración 13, se identificó que para los grupos de: gobierno, academia y comunidad el mandato de superación de la pobreza es explícito, mientras que para los sectores empresarial y de organizaciones de la sociedad civil, el mandato es más amplio en alcance y contempla el desarrollo social y el desarrollo sustentable<sup>26</sup>, esto considerando que el desarrollo social, en términos de la Ley General de Desarrollo social, artículo 6, describe los derechos de desarrollo social como:

“Son derechos para el desarrollo social la educación, la salud, la alimentación nutritiva y de calidad, la vivienda, el disfrute de un medio ambiente sano, el trabajo y la seguridad social y los relativos a la no discriminación en los términos de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (De Diputados, De, & Unión, 2009)”.

---

<sup>26</sup> “Desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Of et al., 2008).

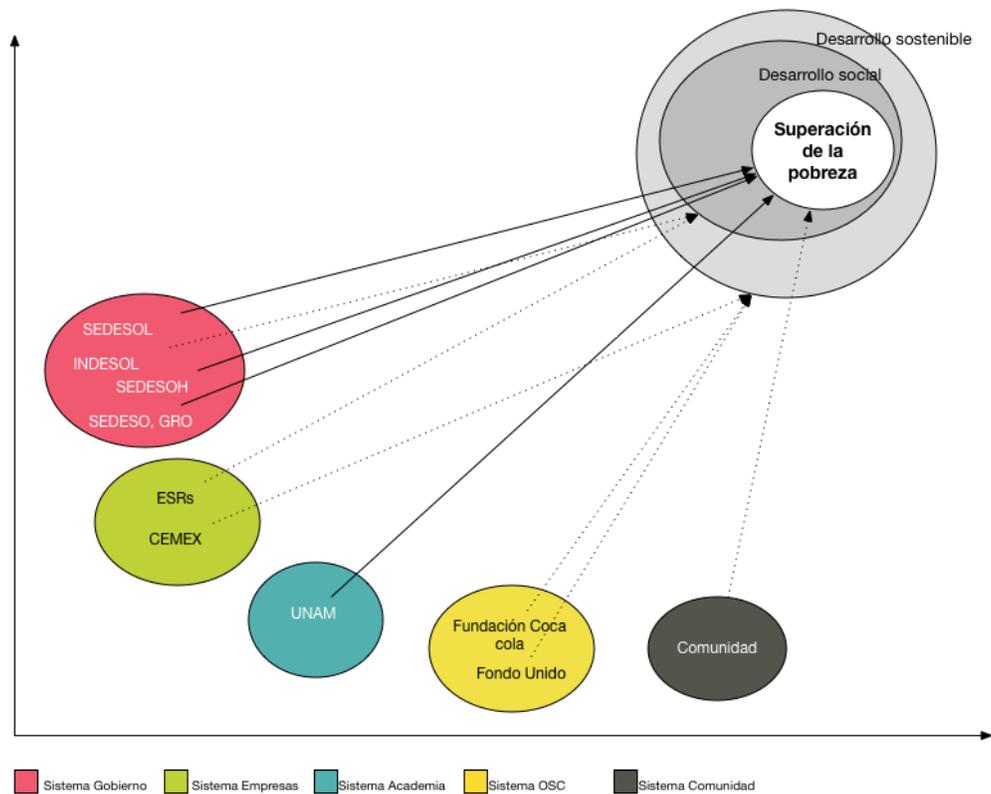


Ilustración 13. Objetivos explícitos de interés de organizaciones en las actividades de impacto social. Fuente: Elaboración propia

Si se ajusta esta idea en términos de la medición de la pobreza e impacto social que enuncia el CONEVAL (2014), el propósito del modelo es generar acciones y proyectos para que las comunidades prioritarias, cambien su estatus de Pobreza, esto significa una población cuyo ingreso es superior a la línea de bienestar y sin carencia social alguna. Es importante resaltar que el uso del modelo no garantiza dicho propósito, no obstante, sienta bases para posibles mejores resultados. Sin embargo, los proyectos deben considerar en su diseño y evaluación, los criterios de evaluación de la pobreza y los indicadores prescritos por el CONEVAL, de manera que las acciones implementadas impacten sobre algunos de estos indicadores, para en el largo plazo mitigar el problema.

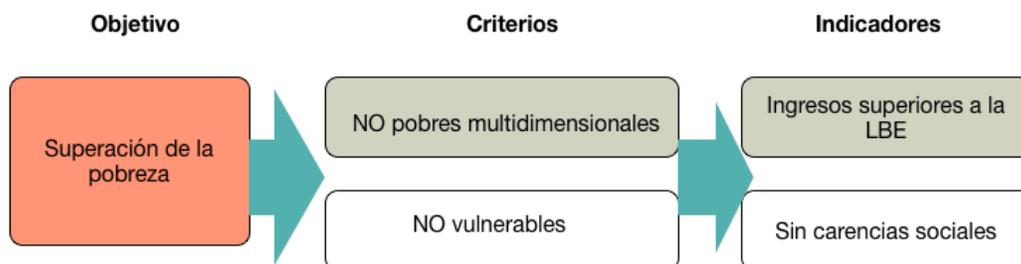


Ilustración 14. Visión del MUDI en términos de la medición de la pobreza. Fuente: Elaboración propia

En este contexto, esto es lo que se conoce como visión a futuro y visión compartida, pues es un concepto bajo el que deberán alinearse los 5 subsistemas. Nótese que los elementos de cada subsistema tienen entre los mandatos de sus propias organizaciones e instituciones

interés en la resolución de la pobreza o la contribución al desarrollo, por lo que la alineación de objetivos teóricamente existe.

Si conjuntamos la visión final en términos de la medición y el interés de todos los “stakeholders”, la visión se sugiere como sigue:

*Ser la organización modelo en el desarrollo de proyectos de impacto social para la superación de la pobreza.*

### Misión

Para definir la misión, se delimitaron primero las actividades, tal como se observa en la Tabla 12, que tendría que realizar el grupo de sectores para lograr su objetivo.

*Tabla 12. Descripción de las actividades del grupo de sectores. Fuente: Elaboración propia*

Descripción de las actividades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicar o recibir de la comunidad la intención de hacer una intervención multisectorial.</li> <li>2. Reunir a una organización representante de cada uno de los sectores clave para formar una organización efímera y garantizar su compromiso en el desarrollo de un proyecto de intervención comunitaria.</li> <li>3. Elaborar un diagnóstico del estado actual de la comunidad donde se desea intervenir.</li> <li>4. Diseñar un plan de intervención innovador y estratégico; y pactar un compromiso de largo plazo entre los participantes. <ul style="list-style-type: none"> <li>• En este apartado, cada uno de los macro-sectores y sectores participantes, deberá aportar según sus capacidades los recursos para la implementación del plan.</li> </ul> </li> <li>5. Implementar el plan</li> <li>6. Dar seguimiento a las actividades, monitoreo y evaluación de los programas aplicados y hacer ajustes al plan según convenga.</li> </ol>

### *Identificación de los productos y/o servicios de la organización*

La identificación de productos y servicios se describe en la Tabla 13 y Tabla 14 respectivamente.

*Tabla 13. Identificación de los productos de la organización. Fuente: Elaboración propia*

Productos
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cualquier clase de productos en especie que se consigan para fines de la implementación de los programas de la OM.</li> <li>2. Productos derivados de las actividades realizadas por la intervención de la OM en la comunidad.</li> <li>3. Contenido audiovisual sobre el desarrollo de los proyectos</li> <li>4. Investigaciones derivadas de los proyectos</li> <li>5. Propiedad intelectual derivada de las actividades e investigación de los proyectos realizados por la organización.</li> </ol>

Tabla 14. Identificación de servicios de la organización. Fuente: Elaboración propia

Servicios
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño de programas enfocados en alguna(s) de las 6 carencia(s) social(es)<sup>27</sup>.</li> <li>2. Implementación y supervisión de programas</li> <li>3. Monitoreo y evaluación de programas</li> <li>4. Asignación de recursos para la implementación de programas.</li> </ol>

### Identificación de las necesidades de los clientes

En este apartado es importante hacer una diferenciación entre clientes y usuarios. Si bien los usuarios o beneficiarios son los individuos del sector comunidad (SC), son clientes todos los sectores que participan en la OM en tanto que para la realización de las funciones dentro del MUDI requieren de una retribución o justificación para la asignación de recursos.

En la Tabla 15 se enuncian las necesidades por sector.

Tabla 15. Identificación de necesidades para asignación de recursos financieros, humanos y materiales por sector. Fuente: Elaboración propia

Sector	Necesidades
SG <sup>28</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los beneficiarios de las acciones a implementar sean mexicanos.</li> <li>• Datos generales de los individuos que deseen acceder a los apoyos de gobierno</li> <li>• Cumplir en tiempo y forma con la totalidad de documentación requerida.</li> <li>• Que la población a quien se dirige los apoyos esté en condiciones de vulnerabilidad social<sup>29</sup></li> <li>• Hacer transparente el uso y asignación de recursos</li> </ul>
SE <sup>30</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los “stakeholders” con quienes se trabajará correspondan a los intereses de la compañía y donde la compañía tiene incidencia.</li> <li>• Responsabilidad de uso de recursos y con el informe de actividades.</li> <li>• Transparencia de uso de recursos</li> <li>• Que el proyecto se conduzca con pleno comportamiento ético</li> <li>• Que el proyecto respete los intereses de las partes interesadas</li> <li>• Que se respete el Estado de Derecho</li> <li>• Que el proyecto respete las normas internacionales de conducta</li> <li>• Que el proyecto respete los derechos humanos</li> </ul>

<sup>27</sup> Estas carencias se refieren a los derechos sociales enunciados para la Medición de la Pobreza en México.

<sup>28</sup> Los distintos programas de desarrollo social a los tres niveles tienen requisitos según se establece en sus reglas de operación. Para efectos de este trabajo, seleccionamos requisitos transversales de dichos programas.

<sup>29</sup> La vulnerabilidad social se refiere a tener alguna carencia y estar por debajo de la línea de bienestar, véase Medición de la pobreza en México en el capítulo I de este trabajo.

<sup>30</sup> Principios a seguir para una empresa socialmente responsable según la norma internacional ISO 26000 (Of et al., 2008)

SA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que la derogación de recursos financieros esté en línea con Políticas y Normas de Operación Presupuestal de la institución académica.</li> <li>• Que las obras intelectuales, resultado de proyectos financiados con recursos de la institución se registren como propiedad industrial o autoral de la misma que los respaldó, y se apeguen a su normatividad.</li> <li>• Que los responsables vigilen el cumplimiento de las metas presentadas en el proyecto, a través de indicadores de desempeño claros que se vinculen a los objetivos planteados y los productos finales que se esperan. Esto incluye, entre otros, la producción de artículos de investigación, capítulos, libros, patentes, transferencias de tecnología, vinculación con otras instituciones, etcétera, así como la formación de los recursos humanos implicados en el desarrollo del proyecto.</li> </ul>
SO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el proyecto a desarrollar se encuentre dentro de las líneas estratégicas de la organización.</li> <li>• Que la población beneficiada coincida con lo estipulado dentro de la normativa de la institución</li> <li>• Responsabilidad y Transparencia de uso de fondos</li> <li>• Hacer un informe de proyecto donde se documenten todas las actividades realizadas por la organización</li> </ul>
SC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser consultada para la realización de acciones dentro de su comunidad.</li> <li>• Conocer y aprobar las actividades a realizar dentro de su comunidad</li> <li>• Mantenerse en contacto con los responsables de las actividades dentro de su comunidad</li> <li>• Ver resultados favorables a favor del desarrollo de su comunidad.</li> </ul>

#### *Identificación de agentes de la organización*

Los agentes de la organización son el personal que dirigirá, operará y participará en las actividades de la organización para el cumplimiento de su propósito.

Para hacer la identificación de agentes de la organización elegimos usar el enfoque cibernético, ya que la cibernética se enfoca en los problemas de control y comunicación, para fines de este modelo es imprescindible delimitar a quién corresponde efectuar cada uno de estos dos conceptos.

Se utilizó el enfoque cibernético para hacer la identificación de los agentes, considerando que en esta organización participarán representantes de organizaciones de cada uno de los subsectores clave y que el enfoque presupone dos sistemas principales: sistema conducente (gestor) y sistema conducido.

Si bien se consideraron los 5 sectores clave como parte del sistema conducente, se añadió un sistema adicional, esto con base en el enfoque de la planeación de abogacía y pluralismo, y la crítica emancipadora de límites, para dar voz al sector comunidad dentro de las interrelaciones entre sectores.

El sistema rector, SR, es un sistema alternativo que puede tener dos características:

- Estar constituido por un representante de cualquiera de los sectores clave
- Puede ser formado por un consultor independiente o una ONG de segundo piso<sup>31</sup>.

Posee tres roles:

**Rol de facilitador.** El SR inicia con este rol, como facilitador de los procesos de diseño del proyecto. Concilia los objetivos individuales de cada uno de los sistemas, y los alinea a los objetivos del proyecto.

**Rol de defensor.** Corresponde al SR, defender la pluralidad de los acuerdos y de dar voz y voto a todos los sistemas.

**Rol de conductor.** El SR toma el rol de conductor una vez que se acordó de manera consensual la prescripción del sistema, lo que corresponde a la fase de implementación de este, que incluye también la fase prototipo de la solución.

Siempre que participe la comunidad en una de las funciones, el sistema rector deberá acompañarlo para darle voz y voto si es que no se toma de manera natural.

Dicho sistema fungirá como responsable de coordinar las actividades necesarias para la realización del proyecto, como se muestra en la Ilustración 15.

**Sistema conducente/conductor.** Está conformado por el/los representante(s) de cada una de las organizaciones de los sectores SG, SA, SE, SO, SC y el sistema SR que convengan en desarrollar proyectos conjuntos de impacto social.

**Sistema conducido.** Se conforma por individuos o grupos de personas de las organizaciones de los sectores clave, de acuerdo con la planeación de las actividades a realizar y según se designe en cada proyecto por el sistema conducente. El sistema conducido funciona de forma contingente según el proyecto planteado y las necesidades de este.

---

<sup>31</sup> Para entender qué es una ONG de segundo piso, podemos hacer una analogía con la banca de segundo piso, al igual que este tipo de instituciones, las ONGs son receptoras de recursos y los distribuyen a través de sus programas a ONGs que son las ejecutoras de los proyectos.

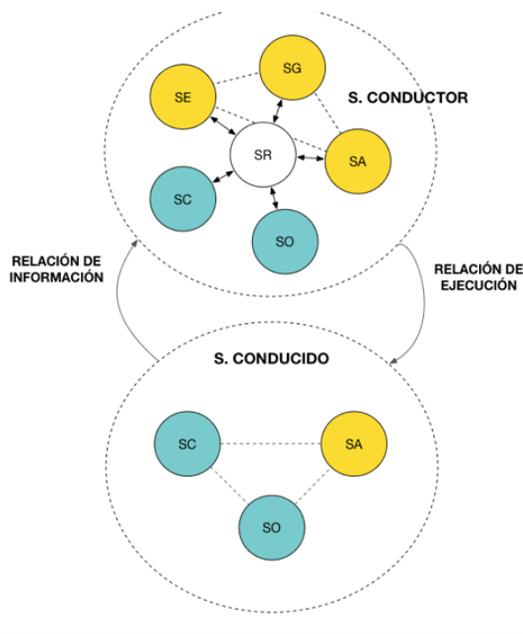


Ilustración 15. Sistema MUDI bajo un enfoque cibernético. Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Retribuciones a agentes de la organización. Fuente: Elaboración propia

Agentes de la organización	Retribución recibida
Sistema conducente	Sin retribución, sólo reconocimiento
Sistema conducido	Retribución variable individualizada y/o en especie, Gratificaciones

Para el caso del rol del SR, es importante señalar que dicho sistema está conformado por múltiples personas que funcionan bajo la supervisión general de un consultor-planeador (IP1), tal y como se muestra en el organigrama del MUDI.

El SR es la integración de los responsables de cada una de las áreas del MUDI (Coordinación, Capacitación, Comunicación, Planeación e Innovación y Seguimiento y Evaluación). Dichos puestos pueden ser ocupados por elementos de cada uno de los sectores clave en adición a sus funciones regulares, siempre y cuando, se alineen con las especificaciones sugeridas en el Anexo 2 de este trabajo y con la aceptación de los miembros del Consejo. Considerando esto, el puesto del IP1 representa un puesto clave que no debe menospreciarse. Si este puesto es tomado por un representante de un sector particular, corre el riesgo de limitarse y sesgar la propuesta por los intereses atribuidos a su propia condición laboral. La sugerencia del autor, en ese sentido, es la de considerar para este puesto particular, a un externo capacitado, de manera que los intereses de todos los sectores sean igualmente considerados.

#### Definición de la imagen pública de la organización

La imagen de la organización está dada por los valores de ésta.

#### Mandatos de la organización

Para la construcción de la organización y para garantizar que realmente posea los atributos descritos en los parámetros de diseño de la problemática y de la organización, es importante

que los mandatos internos, ya sea como reglamentos o como política, se alineen con las siguientes premisas:

- *Las acciones del sistema en su conjunto deben estar encaminadas a generar un impacto social positivo.* Este es el propósito del sistema.
- *Los proyectos desarrollados deben enfocarse en una o varias de las áreas estratégicas de la superación de la pobreza.* A fin de tener elementos de evaluación y comparación de las acciones a desarrollar, es importante considerar los parámetros que establece el CONEVAL, quien es la entidad en México encargada de medir la pobreza en el país.
- *Debe existir una relación humana simétrica dentro del sistema.* Los sectores están formados por organizaciones y estos a su vez se conforman de personas. La relación entre los participantes debe garantizar el respeto y la igualdad de condiciones para la toma de decisiones y la participación, esto permitirá un mayor acercamiento entre participantes y se espera que por ello haya mejores posibilidades de trabajar colaborativamente y en equipo.
- *La comunidad participa en todas las fases del proyecto a realizar.* Esta condición está determinada debido a que el Sistema Comunidad es quien recibe las mayores afectaciones de las decisiones derivadas de cualquier proyecto que se produzca dentro de su localidad.
- *El sistema comunidad tiene opción de veto para la realización de actividades dentro de su comunidad.* Las afectaciones directas que implica cualquier toma de decisiones de los proyectos a realizarse para la comunidad requieren que la comunidad tenga derechos adicionales para cancelar acciones que los pongan en riesgo y al entorno en el que se desarrollan.
- *El sistema busca la generación de conocimiento y la creación de organizaciones de aprendizaje que compartan las mejores prácticas dentro del ecosistema de innovación fractal.* La necesidad de identificar acciones positivas replicables es fundamental, en la medida que esto se logre, pueden encontrarse puntos comunes que sean benéficos para otras comunidades en la misma situación.
- *Todas las actividades de intervención comunitaria deben ser responsables y tener aprobación de la comunidad para ser llevadas a cabo.* Las acciones sugeridas a implementarse en la localidad son determinantes para el desarrollo o el detrimento de la comunidad en la que se llevan a cabo.
- La conformación de la organización y su duración se deberán acordar previamente mediante un convenio de colaboración que tenga compromisos de todas las partes.
- *Las alternativas o innovaciones diseñadas para atacar alguna de las problemáticas comunitarias deberá coincidir y considerar el contexto de la localidad donde se aplicará.* Se sugiere el uso de infra-tecnologías para garantizar la cooperación e innovación.
- *Debe contarse con un sistema de rendición de cuentas.* A fin de mantener una buena relación entre partes involucradas y con el fin de invitar a más actores (organizaciones de diferentes sectores) a sumarse, es fundamental transparentar el uso y proveniencia de recursos destinados a la ejecución de acciones de impacto social.

#### Valores de la organización

Los valores se definieron de acuerdo a los mandatos y/o políticas necesarias para la organización.

- **Diversidad e inclusión.** Mientras la variedad de actores participantes sea mayor, mayores serán las perspectivas consideradas dentro del proyecto y más sistémico será el abordaje del problema.
- **Solidaridad y cooperación.** La organización debe mantener lazos y objetivos comunes orientados a la mejora de las comunidades en situaciones de pobreza.
- **Innovación.** La organización busca la apertura de ideas y contribuciones para la generación de mejores soluciones o alternativas contra la pobreza.
- **Responsabilidad.** Las acciones de los miembros de la organización deben ser responsables y respetuosas del entorno en donde se desarrollan y al que buscan impactar.
- **Participación.** La participación de todos los actores en la generación de alternativas y ejecución de estas le da legitimidad a las acciones.
- **Transparencia.** La adecuada rendición de cuentas es un requisito para la generación de confianza entre partes y garantizar así la duración de las alianzas y colaboraciones.

### 3.2.1 Construcción del perfil de actuación de la organización

#### *Identificación de los conceptos relacionados a la Visión-Misión*

Para la construcción de las matrices Visión-Misión, es necesario definir los conceptos clave, como se muestra en la Tabla 17, sobre las siguientes áreas: campo de acción, productos y servicios, necesidades a satisfacer y retribución a agentes internos, derivados de las Tablas 12, 13, 14, 15 y 16.

*Tabla 17. Conceptos clave relacionados a la Misión-Visión. Fuente: Elaboración propia*

Conceptos clave
<b>1. Campo de acción</b> comunicación, cooperación, estrategia, innovación, diseño, diagnóstico, implementación, monitoreo, evaluación.
<b>2. Productos y servicios</b> Investigaciones, contenido audiovisual, propiedad intelectual,
<b>3. Necesidades a satisfacer</b> Transparencia, "Accountability", mención de los participantes, documentación en tiempo y forma,
<b>4. Retribución a agentes internos</b> Reconocimiento, gratificaciones, reconocimiento variable individualizado
<b>5. Valores</b> Diversidad e innovación, solidaridad y cooperación, responsabilidad e innovación
<b>6. Ventaja competitiva</b> Participación conjunta de múltiples sectores, campos de especialización diversos, recursos complementarios

De los conceptos seleccionados en la Tabla 17, se desprende la misión que proponemos para la organización multisectorial:

### Misión

*Fomentar la cooperación multisectorial para el diseño, implementación y seguimiento a proyectos estratégicos de impacto social, bajo un esquema responsable de innovación.*

Resaltando conceptos clave:

*Fomentar la **cooperación multisectorial** para el **diseño, implementación y seguimiento** a **proyectos estratégicos de impacto social**, bajo un esquema **responsable de innovación**.*

Es en la misión donde se asientan los atributos de: cooperación, innovación y estrategia que se plantearon en el capítulo 1.

#### *Planteamiento y relaciones entre los objetivos con los conceptos de la Visión-Misión*

Para generar los objetivos de la organización, se parte de la construcción de un perfil de actuación para la Visión y Misión. En las tablas 25 y 26, a través de los conceptos relevantes de Misión y Visión señalados en negritas, se construyeron objetivos que permitieran alcanzar dichos pronunciamientos, los objetivos fueron armados con base en cada uno de los conceptos clave identificados de la Misión y Visión.

#### *Diseño de la matriz de configuración que relaciona a la Visión-Misión, con los conceptos y objetivos.*

*Una vez identificados los objetivos relacionados con los conceptos Misión-Visión, se construye una matriz de actuación en la que se identifica a los objetivos en común de los perfiles de Actuación independientes de la Misión y Visión, tal como se muestra en la*

*Tabla 26. Los objetivos se detallan en la*

Tabla 27. En dicha tabla se colocó un número 1 en las casillas de los objetivos necesarios para llevar a cabo cada una de las palabras clave de la primera columna. En la suma total se identifican los objetivos que más se repiten.

### 3.2.2 Construcción de la configuración de la organización

#### *Diseño de la matriz de funciones y objetivos*

Para el diseño de esta matriz de funciones y objetivos, Tabla 28, se identificaron las funciones que deben realizarse para lograr los objetivos, el resultado es la matriz de actuación. Dichas funciones se detallan en la Tabla 28 del Anexo 1.

La matriz de la Tabla 29 busca conocer cuáles funciones y objetivos se cruzan, de manera que se reconozca cuáles funciones son más importantes para llevar a cabo el propósito que se busca. De la misma manera que en la tabla de objetivos y conceptos, se marcó con un 1 la función que debe completarse para lograr cada uno de los objetivos, cuando la casilla no está marcada significa que esas funciones no corresponden a ninguna actividad a realizar para la consecución del objetivo de la columna 2.

#### *Diseño de la matriz de responsabilidades*

Con las funciones definidas, se agrupan por temáticas comunes, estas temáticas constituirán las áreas de la organización. A estas áreas se les asignan responsables (individuos dentro de la organización) en una matriz llamada de responsabilidades. A cada responsable, se le asigna un objetivo a cumplir u objetivos que cumplir de forma individual o de manera conjunta con otros responsables, tal y como se muestra en la Tabla 30. Para el caso de este modelo se identificaron 6 áreas y 47 funciones. Las áreas identificadas son: Capacitación, Coordinación, Comunicación, Innovación y Planeación, Seguimiento y Evaluación; y Consejo. Los responsables de cada área se identifican en la Tabla 18 y sus perfiles son descritos en el Anexo 2 de este trabajo.

A excepción del Consejo cada área cuenta con 2 o 3 responsables de ejecutar las funciones que corresponden a su área.

El Consejo es un grupo formado por un representante de cada uno de los cinco sectores o cinco hélices. Se sugiere que sean máximo 2 personas por organización.

*Tabla 18. Responsables por coordinación. Fuente: Elaboración propia*

<b>Clave</b>	<b>Responsable</b>
CP1	Capacitación comunitaria
CP2	Capacitación de grupos e innovación
CO1	Coordinación MUDI
CO2	Coordinación de enlaces externos
CM1	Enlace comunitario
CM2	Plataformas de comunicación
CM3	Enlace público
IP1	Planeador de proyecto
IP2	Planeador-moderador
IP3	Innovación
EV1	Evaluación de proyectos
EV2	Seguimiento

*Diseño de la matriz de área y resultado/producto*

La última matriz que sugiere la Metodología es la matriz Resultado/Producto, Tabla 19, en la que se enuncian los resultados, ya sean documentos, actividades o productos que deben ser entregados o ejecutados por el(los) responsables de cada área. La primera columna representa las funciones de la organización, en la primera fila se enuncian las áreas operativas y en las casillas grises se anotaron las siglas de los productos correspondientes a cada función.

Tabla 19. Matriz de área y resultado producto de MUDI. Fuente: Elaboración propia

FUN	ÁREAS					
	CAPACITACIÓN	COORDINACIÓN	COMUNICACIÓN	INNOVACIÓN Y PLANEACIÓN	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	CONSEJO
F01	R1					
F02	R2					
F03	R3	R3a				
F04	R4	R4a				
F05	R5			R5a		
F06			R6			
F07			R7			
F08				R8		
F09		R9	R9a			
F10		R10	R10a			
F11				R11		
F12				R12	R12a	
F13		R13		R13a	R13b	
F14		R14		R14a		
F15				R15	R15a	
F16		R16		R16a		
F17		R17				
F18		R18				
F19		R19		R19a		R19b
F20				R20		R20a
F21				R21		R21a
F22				R22	R22a	R22b
F23		R23			R23a	
F24				R24	R24a	
F25					R25	
F26		R26	R26a			
F27			R27		R27a	
F28					R28	
F29		R29	R29a		R29b	
F30				R30		
F31				R31		
F32		R32				R32a
F33		R33	R33a			
F34		R34	R34a			
F35	R35			R35a		
F36		R36				
F37		R37	R37a	R37b		
F38			R38		R38a	
F39					R39	
F40	R40			R40a		
F41		R41		R41a		R41b
F42				R42	R42a	
F43				R43		
F44						R44
F45						R45
F46		R46	R46a			
F47		R47	R47a			

Los productos de las actividades de cada área se describen en la Tabla 31 del Anexo 1.

### Estructuración de la matriz de presupuesto

La estructuración de una matriz de presupuesto es complicada, en tanto cada proyecto tiene necesidades particulares, no obstante, la Tabla 20 describe a grandes rasgos las áreas donde se presupone una mayor inversión en el proyecto. De acuerdo con esta tabla, las áreas de Planeación e innovación; y Seguimiento y Evaluación, son las áreas que presuponen una inversión intensiva, mientras que la coordinación de agentes y la comunicación, un presupuesto moderado. El área de capacitación se sugiere que tenga un presupuesto suficiente para operar, que no rebase los presupuestos en otras áreas. En la Tabla 20 se muestran signos que si bien no significan montos específicos, dan cuenta de las áreas en las que se necesita mayor inversión.

Tabla 20. Matriz de presupuesto por área. MUDI. Fuente: Elaboración propia

PRESUPUESTO	ÁREAS				
	CAPACITACIÓN	COORDINACIÓN	COMUNICACIÓN	INNOVACIÓN Y PLANEACIÓN	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN
\$\$\$\$	\$	\$\$\$	\$\$\$	\$\$\$\$	\$\$\$\$

### Descripción de presupuesto

Requerimiento de presupuesto	
\$	Limitado
\$\$	Suficiente
\$\$\$	Moderado
\$\$\$\$	Intensivo

### 3.3 Etapa 3. Diseño y propuesta del Modelo organizacional

Elementos esenciales de representación del modelo organizacional (Ilustración 16):

- Organigrama (Áreas y jerarquías)
- Integrar el resultado de la Etapa 2 y descripción de puestos y funciones
- Modelo integrador de conceptos del MUDI

A través de los objetivos, funciones, responsables y áreas delimitados en el modelo de referencia, se diseñó la propuesta final del MUDI.

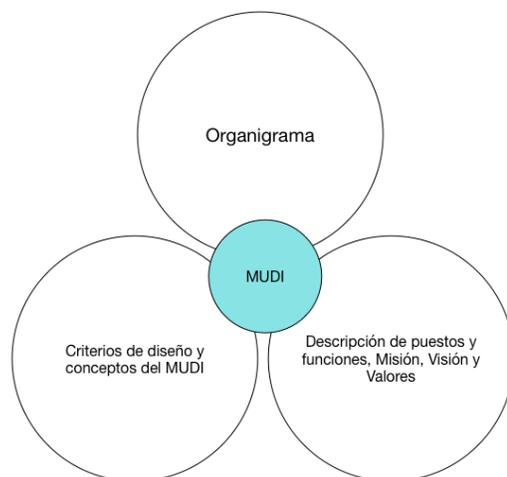


Ilustración 16. Elementos del modelo organizacional. Fuente: Elaboración propia

#### 3.1.1 Diseño del MUDI

Para diseñar el MUDI se consideraron los siguientes atributos.

- **Horizontal.** La jerarquía en el Consejo MUDI es horizontal. Entre los responsables de las organizaciones que lo componen no existe alguno con mayor nivel jerárquico.
- **Flexible.** Los componentes permanecen con sus estructuras jurídicas independientes (véase la composición del Consejo MUDI en el organigrama). Se hacen compromisos temporales donde se especifican las funciones, derechos y obligaciones de cada entidad participante. Las funciones pueden ser cambiantes.
- **Personalización de objetivos.** Cada comunidad participante tiene características individuales que le dan una nueva orientación y contexto a los proyectos desarrollados por la organización. Los proyectos se diseñan con base en las características particulares de cada comunidad. La estructura matricial del organigrama contempla 6 áreas clave del CONEVAL. Cada proyecto puede contener todas o sólo un área, de acuerdo a los compromisos establecidos por los participantes. Se sugiere que sean en todas las áreas estratégicas identificadas.
- **Liderazgo inspirador.** Se promueve la participación de todos los componentes del sistema en la estructura horizontal. El sistema rector es un activo promotor del liderazgo y de la equidad de las relaciones entre miembros del Consejo.
- **Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's).** Se promueve e incentiva el uso de las TIC para la comunicación y estructura del proyecto, además de las infra-

tecnologías<sup>32</sup>, en particular en el intercambio de información con los ecosistemas de innovación fractal. El área de Comunicación tiene entre sus objetivos el de crear sistemas de información para controlar la información y hacerla pública.

- **Colaboración.** La colaboración es un atributo base del modelo. Los esfuerzos colaborativos buscan contrarrestar las carencias de cada uno de los sistemas participantes y complementarlos con las fortalezas de todos los involucrados. La colaboración se observa en la conformación del Consejo MUDI cuando se sugiere usar ecosistemas de innovación fractal (redes de innovación y clústeres de conocimiento), alianzas por el desarrollo, y considerando un área particular de coordinación de esfuerzos internos y externos dentro del organigrama.
- **Formación contingente.** Sólo se mantiene durante el ciclo de vida del proyecto, a menos que los miembros del Consejo dispongan o establezcan la permanencia de la estructura por más tiempo.

### *Elaboración del Organigrama (Áreas y jerarquías)*

#### Organigrama

El organigrama de la Ilustración 17, está conformado por tres niveles, en una combinación de estructuras prediseñadas (ver Anexo I) y adaptadas para el caso del MUDI.

Está conformada por:

- una **estructura matricial**, ya que se orienta al desarrollo de proyectos que para este caso se propone que deberían estar categorizados por área estratégica de medición de la pobreza (líneas de bienestar) y debido a que permite la generación de sistemas autónomos tomadores de decisiones (descentralizada), donde el área de Planeación e Innovación es el área que supervisa directamente el trabajo de las demás áreas, y a su vez coordina las operaciones entre áreas al mismo nivel (Innovadora), y
- una **estructura plana/horizontal**, para la formación de un Consejo que toma decisiones estratégicas, en donde todos los representantes tienen la misma jerarquía.

El organigrama entonces, de acuerdo a estos dos parámetros y con base en las áreas funcionales determinadas en la Etapa 2 de la MyDeo, sería como se muestra en la Ilustración 17.

En el **PRIMER NIVEL** del organigrama se ubica el Consejo, mismo que está conformado por un miembro/representante de una organización o institución perteneciente a cada uno de los sectores del MUDI (Gobierno, Empresas, Academia, OSCs y Comunidad), corresponde al Consejo tomar las decisiones estratégicas sobre los proyectos a realizar.

En este primer nivel todos los elementos tienen el mismo poder de decisión, sin embargo, el SC tienen un particular derecho de veto. En el primer nivel también se ubica el sistema rector (SR) quien regula y guía las actividades de la organización.

---

<sup>32</sup> Combinación de infraestructura y tecnología.

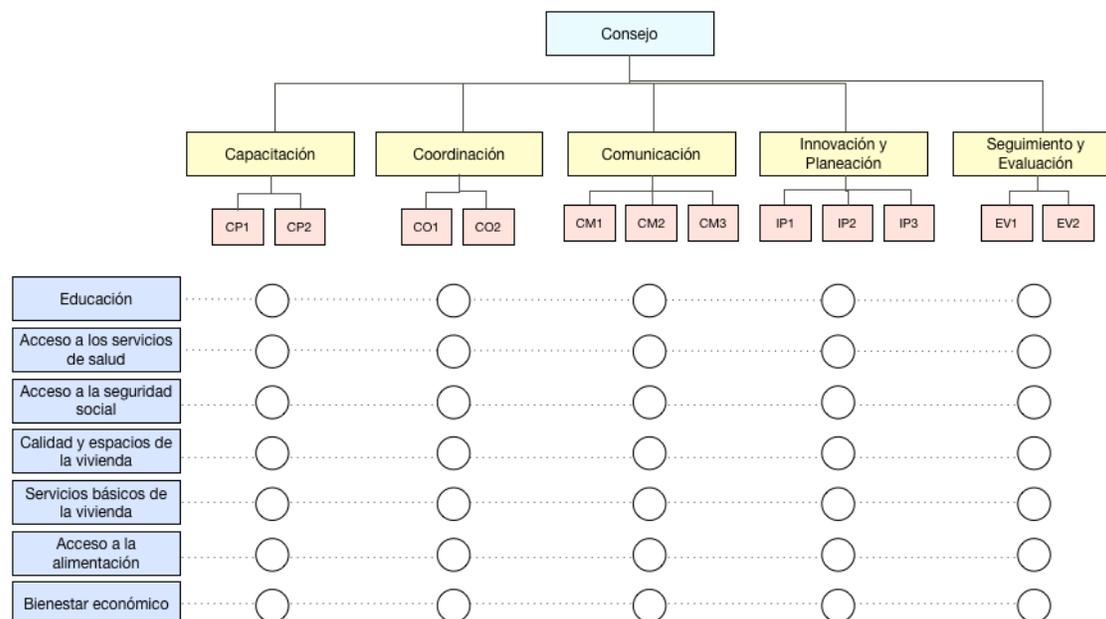


Ilustración 17. Organigrama MUDI. Fuente: Elaboración propia

En el **SEGUNDO NIVEL** se ubican 5 coordinaciones, cuyas funciones se describen en las Tablas

Tabla 27 y Tabla 28, mismas que se resumen como se lee a continuación:

- **Capacitación** - Capacitación en innovación para la búsqueda de soluciones y Capacitación comunitaria para levantamiento de datos y evaluación de necesidades para el diagnóstico. Capacitación para la gestión de proyectos para miembros de la comunidad.
- **Coordinación** - Coordinación de actores del MUDI: recursos, seguimiento a compromisos; y coordinación con entidades externas como: otros aliados, redes para innovación, establecimiento de regulaciones fiscales, legales que permitan potenciar el impacto del proyecto.
- **Comunicación** - Generación de plataforma y gestión de plataforma para comunicación entre entidades interesadas. Documentación gráfica de proyecto. Comunicación de resultados. Campaña para involucrar a nuevos interesados de participar en el proyecto. Enlace con la comunidad y seguimiento a necesidades comunitarias. Enlace público para comunicación de avances, resultados e impacto del proyecto.
- **Innovación y Planeación** - Planeación de proyecto, Seguimiento a necesidades comunitarias y representante planeador de los intereses comunitarios, además de mediador de intereses colectivos y de otros miembros del MUDI. Planeador y coordinador de soluciones innovadoras para las necesidades detectadas.
- **Seguimiento y evaluación** - Monitoreo de proyecto, Evaluación de proyecto. Entrega de resultados de proyecto. Estudio comparativo ex-ante y ex-post de intervención. Propuestas de mejora. Documentación de mejores prácticas.

En el **TERCER NIVEL**, se ubican los responsables de ejecutar funciones particulares de cada una de las coordinaciones, en línea con lo que se describió en la Tabla 30:

- **Capacitación:** CP1 - Capacitación comunitaria; CP2 - Capacitación de grupos e innovación
- **Coordinación:** CO1 - Coordinación MUDI; CO2 - Coordinación enlaces externos
- **Comunicación:** CM1 - Enlace comunitario; CM2 - Plataformas de comunicación; CM3 - Enlace público
- **Innovación y Planeación:** IP1 - Planeador de proyecto; IP2 - Planeador-moderador; IP3 - Planeador de innovación
- **Seguimiento y Evaluación:** EV1 - Evaluación de proyectos; EV2 - Evaluación de seguimiento.

Esta estructura se repite a través de los 6 indicadores sociales (educación, acceso a servicios de salud, seguridad social, calidad y espacios de la vivienda, servicios básicos de la vivienda, acceso a la alimentación) y de una línea transversal de bienestar económico que se refiere a la capacidad de generar ingresos. Dichos parámetros se eligieron en línea con los indicadores de CONEVAL.

#### La organización que surge del MUDI y sus relaciones con el exterior (medio ambiente)

Las relaciones con el exterior se diseñaron para potenciar la generación de recursos, ideas; y para asegurar que existan mecanismos legales, fiscales, de cooperación e innovación que incentiven la participación de múltiples sectores en el área.

En la Ilustración 18 se observan tres sistemas de interacción con el medio ambiente, que fueron delimitados en función de atributos del sistema: estrategia, cooperación e innovación.

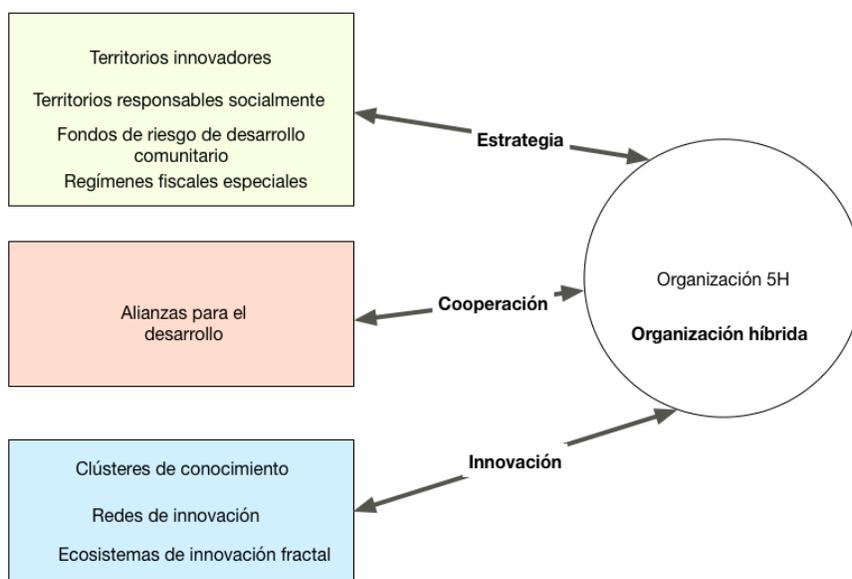


Ilustración 18. Relaciones con el ambiente de MUDI. Fuente: Elaboración propia

En la Estrategia, se consideró la creación de:

- Territorios innovadores<sup>33</sup>, que fomenten la innovación social, desarrollo tecnológico, donde exista un gobierno ágil y se use la diplomacia de la innovación para trasgredir fronteras territoriales que potencialicen la innovación.
- Territorios responsables socialmente<sup>34</sup>. Para garantizar que las acciones derivadas de los proyectos sean sustentables y, respeten los usos y costumbres de las comunidades.
- Fondos de riesgo de desarrollo comunitario. Para atraer capital privado a las acciones comunitarias.
- Regímenes fiscales especiales. Para incentivar la entrada del sector privado (SE)

Para la Cooperación: las Alianzas para el desarrollo significan la constitución o participación de otras entidades con la misma visión que el MUDI.

En la Innovación: los Clústeres de conocimiento<sup>35</sup>, redes de innovación<sup>36</sup> y ecosistema de innovación fractal<sup>37</sup>, constituyen agrupaciones sin delimitación de espacio que pueden ser aprovechadas para la aportación de recursos e ideas, de forma que se catalice la innovación.

#### El Modelo Organizacional Multisectorial para el desarrollo de proyectos de impacto social (MUDI).

En el capítulo 2 de este trabajo se describieron los criterios y marco conceptual que dieron pie al diseño de este Modelo. Con base en el marco propuesto y a través de las etapas de la Metodología de Guerrero (2001), se identificaron los conceptos clave sugeridos para el propósito particular del Modelo. En la Ilustración 19 se enuncian dichos conceptos.

---

<sup>33</sup> Se define por la presencia de un sistema productivo vinculado a una o varias actividades (agroalimentarias, industriales, turísticas), en el que una parte significativa de las empresas existentes realizan esfuerzos en el plano de la innovación tecnológica, incorporando mejoras en sus diferentes procesos y en los productos o servicios que ofrecen (Méndez, 2006)

<sup>34</sup> Ecosistema territorial, cultural y social definido por unos límites geográfico-administrativos y dotado de una identidad ética diferenciada, donde se comparte una visión común que les lleva a cooperar en la construcción de un espacio policéntrico competitivo, equilibrado, sostenible y socialmente responsable. (RETOS, 2008a: 25; 2008b: 3) citado en (Aguado i Hernández, 2013).

<sup>35</sup> Los clústeres de conocimiento son agrupaciones delimitadas por el propósito de crear conocimiento, dichos clústeres no tienen limitaciones geográficas o sectoriales

<sup>36</sup> Infraestructuras reales y virtuales e infratecnologías que sirven para nutrir la creatividad, disparar la invención y catalizar la innovación en un contexto de dominio público y/o privado. (Carayannis, Elias G., Campbell, 2012)

<sup>37</sup> Un ecosistema de innovación fractal es una aglomeración de recursos que actúan, interactúan, y evolucionan bajo regímenes de co-opetencia, co-especialización y co-evolución en búsqueda de niveles más altos de efectividad y eficiencia en la creación de recursos, asignación, apropiación y uso.

MODELO ORGANIZACIONAL

Define las relaciones entre los elementos del sistema, las funciones de los elementos para lograr el propósito de la organización y la autoridad entre los elementos de la organización

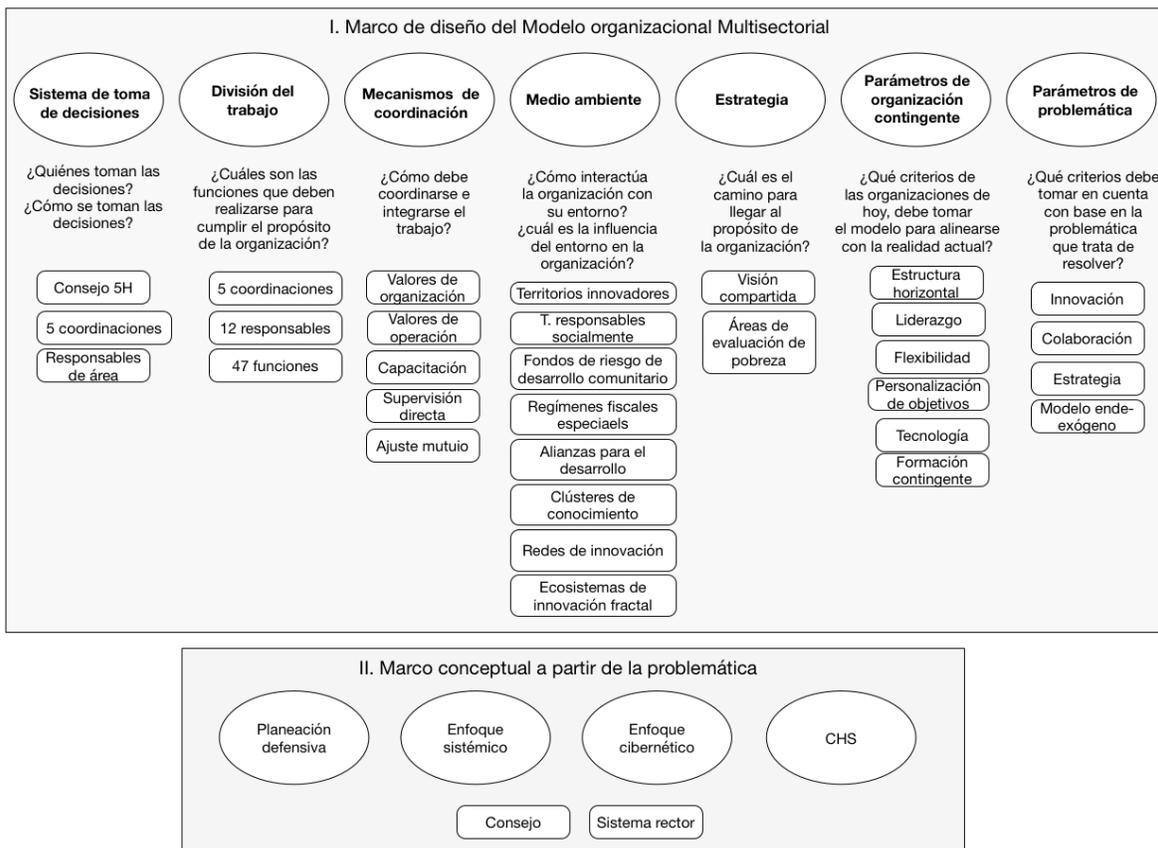


Ilustración 19. Criterios de diseño del MUDI. Fuente: Elaboración propia

Para tener una imagen esquemática más clara de la interrelación de los conceptos, se diseñó la Ilustración 20.

El Modelo MUDI que se describe en la Ilustración 20 es la síntesis de la estructura organizacional, de las actividades relevantes y de las relaciones que se sugieren para abordar de a través de un mecanismo multisectorial los proyectos de impacto social.

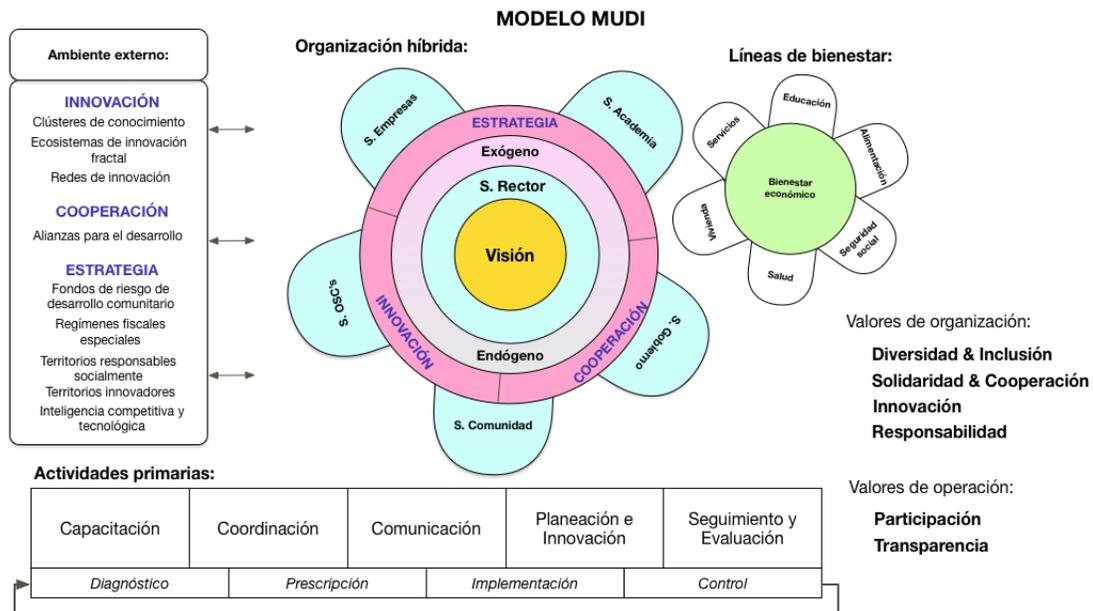


Ilustración 20. Modelo conceptual del MUDI. Fuente: Elaboración propia

La **visión compartida y objetivo** de la creación de una organización contingente es

El modelo se desarrolla bajo un **esquema de desarrollo endo-exógeno**<sup>38</sup>, pues consideran en el proceso de decisión a la comunidad y a representantes de todos los sectores interesados en resolver la problemática.

Se conforma de representantes de **5 sectores clave**: Gobierno (SG), Empresas (SE), Academia (SA), OSCs (Organizaciones de la sociedad civil / Empresas sociales)-(SO), Comunidad (SC); todas ellas reguladas por un **sistema rector (planeador)** que se encuentra en medio de las hélices (SR). Este sistema equilibra las necesidades y es el encargado de alinear la visión de los participantes.

En el modelo se consideran como directrices los atributos de: **colaboración, innovación y estrategia**

Las **áreas estratégicas de incidencia** son siete: 6 que corresponden a indicadores sociales que señala la organización que evalúa la pobreza en México - CONEVAL (educación, acceso a servicios de salud, seguridad social, calidad y espacios de la vivienda, servicios básicos de la vivienda, acceso a la alimentación) y de una línea transversal de bienestar económico que se refiere a la capacidad de generar ingresos.

Los valores de la organización que funcionan como mecanismos de coordinación son:

- **Diversidad e Inclusión.** Integración de actores para la solución.
- **Solidaridad y cooperación.** Entre organizaciones y con la comunidad
- **Innovación.** De soluciones y alternativas
- **Responsabilidad.** De las acciones que se implementarán en la comunidad

<sup>38</sup> Desarrollo endógeno y desarrollo exógeno o desde líneas medias (OSCs, Academia)

Para generar mejores resultados, ideas y recursos, el modelo sugiere la relación con el **medio ambiente** en las mismas áreas estratégicas del modelo. INNOVACIÓN, COOPERACIÓN Y ESTRATEGIA.

- **INNOVACIÓN.** Relación con clústeres de conocimiento (entidades para generar ideas no delimitadas geográficamente); Ecosistemas de innovación fractal (ecosistemas que fomentan la innovación). Redes de innovación (tecnologías e infraestructura y redes conformadas por organizaciones de innovación).
- **COOPERACIÓN.** Alianzas con otros organismos interesados en aportar soluciones, recursos e ideas para solucionar el problema o necesidad del proyecto.
- **ESTRATEGIA.** Generación o búsqueda de modificaciones legislativas, fiscales que potencien el impacto del proyecto en la comunidad y hagan viable la participación múltiple en los proyectos. Fondos de riesgo de desarrollo comunitario (fondos privados de capital orientados al desarrollo comunitario); Territorios responsables socialmente (régimenes especiales fiscales y legales para la participación de empresas privadas); Territorios innovadores (apoyos legales o fiscales para incentivar la innovación); Inteligencia competitiva y tecnológica (adecuarse y maximizar los recursos, capacidades y potencial que tiene la comunidad).

Una vez reunidos los actores MUDI y externos, en favor de las 7 causas que determinan los grados de pobreza o vulnerabilidad, se identificaron 5 actividades primarias en el marco de 4 elementos de la planeación. Para el desarrollo del proyecto se necesita hacer un:

- **DIAGNÓSTICO:** Análisis de situación actual
- **PRESCRIPCIÓN:** Alternativas o soluciones
- **IMPLEMENTACIÓN:** Acciones, programas y plan para ejecutar las alternativas o soluciones
- **CONTROL:** Medios de monitoreo y evaluación para retroalimentar al modelo.

Para lograr dichas actividades se necesitan 5 coordinaciones que permitan realizar cada una de las etapas descritas antes.

- **CAPACITACIÓN.** Capacitación de recursos humanos para realización de 4 etapas.
- **COORDINACIÓN.** Coordinación entre grupos y organizaciones para lograr los objetivos del proyecto.
- **COMUNICACIÓN.** Comunicación interna y externa de necesidades, logros, avances y resultados.
- **PLANEACIÓN E INNOVACIÓN.** Integración de necesidades, soluciones y visión en planes detallados, cronogramas y responsables para su implementación.
- **SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.** Monitoreo, avances y evaluación antes-después de intervención en el proyecto.

Los valores fundamentales en la operación del modelo son: Participación y Transparencia.

- **Participación.** De todos los actores interesados en solucionar la problemática
- **Transparencia.** En la asignación y aplicación de recursos.

### *Descripción de puestos*

Por último y para sentar un precedente del perfil de cada uno de los responsables del modelo, se hizo la descripción de cada puesto. La descripción de puestos puede leerse en el Anexo 2 de este trabajo.

**Clave | Responsable**

CM	Consejo MUDI
CC	Líder de Coordinaciones
CP1	Capacitación comunitaria
CP2	Capacitación de grupos e innovación
CO1	Coordinación MUDI
CO2	Coordinación de enlaces externos
CM1	Enlace comunitario
CM2	Plataformas de comunicación
CM3	Enlace público
IP1	Planeador de proyecto
IP2	Planeador-moderador
IP3	Innovación
EV1	Evaluación de proyectos
EV2	Seguimiento

### 3.4 Conclusiones del Capítulo 3

A partir de la problemática del Capítulo 1 y del marco conceptual y metodológico encontrado en el Capítulo 2, se desarrolló en este capítulo el MUDI. Los resultados del desarrollo están dados por:

- el organigrama (Áreas y jerarquías). Este organigrama tiene 3 niveles jerárquicos:
  - *Consejo 5H*. Conformado por representantes de cada uno de los sectores que tomarán parte en el desarrollo de un proyecto.
  - *5 coordinaciones*. Capacitación, Coordinación, Comunicación, Innovación y Planeación; y Seguimiento y evaluación
  - *Ejecutores*. Responsables de ejecutar las funciones asignadas a cada una de las coordinaciones.
  
- la descripción de puestos y funciones de cada uno de los ejecutores, de las coordinaciones y del Consejo MUDI que se detallan en el Anexo 2, y
  
- el modelo integrador de conceptos del MUDI que se detalla en la Ilustración 20, en el que se describen de forma gráfica, los conceptos que dieron base al Modelo organizacional multisectorial para el desarrollo de proyectos de impacto social para la mitigación de la pobreza:
  - Atributos asociados a la problemática: Innovación, cooperación y estrategia, modelos endo-exógenos, visión compartida y líneas de bienestar (medición de la pobreza).
  - Sectores relevantes (elementos básicos que conforman el sistema): S. Empresa, S. Academia, S. Gobierno, S. OSCs y S. Comunidad y S. Rector
  - Valores de la organización contingente: Diversidad & Inclusión, Solidaridad & Cooperación, Innovación y Responsabilidad
  - Valores de operación de los proyectos: Participación y Transparencia
  - Actividades primarias: 5 Coordinaciones del organigrama

# Capítulo 4. Discusión de la propuesta y recomendaciones para el caso de estudio

## Capítulo 4. Discusión de la propuesta y recomendaciones para el caso de estudio

### 4.1 Discusión de la propuesta por expertos

La retroalimentación y discusión sobre el diseño de la propuesta, se hizo a través de una consulta a expertos. La elección de dichos expertos se realizó mediante un muestreo por conveniencia, en donde se invitó a 2 representantes de distintas organizaciones en cada uno de los sectores clave a opinar sobre las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades del modelo.

Los sujetos invitados a discutir la propuesta dedican actualmente sus esfuerzos al desarrollo de proyectos con impacto social y hacen investigaciones en ese mismo tema, por lo que tienen experiencia desarrollando propuestas en el área del interés del MUDI.

El objetivo de la discusión fue:

*Conocer y determinar a priori y desde diversos ángulos, cuáles son los factores internos y externos que favorecen y desfavorecen al modelo propuesto*

Cabe señalar que la intención de esta discusión no era validar la eficacia del Modelo, pues se sugiere que esta sea en campo, sino encontrar áreas de oportunidad de mejoras sobre los componentes y atributos del diseño.

Los perfiles generales de los expertos invitados se muestran en la Tabla 21. En dicha tabla se especifica el sector del cual provienen, los años de experiencia laboral que poseen, el nivel jerárquico que poseen dentro de sus organizaciones (Medio-nivel gerencial y de coordinación, para el caso de la academia hace referencia a Profesor de Asignatura y para el de comunidad a líder comunitario sin cargo oficial; Alto-nivel directivo) y la organización en la que actualmente realizan sus actividades. Para el caso de la comunidad, se solicitó la colaboración de un líder comunitario de un municipio dentro del Programa de Desarrollo de Zonas Prioritarias (PDZP) de la Secretaría de Desarrollo Social.

Tabla 21. Perfil de expertos consultados. Fuente: Elaboración propia

No.	Sector	Años de experiencia laboral	Nivel	Descripción general de organización a la que pertenecen
1	Gobierno	(5,10]	Alto	Secretaría de Desarrollo Social
2	Gobierno	(5,10]	Medio	Oficina de la Presidencia de la República (Desarrollo social e inclusión financiera)
3	Empresa	(10,15]	Medio	Empresa con distintivo de socialmente responsable (ESR)
4	Empresa	(5,10]	Alto	Empresa social <sup>39</sup>

<sup>39</sup> Las empresas sociales se diferencian de las empresas socialmente responsables en que el propósito de las primeras, es decir el objetivo por el cual fueron creadas, consiste en resolver un problema social,

5	OSC	(5,10]	Medio	Organización privada sin fines de lucro
6	OSC	(10,15]	Alto	Organización privada sin fines de lucro
7	OSC	(10,15]	Alto	Organización privada sin fines de lucro
8	Academia	(5,10]	Medio	Universidad Nacional Autónoma de México
9	Comunidad	(5,10]	Medio	Municipio de Atlajamalcingo del Monte

Los criterios utilizados para discutir la propuesta sobre el MUDI están basados en la identificación de factores internos y externos que juegan de manera favorable y desfavorable en el alcance del objetivo del MUDI (organizar a representantes de distintos sectores para desarrollar proyectos de impacto social). Los criterios son los siguientes:

**Fortalezas organizacionales:** “La fortaleza es la característica que agrega valor a algo y lo hace más especial que otros. La fuerza significa que algo es más ventajoso en comparación con otra cosa, se refiere a una característica positiva, favorable y creativa” (Gürel & Tat, 2017).

**Debilidades organizativas:** “La debilidad se refiere a no tener la forma y la competencia necesarias para algo. La debilidad significa que algo es más desfavorable en comparación con otra cosa. En este sentido, la debilidad es una característica que es negativa y desfavorable” (Gürel & Tat, 2017).

**Oportunidades ambientales:** “Una oportunidad significa una situación o condición adecuada para una actividad. La oportunidad es una ventaja y la fuerza impulsora para que una actividad tenga lugar. Por esta razón, tiene una característica positiva y favorable.” (Gürel & Tat, 2017).

**Amenazas ambientales:** “La amenaza es una situación o condición que pone en peligro la realización de una actividad. Se refiere a una situación desventajosa. Por esta razón, tiene una característica negativa que debe evitarse.” (Gürel & Tat, 2017).

Para analizar dichos criterios se realizó un cuestionario vía Google Forms el cual se envió a los expertos, el cuestionario se encuentra en el ANEXO 5. CUESTIONARIO PARA LA CONSULTA A EXPERTOS, cabe resaltar de éste, las siguientes 4 preguntas:

- ¿Qué fortalezas encuentra en el modelo? / Para su implementación interna. Fortalezas: los atributos o destrezas que tiene la organización contingente para alcanzar los objetivos.
- ¿Qué debilidades encuentra en el modelo? / En su configuración interna. Debilidades: lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.
- ¿Qué oportunidades encuentra en el modelo? / Relación con el entorno. Oportunidades: las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo.
- ¿Qué amenazas encuentra en el modelo? / Desde el punto de vista de relación con el entorno. Amenazas: lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria u organización (en este caso la organización contingente) que se encuentran

---

mientras que las empresas socialmente responsables (ESR) realizan acciones de desarrollo sustentable y sociales de forma paralela a su propósito, lo social no es su fin.

externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.

De los 10 expertos invitados, 9 contestaron el cuestionario.

Los resultados del cuestionario se encuentran en el ANEXO 6. RESPUESTAS. La interpretación de los resultados se presenta a continuación a través de un análisis FODA.

El análisis FODA es un marco de planificación estratégica utilizado en la evaluación de una organización, un plan, un proyecto o una actividad empresarial, es una herramienta importante para el análisis de la situación que ayuda a identificar factores organizativos y ambientales (Gürel & Tat, 2017).

Se eligió esta herramienta porque permite agrupar las observaciones de forma interna (características propias de la organización para lograr su propósito), a partir de sus fortalezas y debilidades; y con base en la situación externa (relaciones con el medio ambiente) de la organización, mediante sus oportunidades y amenazas. La síntesis de los resultados, según el autor, se describe a continuación:

#### 4.1.1 FORTALEZAS DEL DISEÑO DEL MUDI

- Es un modelo **que integra la acción equitativa y participativa** de todos los actores que tienen injerencia directa en el desarrollo de proyectos de mitigación de la pobreza. Suficientes actores relevantes están representados en el modelo y en el organigrama lo cual permite que se cuente con una visión inclusiva. Esto facilitará un buen funcionamiento dentro del proyecto.
- **Considera** no solo la implementación de proyectos sino **el seguimiento** de estos y lo más importante, **la evaluación** posterior, cuando la intervención del modelo ha terminado.
- **Considera la generación de ingresos como un elemento fundamental en la mitigación de la pobreza**, que está relacionado con todas las variables definidas por CONEVAL, de esta manera plantea no solo una opción de asistencialismo hacia las comunidades en situación de pobreza, sino también el empoderamiento económico, que proporcione cierto grado de independencia a las comunidades. La perspectiva transversal concebida como la capacidad para generar recursos y no así el acceso a un monto mínimo de ingresos, que generalmente podrían justificarse con las transferencias monetarias provenientes de programas sociales. El reto será medir esta capacidad.
- Los valores de participación y transparencia ya que todos Los involucrados deben participar. Incluir Los cinco sectores. El segundo nivel del organigrama como actividades a tender en cuenta.
- El modelo propone generar por sí mismo información y datos, lo que proporcionará acceso a **fuentes de primera mano para reconocimiento del entorno** que además pueden ser una fuente de referencia para otros actores.
- El modelo observa la **generación de ingresos (bienestar económico) como una línea transversal** que debe estar integrada en cada área de incidencia, y no de forma aislada como se observa en otras propuestas, a través del trabajo cooperativo y en redes. El primero sugiere que cada proyecto implementará acciones que transmitan conocimiento y generen habilidades y capacidades comunitarias para la autonomía económica en cada una de las etapas operativas, mientras que el segundo le dotará

siempre de un mayor alcance en los proyectos que proponga, así como un incremento en toda inversión social que reciba.

- El modelo considera el concepto de innovación desde el punto de vista tecnológico y desde el punto de vista de propuestas y soluciones alternativas de forma endógena y exógena, sugiriendo que en cada decisión habrá una mezcla equitativa que contemple la visión de cada actor involucrado.
- El modelo **integra el concepto de empresa social, junto con el de organizaciones civiles**, lo que sugiere una visión actualizada del impacto social y del actuar que cada institución puede tener dentro del Consejo.

#### 4.1.2. DEBILIDADES DEL DISEÑO DEL MUDI

- Las capacitaciones, **suponen la existencia de ciertas capacidades técnicas y sociales en el capacitador** para tratar con la población objetivo, suponen también la existencia de recursos financieros y la disponibilidad de la población a tomar la capacitación.
- La innovación y el logro de objetivos son buenos motores para mantener el interés de los actores. **¿De qué manera se garantizará que esto sea constante?**
- Es importante también considerar el perfil de cada actor que participa, y **garantizar que tiene capacidad para tomar decisiones en el equipo de trabajo.**
- **El modelo es complejo** y si esta diversidad no se lleva a cabo de manera ordenada puede generar problemas internos que afectarían las acciones.
- **No es muy Clara la aplicación endógena**, o si en cualquier caso debe existir una intervención del gobierno.
- **El modelo propone un diálogo abierto y horizontal entre los cinco actores clave del consejo, pero no entre las cinco coordinaciones**, lo que, en casos supuestos con miembros del consejo muy totalitarios, podría generar una estructura vertical y rígida para la toma de decisiones. Una forma eficaz para promover la horizontalidad es integrar evaluaciones de desempeño de forma endógena, así como promover espacios de diálogo, en este caso entre las coordinaciones con el Consejo.
- El modelo propone una coordinación específica para seguimiento y evaluación de todos los aspectos operativos del proyecto. No obstante, **el modelo podría evaluarse también a sí mismo** en cada una de las intervenciones para tener la flexibilidad de mejoras internas de acuerdo a cada aplicación específica, sugiriendo que su aplicación es flexible y adaptable.

#### 4.1.3 OPORTUNIDADES DEL DISEÑO DEL MUDI

- En la coordinación de capacitación, de donde salen los capacitadores, son provistos por el gobierno, por la academia, se contratan externos etc. En este caso creo es una **buena oportunidad para proponer la inclusión de jóvenes egresados en distintas disciplinas o prestadores de servicio social**
- Toma en cuenta **estándares validados en línea con el CONEVAL** que permita comparar y medir progreso frente a otros que buscan trabajar en la misma área.
- El modelo propone un **impacto colectivo** para un fin específico, una visión que es cada vez más mencionada cuando de proyectos de impacto social se habla, lo que podría facilitar su entendimiento y aceptación.

- Los modelos con una visión de impacto colectivo resultan más atractivos para fuentes de financiamiento no restrictas, proporcionadas por agencias de cooperación internacionales.

#### 4.1.4 AMENAZAS EN EL DISEÑO DEL MUDI

- **Comunicación negativa y ataques en medios de actores de gobierno externos** o no afines a los que participan en estas alianzas.
- El modelo supone condiciones específicas ideales para su correcta aplicación, tales como: objetivos comunes que anteponen el bienestar comunitario y ambientes de paz, **no así aspectos como corrupción, inseguridad o un estado de guerra**. Podría el modelo sugerir la observación de criterios preestablecidos internacionales que brinden sugerencias de actuar en caso de que las condiciones no sean 100% ideales.
- El modelo podría resultar **complicado si es que cada uno de los miembros del MUDI no cuentan con el suficiente nivel de madurez institucional y/o** que cada miembro cuente con la misma capacidad de incidencia dentro del Consejo. Podría el modelo integrar condiciones vinculantes dentro del acuerdo de cooperación, o bien, establecer criterios en la toma de decisiones que procuren la equidad que cada uno de los cinco miembros tienen dentro del Consejo.
- El modelo sugiere la integración de equipos de trabajo numerosos y especializados en cada una de las cinco coordinaciones, lo que podría en algunos casos hacer que su aplicación y mantenimiento durante la implementación del proyecto **requiera de una cantidad de fondos operativos considerables y competitivos, para evitar la rotación de personal**.

## 4.2 Mapeo del MUDI a través de CHS

El *Critical Heuristic Systems* - CHS (Ulrich, 2005) es una herramienta para cuestionar la propia selección de “stakeholders” y de los conceptos de valor que fueron seleccionados para el MUDI. La importancia de dicha herramienta en la discusión del Modelo, según el autor citado en Morecroft (2010), está en que esta herramienta permite:

1. Dar sentido a las situaciones: entender suposiciones y apreciar el panorama general a través de las fuentes de motivación, control, conocimiento y legitimidad;
2. Desarrollar múltiples perspectivas: promover el entendimiento mutuo;
3. Promover la práctica reflexiva: analizar situaciones y cambiarlas.

En el contexto del MUDI, el uso de CHS para evaluar los elementos de valor de construcción del modelo son:

- CSH debería ayudar a revelar las limitaciones del MUDI con respecto a su reclamo de ser endó-exógeno y holístico;
- CSH debe generar una conciencia crítica sobre la construcción del modelo y a qué atributos del Modelo se les dio mayor o menor importancia;
- CSH debe sugerir elementos de consideración para mejorar el Modelo y lograr el propósito para el que fue diseñado.

Para ello se identificaron primero las mayores fuentes de influencia del Modelo:

**Motivación.** El objetivo se centra en articular organizaciones de múltiples sectores para realizar proyectos más exitosos de impacto social y con ello mitigar la pobreza de las localidades donde se ejecutan dichos proyectos.

**Control.** Participación de organizaciones e individuos en 5 sectores: Gobierno, Empresas, Academia, OSC y Comunidad en la aportación de los recursos y mano de obra necesarias para la ejecución de los proyectos.

**Conocimiento.** Conocimiento y experiencia de los pobladores de la localidad (comunidad), de las organizaciones de la sociedad civil y la academia.

**Legitimidad.** Incidir de manera positiva en el modo y calidad de vida de las comunidades en situación de pobreza.

Después de hizo el mapeo ideal de lo que se busca, este mapeo utiliza 12 preguntas que pueden leerse en el Capítulo 2. La Tabla 22 muestra las respuestas a dichas preguntas y las categoriza según las fuentes de influencia; los “stakeholders”, las preocupaciones asociadas a ellos y los problemas o dificultad que podría darse en cuanto a las preocupaciones.

Tabla 22. Mapeo idealizado del MUDI a través del CHS. Fuente: Elaboración propia con base en "Specification of CSH questions for an ideal-mapping template ("What's our vision?")" en Morecroft (2010)

Fuentes de influencia	Roles sociales (Stakeholders)	Preocupaciones específicas del rol	Problemas (Problemas stakeholding)	clave de
<b>Motivación</b>	<p>1. <i>Beneficiarios</i></p> <p>Comunidades rurales en municipios de alta y muy alta marginación</p> <p>Organizaciones de otros sectores participantes</p>	<p>2. <i>Propósito</i></p> <p>Articular organizaciones de múltiples sectores para la realización de proyectos de impacto social</p>	<p>3. <i>Medidas de mejora</i></p> <p>Número de proyectos de impacto social intervenidos multisectorialmente</p> <p>Resultados de los proyectos</p>	
<b>Control</b>	<p>4. <i>Tomadores de decisión</i></p> <p>Consejo multisectorial</p>	<p>5. <i>Recursos</i></p> <p>Proyecto / Finanzas / Recursos Humanos / Alianzas</p>	<p>6. <i>Ambiente de decisión</i></p> <p>Violencia y narcotráfico</p> <p>Situación política</p>	
<b>Experiencia</b>	<p>7. <i>Expertos</i></p> <p>Organizaciones de la sociedad civil</p> <p>Academia</p> <p>Comunidad rural</p> <p>Empresa y Gobierno</p>	<p>8. <i>Experiencia</i></p> <p>Conocimiento técnico / social / financiero</p> <p>Responsabilidad social y medio ambiental</p> <p>Conocimientos y experiencias locales</p> <p>Habilidades de trabajo en equipo y desarrollo de proyectos</p>	<p>9. <i>Asegurador</i></p> <p>Consenso y convenio entre organizaciones involucradas de la voluntad de desarrollar el proyecto</p> <p>Manifestada intención de las comunidades de participar activamente</p>	
<b>Legitimación</b>	<p>10. <i>Testigos</i></p> <p>Ciudadanía colectiva y un planeador designado</p>	<p>11. <i>Emancipación</i></p> <p>En el proceso de planeación participativa dentro de la comunidad realizado junto a un planeador designado.</p>	<p>12. <i>Cosmovisión</i></p> <p>Mayor impacto y mayores recursos como resultado de la participación multisectorial</p>	

Una vez realizado esto, se eligió la aplicación de Reformulación para hacer la crítica de límites en el diseño del modelo. El enfoque en la Reformulación, según Ulrich (2005) describe que:

- a. Al desarrollar las suposiciones e implicaciones de un reclamo a la luz de sistemas de referencia alternativos, podemos desarrollar una mejor comprensión de su selectividad y de las posibles formas de hacer más justicia a las preocupaciones de todos los interesados, si no para llegar a un entendimiento compartido con ellos.

- b. Esta aplicación de la crítica de límites proporciona una base para tratar situaciones de incertidumbre o unanimidad con respecto a los fines y los medios de una intervención, visiones del mundo competidoras y nociones de mejora, preguntas sobre los grupos de partes interesadas que deben participar,

Para hacer la crítica desde la Reformulación se utilizó una pregunta guía: ¿Qué otro contexto podría ser relevante?

Aplicación: **Reformulación**

Pregunta guía: **¿Qué otro contexto podría ser relevante?**

Tabla 23. Especificación de preguntas del CHS para el mapeo de Reformulación del MUDI. Fuente: Formato adaptado de *Specification of CSH questions for an ideal-mapping template ("What's our vision?")* en Morecroft (2010)

Problemas de límites	Problemas de raíz	Preguntas principales	Indicaciones especificadas
Fuentes de motivación	¿Cuáles son los factores de motivación?	¿A quién queremos beneficiar?	Beneficiarios primarios Beneficiarios secundarios
		¿Qué queremos alcanzar?	Objetivos primarios Objetivos secundarios Objetivos irreales
		¿Cuáles deberían ser las medidas de mejora?	Medidas de mejora cuantitativa Aspectos cualitativos de mejora
Fuentes de control	¿Quién tiene el control?	¿Quién queremos que decida?	Aquellos que pueden detenernos  Aquellos que pueden cambiar o redefinir las métricas de mejora  Aquellos que están ya en control de los recursos
		¿Qué recursos necesitamos estén disponibles?	Financieros Materiales Políticos / Sociales Otros
		¿Qué condiciones de éxito deberían ser propiamente controladas por terceras partes?	Autoridades del sector público Organizaciones del sector privado "Stakeholders" individuales no involucrados Naturaleza / Azar

Fuentes de conocimiento	¿Qué información y habilidades son relevantes?	¿Quiénes queremos que contribuyan con su experiencia y conocimiento?	Expertos indispensables Expertos deseables Expertos imposibles Expertos no deseados
		¿Con qué información y habilidades queremos que contribuyan?	Experiencia ordinaria Know-how profesional Habilidades profesionales Otros
		¿Dónde deberíamos ver para garantizar el éxito?	Verdaderas garantías Falsas garantías Dudosas o potencias garantías
Fuentes de legitimidad	¿Qué otros "stakeholders" deberían ser considerados?	¿A quién queremos darle voz de aquellos que no están involucrados?	Aquellos afectados, pero no involucrados Aquellos a los que les concierne, pero no son directamente afectados
		¿Qué queremos hacer para emancipar a los "stakeholders" de nuestras premisas y promesas?	Aquellos normalmente sin voz (futuras generaciones, naturaleza no humana, etc.) En términos de derechos En términos de compensación Otros
		¿Qué cosmovisión queremos alcanzar?	Contraste moral y/o ético Paradigmas que romper

A partir de estas preguntas se obtuvieron las siguientes respuestas:

Fuentes de motivación	<p>Los beneficiarios primarios deben ser las comunidades rurales, pues es donde se quiere tener el mayor impacto. No obstante, es importante que todos los participantes se beneficien de alguna forma, de manera que quieran seguir colaborando.</p> <p>Aunque no se consideró en el Modelo, existen posibles beneficiarios indirectos, estos pueden ser las comunidades aledañas y otras organizaciones que se unan a la labor. ¿Se puede beneficiar a todos de la misma forma?</p> <p>El primer objetivo es articular organizaciones de múltiples sectores. Sin embargo, algunos de los objetivos secundarios podrían basarse en asegurar el éxito en los proyectos, aunque esto suene ideal.</p> <p>Otro de los objetivos debería ser el de trasladar las capacidades y conocimientos a la comunidad, de manera que la intervención externa intensiva pudiera disminuirse y permitir a la comunidad regular sus propios procesos de manera autónoma.</p>
-----------------------	--

	<p>Si se quiere lograr la articulación ¿cómo se mide el grado de articulación?, ¿en los resultados?, ¿La intervención multisectorial incrementará el número de proyectos de impacto social?</p>
Fuentes de control	<p>Si los tomadores de decisión son los miembros del Consejo Multisectorial, ¿qué tanta autonomía tiene las comunidades para determinar lo que debe suceder en su localidad?, ¿hasta qué punto debe permitirse la intervención exógena en la localidad? ¿Si la comunidad es la que se beneficia y perjudica directamente, no deberían ellos ser el sistema rector?</p> <p>¿Qué pasa con el Modelo en condiciones de violencia y narcotráfico? ¿Debería el modelo sentar precedentes del contexto en el que debe operar?</p>
Fuentes de conocimiento	<p>El Modelo no involucra la participación de sociedad civil como voluntarios. ¿Pueden intervenir y aportar conocimiento o necesitan ser parte de una organización?</p> <p>Para asegurar los avances se proponen los convenios, ¿en el convenio también se contempla a la comunidad y las obligaciones que tiene con el proyecto? ¿Qué pasa cuando parte de la comunidad no está convencida de iniciar la intervención? ¿Qué porcentaje de personas en la comunidad deben estar interesadas en participar para que pueda emplearse el Modelo?</p>
Fuentes de emancipación	<p>La unión y coordinación de esfuerzos puede generar proyectos de mayor impacto</p> <p>La complejidad que implica el número de organizaciones participantes imposibilita la coordinación adecuada y el impacto se desvanece.</p> <p>¿Puede el papel del SR lograr dar verdadera voz a la comunidad en los términos y con la fuerza suficiente para tener un lugar en la mesa con los otros sectores?</p> <p>Es el papel del SR dar esa voz, o ¿deberían los otros sectores establecer mecanismos para no necesitar a un SR?</p>

### 4.3 Recomendaciones del autor para el caso de estudio a través de las lecciones aprendidas del diseño del MUDI

Del proceso de diseño y desarrollo del MUDI se derivan algunos aprendizajes que se recomienda considerar en próximas experiencias de colaboración multisectorial, como las que se mencionaron en el caso de estudio del proyecto de electrificación rural de la empresa LPT y en el Proyecto de Electrificación Rural de Oaxaca (PERO).

- **Planeación de la colaboración.** La inclusión de otros sectores en el Proyecto de Electrificación Rural de Oaxaca (PERO) fue contingente, el MUDI permite visualizar la colaboración y planear mejor el proyecto y sus alcances. En próximas experiencias es conveniente que se ponga atención en los mecanismos de colaboración y la forma de planeación de los proyectos en general.
- **Estrategia de intervención.** La planeación de la colaboración conlleva el diseño de una estrategia que permita alcanzar los propósitos. En el PERO no hubo una estrategia clara, el sistema se comportó de forma reactiva. El MUDI fomenta la planeación interactiva. Se recomienda que el diseño de la estrategia sea claro y que sea desarrollada de común acuerdo por los participantes.
- **Participación de la comunidad.** Más allá de los recursos que aporta la comunidad, es importante dar a la comunidad voz, de manera que se conozcan mejor sus intereses. En el caso del PERO, la empresa LPT fungió como sistema rector, pero no hubo consenso sobre las soluciones a implantar en la comunidad. La apropiación de las soluciones y la legitimidad de estas reside en la participación de todos los involucrados como parte de las soluciones. En proyectos de colaboración multisectorial, la participación de la comunidad le da legitimidad al mismo.
- **Capacitación y creación de conocimiento.** Si bien el PERO se derivó la evaluación de impacto sobre el proyecto, no hubo documentación sobre los procesos de interacción entre organizaciones, de manera que no se identificaron buenas prácticas. En el MUDI existe un área orientada a la Coordinación y otra a la Capacitación que de forma conjunta identifican buenas prácticas, mismas que son comunicadas en el área de Comunicación, con beneficio para las organizaciones participantes y para organizaciones interesadas en replicar las metodologías. Se recomienda que en lo sucesivo para casos como el del PERO, se identifiquen estas prácticas benéficas, de modo que puedan ser replicadas por la misma u otra organización interesada en realizar un proyecto similar.
- **Comunicación clara y visión compartida.** En el PERO, la contingencia de la solución provocó que cada sector diera un mensaje diferente. La institución de Gobierno que participó en el proceso, se acreditó el financiamiento de los equipos, esto es parcialmente verdad, pues las personas y la propia empresa LPT participaron como financiadores del proyecto. La recomendación a través del consenso y de la formación de un consejo jerárquico 5H, del MUDI, permitirá que todos los actores reconozcan su contribución y puedan así comunicarla.

El análisis retrospectivo del caso permite identificar errores importantes que pueden ser complementados a través de la utilización del MUDI.

## 4.4 Conclusiones del Capítulo 4

A fin de encontrar áreas de oportunidad para el mejoramiento del Diseño del MUDI, se realizaron 2 actividades:

- una discusión de la propuesta por parte de expertos en el desarrollo de proyectos de impacto social, en la que destaca:
  - la necesidad de considerar el contexto de violencia, inseguridad y corrupción del país (para el desarrollo de proyectos);
  - la dificultad de encontrar recursos humanos capacitados e imparciales para llevar a cabo las actividades del MUDI;
  - la complejidad del modelo por la participación de diversas organizaciones y dado que tienen intereses particulares;
  - la necesidad de conectar las cinco coordinaciones para obtener mejores resultados;
  - que no existe una forma de evaluación del propio MUDI;
  - que las condiciones del MUDI sugieren organizaciones con alto nivel de madurez institucional;
  - la importancia de considerar la reestructuración de MUDI hacia un modelo más esbelto, esto, a causa de la limitación de fondos que generalmente se tiene para los proyectos; y
- un análisis del diseño del MUDI a través de la metodología de CHS que permitió identificar:
  - la posibilidad de la existencia de beneficiarios indirectos (comunidades aledañas);
  - la necesidad de trasladar capacidades y conocimientos a la comunidad, para que ellos puedan regular sus propios procesos;
  - que la comunidad necesita autonomía de toma de decisiones, la cual puede verse limitada por una participación igualitaria de todos los sistemas (estructura horizontal);
  - la oportunidad de participación de la sociedad civil no organizada;
  - la importancia y complejidad del papel que juega el SR para ordenar, regular y dar voz a representantes de organizaciones con intereses particulares y diferentes características.

A partir del desarrollo de dichas actividades y del proceso de desarrollo del MUDI, se retomó el análisis del caso de estudio al cual se le hicieron recomendaciones, de las que destacan:

- la importancia de ver y considerar a la comunidad como un participante activo y fundamental para el desarrollo de acciones de impacto social dentro de su localidad;
- la relevancia de registrar mejores prácticas que puedan dar pie a mejores resultados en otros proyectos de índole similar; y
- la importancia de la planeación en el diseño de proyectos y de la comunicación para alinear intereses y compartir resultados.

# Conclusiones generales

## Conclusiones generales

---

El MUDI es un modelo organizacional que representa la forma de articulación y alineación de esfuerzos existentes entre sectores para el desarrollo de acciones innovadoras, estratégicas, colaborativas, participativas y generadoras de impacto social, para la mitigación de la pobreza en México, que es justamente el objetivo de este trabajo. El MUDI es un ejemplo de aplicación del pensamiento sistémico y de la Ingeniería de sistemas, pues busca comprender y para este caso, también establecer las relaciones y funciones entre distintos elementos (que a su vez son sistemas complejos - sectores), con un propósito común.

Se diferencia de cualquier modelo organizacional, en primera instancia, por proponer una organización contingente en el que se exaltan las fortalezas de cada uno de los sectores que la conforman y debido a que se utilizaron diversos enfoques del pensamiento sistémico, tales como:

- el enfoque sistémico. Mediante el cual se generó una visión general de la problemática y de los involucrados en ella;
- el enfoque cibernético. Mediante el cual se prescribió la necesidad de un regulador que guiara los esfuerzos dentro de la organización contingente y diera orden a las acciones;
- y mediante el enfoque de Abogacía de la Planeación, según el cual se encontró la necesidad de dar voz a todos los involucrados con interés afines, de forma que los resultados tuvieran mayor legitimidad y participación.

El MUDI, es un modelo que puede ser utilizado por cualquier representante de los sectores (Gobierno, Academia, OSCs, Empresas y Comunidad) para desarrollar proyectos de impacto social y, potencializar y multiplicar las fuentes de financiamiento, los recursos materiales y humanos.

El éxito o fracaso del modelo, mucho se sustenta en:

- el rol del SR como negociador, mediador y coordinador de las acciones;
- en la voluntad de los participantes para dar seguimiento a las acciones convenidas; y
- en la voluntad de los participantes de definir, seguir y participar en la construcción de una Visión compartida que sea de beneficio para todos.

Para el diseño del MUDI se partió de la premisa de que una organización multisectorial para el desarrollo de proyectos de impacto social debería generar más alternativas de solución (innovación), obtener mejores resultados (alineación de objetivos-estrategia y suma de esfuerzos-colaboración) y con ello posiblemente un impacto también en los indicadores de pobreza de las localidades en donde se implementaran dichos proyectos.

Si bien la construcción de los objetivos y funciones del MUDI surgieron a partir de dichos conceptos, no se puede asegurar que al estructurar múltiples organizaciones con el modelo MUDI se logren los objetivos del proyecto y se tengan mejores soluciones. Los resultados dependen de lo adecuado de las prescripciones del proyecto diseñado, la buena implementación y elementos que van más allá del MUDI. Sin embargo, lo que sí se puede argumentar es que el MUDI brinda la posibilidad de:

- **Extender el interés de participar en un proyecto de intervención colaborativa a través de múltiples sectores.** Mediante las áreas funcionales de Innovación, Coordinación y Comunicación, descritas en el Modelo, puede extenderse la red de aliados interesados

y con ello suscitarse mayor cooperación e intercambio de información y recursos que den pie a nuevas alternativas de solución a las problemáticas planteadas para cada proyecto.

- **Incluir sectores testigos.** Considera a la sociedad civil organizada y a la comunidad como parte de las autoridades de mayor jerarquía para la intervención comunitaria. La inclusión de estos sectores les da más legitimidad a las acciones realizadas.
- **Emancipar a la Comunidad.** Hace partícipe a la propia comunidad donde se desarrolla el proyecto en el diseño e implementación de este. Esta emancipación se logra mediante el Consejo tomador de decisiones y mediante el rol del Planeador como regulador y dador de voz de los participantes del MUDI.
- **Tener una Visión holística del problema.** Combina un esquema endo-exógeno al involucrar a los 5 sectores clave en la en todas las fases del proyecto. En el MUDI se conjuntan las visiones de todos los “stakeholders”.
- **Alinear intereses y necesidades.** Para fines de la obtención de resultados, propone un sistema rector independiente, el cual se encarga de dar el seguimiento al proyecto, dar voz a todos los participantes y facilitar la interacción entre sectores. Este sistema coordina las acciones y presupone la imparcialidad de intereses, este atributo brinda mayor confiabilidad a los actores para participar y para descartar posibles intereses ocultos.

Las oportunidades de mejora del diseño del MUDI sugeridas y derivadas de la discusión del MUDI con expertos y el análisis CHS, son las siguientes:

- **Considerar la complejidad del manejo, interacción y negociación con los actores clave.** El MUDI establece condiciones de colaboración, estrategia e innovación ideales. En la práctica los intereses de los actores deben ser manejados con mayor precaución y debe hacerse uso de habilidades suaves para negociar la participación y entregables que tendrá cada una de las organizaciones participantes. Lo que se logre colectivamente también debe tener un fuerte impacto individual para las organizaciones que participen.
- **No siempre será posible involucrar a las organizaciones deseables de cada sector en todos los proyectos.** El grado de compromiso, tiempo y recursos que significa desarrollar esfuerzos multisectoriales, genera limitaciones de participación de las organizaciones en todos los sectores. Aunque el propósito final sea compartido, los intereses individuales de cada organización tienen prioridad sobre los colectivos.
- **Las estructuras legales y administrativas vigentes en México no siempre serán las adecuadas para los objetivos que persigue el MUDI.** Esto significa que la colaboración entre sectores puede verse imposibilitada por no haber incentivos fiscales, laborales que faciliten los vínculos entre organizaciones.
- **El MUDI presenta un marco de organización, pero carece de un proceso de intervención que facilite su aplicación.** A fin de hacer replicable el modelo, sería conveniente generar una Metodología o Proceso de aplicación del modelo.
- **El MUDI tiene conceptos muy académicos que son difícilmente conocidos por quienes llevan a la práctica los proyectos de impacto social.** Sería importante

considerar la posibilidad de un rediseño del modelo para facilitar su comprensión y adopción.

- **El manejo de la estructura del MUDI presupone una gran inversión en contrataciones de personal.** Los recursos en las organizaciones son limitados, por lo que sería importante encontrar una estructura más esbelta que permitiera utilizar aún más los recursos con los que ya cuenta la organización y así disminuir los gastos adicionales implica la implementación del MUDI.
- **Delimitar la participación exógena en el Consejo.** El MUDI no establece hasta qué grado se permiten las propuestas exógenas sobre las endógenas en un proyecto. La regulación de la participación exógena sería importante para garantizar el empoderamiento y autonomía de la comunidad.

Como en cualquier proceso de diseño, el siguiente paso consistiría en hacer pruebas de validación del modelo, esto significaría, conjuntar organizaciones de diversos sectores cuyo interés sea el de desarrollar un proyecto de impacto social en una comunidad con alto grado de vulnerabilidad, y estructurar la colaboración, funciones y relaciones según lo sugiere el MUDI. Con ello, se permitirían identificar aspectos positivos y negativos que exalten los atributos del modelo, o para adecuar el mismo para su mayor efectividad.

# Anexos

## ANEXOS

### ANEXO 1. TABLAS ASOCIADAS A LA ETAPA 2 DE LA MyDeo

La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** corresponde a la Visión. En la primera columna de dicha tabla se enuncia el concepto clave, seguida de objetivos relacionados para cumplir dicho objetivo.

Tabla 24. Perfil de actuación -Visión. Fuente: Elaboración propia

PERFIL DE ACTUACIÓN	
<b>Proyecto: Modelo organizacional 5 H</b>	
<b>Visión: Ser la organización modelo en el desarrollo de proyectos de impacto social para la superación de la pobreza</b>	
Concepto	Objetivos Relacionados
organización modelo	1. Promover la participación de todos los "stakeholders" en la resolución del problema ya sea con recursos o con ideas.
	2. Establecer las condiciones para crear territorios innovadores que sean el escenario de referencia para el desarrollo de los proyectos.
	3. Documentar el proyecto y las actividades de seguimiento para compartir resultados y aprendizajes entre miembros participantes.
	4. Compartir resultados y aprendizajes con las redes de colaboración, alianzas para el desarrollo y ecosistemas de innovación fractal.
desarrollo de proyectos	1. Promover la participación de todos los "stakeholders" en la resolución del problema ya sea con recursos o con ideas.
	2. Usar las áreas estratégicas de evaluación de la pobreza para definir áreas de incidencia de proyectos dentro de las comunidades.
proyectos de impacto social	1. Evaluar el impacto social, medio ambiental y económico de los proyectos prescritos.
	2. Contar con la aprobación de la comunidad para la implementación de proyectos en su comunidad
superación de la pobreza	1. Promover cambios irreversibles en la comunidad que permitan brindar mejores oportunidades en las comunidades y satisfacer alguna de las carencias sociales de la medición de la pobreza.
	2. Delimitar el desarrollo de proyectos a una o varias de las áreas estratégicas de la superación de la pobreza.
	3. Usar las áreas estratégicas de evaluación de la pobreza para definir áreas de incidencia de proyectos dentro de las comunidades.
	4. Evaluar los proyectos en base a las áreas estratégicas de evaluación de la pobreza

La Tabla 25 sigue la misma lógica, pero con la Misión de la organización.

Tabla 25. Perfil de actuación - Misión parte I. Fuente: Elaboración propia

<b>PERFIL DE ACTUACIÓN</b>	
<b>Proyecto: Modelo organizacional 5 H</b>	
<b>Misión: Fomentar la cooperación multisectorial para el diseño, implementación y seguimiento a proyectos estratégicos de impacto social bajo un esquema responsable de innovación</b>	
Concepto	Objetivos Relacionados
1. Fomentar la cooperación multisectorial	1. Incentivar el aprendizaje colaborativo a través de la comunicación entre sectores, se sugiere el uso del Modo 3 de producción del conocimiento.
	2. Construir redes de colaboración y alianzas para el desarrollo.
	3. Firmar un compromiso de largo plazo para el desarrollo de proyectos en una misma comunidad
	4. Proponer procesos de interacción que promuevan la co-opetencia, la co-especialización y la co-evolución para la consecución de resultados adyacentes benéficos para todas las partes.
	5. Desarrollar estructuras para la colaboración complementaria (para la innovación o para más gestión de recursos)
	6. Promover la participación de todos los "stakeholders" en la resolución del problema ya sea con recursos o con ideas.
	7. Garantizar que existan representantes de cada una de las hélices de cooperación.
2. Diseño	1. Promover la participación de todos los "stakeholders" en la resolución del problema ya sea con recursos o con ideas.
	2. Usar las áreas estratégicas de evaluación de la pobreza para definir áreas de incidencia de proyectos dentro de las comunidades.
	3. Considerar a la innovación frugal por cuestiones de optimización, eficiencia y bajos costos.
	4. Proponer procesos de interacción que promuevan la co-opetencia, la co-especialización y la co-evolución para la consecución de resultados adyacentes benéficos para todas las partes.
3. implementación	1. Promover la participación de todos los "stakeholders" en la resolución del problema ya sea con recursos o con ideas.
	2. Desarrollar espacios de consenso para fomentar la participación social y con ello la legitimidad de los proyectos.
	3. Firmar acuerdos de compromiso de asignación de recursos de cada uno de los miembros participantes para la implementación de proyectos.
	4. Desarrollar un plan que cuente con la aprobación del consejo para proceder a la implementación
4. Seguimiento	1. Desarrollar un esfuerzo disciplinado que permita medir y dar seguimiento a las actividades orientadas a la consecución del objetivo del proyecto.
	2. Realizar evaluaciones en base a las áreas estratégicas de medición de la pobreza.
	3. Documentar el proyecto y las actividades de seguimiento para compartir resultados y aprendizajes entre miembros participantes.
	4. Compartir resultados y aprendizajes con las redes de colaboración, alianzas para el desarrollo y ecosistemas de innovación fractal.
5. proyectos estratégicos	1. Promover la integración de todos los actores que participan del interés de combatir la pobreza.
	2. Utilizar las redes de colaboración y las alianzas para el desarrollo para desarrollar inteligencia competitiva y tecnológica que dé soporte a la planeación estratégica.
	3. Orientar las acciones y los proyectos de acuerdo a las vocaciones productivas de las comunidades y maximizar el aprovechamiento de fortalezas locales.
	4. Vigilar que la visión de futuro que sea compartida
	5. Usar las áreas estratégicas de evaluación de la pobreza para definir áreas de incidencia de proyectos dentro de las comunidades.
6. impacto social	1. Delimitar el desarrollo de proyectos a una o varias de las áreas estratégicas de la superación de la pobreza.
	2. Evaluar el impacto social, medio ambiental y económico de los proyectos prescritos.
7. esquema responsable	1. Comunicar a la comunidad el interés de realizar una intervención comunitaria
	2. Hacer partícipe a la comunidad de todas las actividades desde el diagnóstico hasta la evaluación final del proyecto
	3. Contar con la aprobación de la comunidad para la implementación de proyectos en su comunidad
	4. Evaluar el impacto social, medio ambiental y económico de los proyectos prescritos.
8. innovación	1. Proponer la construcción y utilización de ecosistemas de innovación fractal que complementen las alternativas de solución.
	2. Incentivar el uso de la diplomacia de innovación para facilitar la creación de espacios de innovación.
	3. Considerar a la innovación frugal por cuestiones de optimización, eficiencia y bajos costos.
	4. Establecer las condiciones para crear territorios innovadores que sean el escenario de referencia para el desarrollo de los proyectos.
	5. Proponer procesos de interacción que promuevan la co-opetencia, la co-especialización y la co-evolución para la consecución de resultados adyacentes benéficos para todas las partes.

Tabla 26. Matriz de actuación Misión-Visión. Fuente: Elaboración propia

MISIÓN	Fomentar la cooperación multisectorial para el diseño, implementación y seguimiento a proyectos estratégicos de impacto social bajo un esquema responsable de innovación																																
VISIÓN	Ser la organización modelo en el desarrollo de proyectos de impacto social para la superación de la pobreza																																
OBJETIVOS	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23	O24	O25	O26	O27	O28	O29	O30	O31		
1. Fomentar la cooperación multisectorial				1						1							1	1		1							1						
2. Diseño			1																														
implementación								1	1								1									1		1					
4. Seguimiento	1						1					1																	1				
5. proyectos estratégicos																							1		1					1	1	1	
6. impacto social						1								1																			
7. esquema responsable		1			1									1						1													
8. innovación			1										1								1						1	1					
9. organización modelo	1											1	1												1								
10. desarrollo de proyectos																										1				1			
11. proyectos de impacto social					1									1																			
12. superación de la pobreza						1										1														1			
total	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	0	2	2	3	1	0	2	1	1	1	2	0	1	1	1	1	4	1	3	1	4	1	1

Tabla 27. Objetivos de tablas de actuación independientes de Misión y Visión. Fuente: Elaboración propia

OBJ	DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS
O1	Compartir resultados y aprendizajes con las redes de colaboración, alianzas para el desarrollo y ecosistemas de innovación fractal.
O2	Comunicar a la comunidad el interés de realizar una intervención comunitaria
O3	Considerar a la innovación frugal por cuestiones de optimización, eficiencia y bajos costos.
O4	Construir redes de colaboración y alianzas para el desarrollo.
O5	Contar con la aprobación de la comunidad para la implementación de proyectos en su comunidad
O6	Delimitar el desarrollo de proyectos a una o varias de las áreas estratégicas de la superación de la pobreza.
O7	Desarrollar un esfuerzo disciplinado que permita medir y dar seguimiento a las actividades orientadas a la consecución del objetivo del proyecto.
O8	Desarrollar un plan que cuente con la aprobación del consejo para proceder a la implementación
O9	Desarrollar espacios de consenso para fomentar la participación social y con ello la legitimidad de los proyectos.
O10	Desarrollar estructuras para la colaboración complementaria (para la innovación o para más gestión de recursos)
O11	Desarrollar un esfuerzo disciplinado que permita medir y dar seguimiento a las actividades orientadas a la consecución del objetivo del proyecto.
O12	Documentar el proyecto y las actividades de seguimiento para compartir resultados y aprendizajes entre miembros participantes.
O13	Establecer las condiciones para crear territorios innovadores que sean el escenario de referencia para el desarrollo de los proyectos.
O14	Evaluar el impacto social, medio ambiental y económico de los proyectos prescritos.
O15	Evaluar los resultados de los en base a las áreas estratégicas de evaluación de la pobreza
O16	Firmar acuerdos de compromiso de asignación de recursos de cada uno de los miembros participantes para la implementación de proyectos.
O17	Firmar un compromiso de largo plazo para el desarrollo de proyectos en una misma comunidad
O18	Garantizar que existan representantes de cada una de las hélices de cooperación.
O19	Hacer partícipe a la comunidad de todas las actividades desde el diagnóstico hasta la evaluación final del proyecto
O20	Incentivar el aprendizaje colaborativo a través de la comunicación entre sectores, se sugiere el uso del Modo 3 de producción del conocimiento.
O21	Incentivar el uso de la diplomacia de innovación para facilitar la creación de espacios de innovación.
O22	Orientar las acciones y los proyectos de acuerdo a las vocaciones productivas de las comunidades y maximizar el aprovechamiento de fortalezas locales.
O23	Promover cambios irreversibles en la comunidad que permitan brindar mejores oportunidades en las comunidades y satisfacer alguna de las carencias sociales de la medición de la pobreza.
O24	Promover la integración de todos los actores que participan del interés de combatir la pobreza.
O25	Promover la participación de todos los "stakeholders" en la resolución del problema ya sea con recursos o con ideas.
O26	Proponer la construcción y utilización de ecosistemas de innovación fractal que complementen las alternativas de solución.
O27	Proponer procesos de interacción que promuevan la co-opetencia, la co-especialización y la co-evolución para la consecución de resultados adyacentes benéficos para todas las partes.
O28	Realizar evaluaciones en base a las áreas estratégicas de medición de la pobreza.
O29	Usar las áreas estratégicas de evaluación de la pobreza para definir áreas de incidencia de proyectos dentro de las comunidades.
O30	Utilizar las redes de colaboración y las alianzas para el desarrollo para desarrollar inteligencia competitiva y tecnológica que dé soporte a la planeación estratégica.
O31	Vigilar que la visión de futuro que sea compartida

Tabla 28. Funciones para lograr los objetivos de la matriz de actuación. Fuente: Elaboración propia

FUN	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES
1	Capacitar a los jóvenes estudiantes de bachillerato de la comunidad para participar en los levantamientos de información de la misma.
2	Capacitar a los miembros de la comunidad para detectar necesidades y gestionar proyectos adicionales a los realizados por la quintuple hélice en la comunidad
3	Capacitar a los miembros de la organización para colaborar en las distintas fases de los proyectos a realizar
4	Capacitar a los miembros de la quintuple hélice para compartir conocimiento e innovar en las propuestas hechas para solucionar los problemas de la comunidad
5	Comunicar a la comunidad la importancia de su participación en el proceso
6	Comunicar mediante la red de contactos de los subsectores el interés que tienen de que la comunidad internacional participe dando ideas y recursos adicionales para la resolución de la problemática planteada
7	Comunicar mediante la red de contactos de los subsectores el interés que tienen de que la comunidad internacional participe dando ideas y recursos adicionales para la resolución de la problemática planteada
8	Considerar los criterios de evaluación de pobreza como áreas de estudio para las evaluaciones sociales, medio ambientales y económicos
9	Construir o definir una plataforma y espacio para interacción de los colaboradores
10	Contactar a expertos de cada subsector que participen en proyectos de superación de la pobreza
11	Dar acompañamiento a la comunidad para la elaboración de planes subsecuentes de impacto comunitario.
12	Definir criterios de evaluación de impacto social, medio ambiental y económico para los proyectos preescritos
13	Definir programa, actividades y responsables en la implementación del proyecto
14	Definir un plan de seguimiento, actividades y responsables del mismo
15	Delimitar las áreas estratégicas donde se necesita colaboración desde el diseño, implementación y hasta el seguimiento y control de proyectos.
16	Delimitar las áreas estratégicas geográficas de interés de intervención por subsector.
17	Delimitar objetivos y alcance de las redes de colaboración y alianzas para el desarrollo de un proyecto o con la organización efímera que se cree
18	Derivado de los resultados y aprendizajes obtenidos del desarrollo de los proyectos, sugerir de manera conjunta y por escrito (por los subsectores) la consideración de políticas de innovación, sociales y fiscales, para fomentar el desarrollo de proyectos similares en la región
19	Designar a un agente externo que vele por dar voz a cada uno de las organizaciones que forman parte de la 5H.
20	Designar un agente externo (planeador) que vigile los preceptos sobre los que se creó la organización
21	Designar un encargado, a consideración del Consejo, de dar seguimiento a esta propuesta
22	Designar un responsable de realizar cada una de las evaluaciones
23	Designar un responsable quien dará seguimiento y documentará las actividades realizadas en el proyecto
24	Determinar los resultados esperados por proyecto y la metodología de evaluación
25	Diseñar el proceso de evaluación ex ante y ex post según el alcance de los proyectos
26	Diseñar plataformas virtuales donde se pueda solicitar e intercambiar información para el desarrollo de proyectos
27	Documentar gráficamente y por escrito las actividades realizadas en cada proyecto a realizar.
28	Documentar las sugerencias y quejas de la comunidad
29	Elaborar un informe final que contenga la memoria de los trabajos realizados, resultados de las evaluaciones y aprendizajes obtenidos dentro del desarrollo del (los) proyecto (s)
30	Evaluar la posibilidad de aplicar innovación frugal en las alternativas sugeridas de manera que se agilice la intervención
31	Evaluar las alternativas de acción con criterios de optimización, eficiencia, bajos costos y alto impacto.
32	Firmar un acuerdo entre organizaciones de los 5 subsectores participantes de I compromiso de apoyo al proyecto de por lo menos dos años
33	Generar una plataforma virtual de intercambio de información con los aliados para el desarrollo y los participantes de los ecosistemas de innovación fractal.
34	Hacer reuniones periódicas invitando a todos los sectores, de manera que se tomen decisiones del futuro del proyecto
35	Identificar en el diagnóstico, la problemática de cada una de las áreas estratégicas de medición de la pobreza.
36	Invitar al menos a una organización de cada uno de los subsectores para participar en el desarrollo de los proyectos de la 5H
37	Promover la creación de espacios físicos de encuentro de instancias de apoyo de cada uno de los subsectores que fomenten la colaboración
38	Realizar asambleas comunitarias para comunicar los avances en el proyecto
39	Realizar evaluación ex post para contrastar resultados
40	Realizar un diagnóstico sobre las necesidades e intereses de la comunidad a atender
41	Realizar una asamblea comunitaria o notificarles de la intención a través de un escrito dirigido a la autoridad local.
42	Realizar una evaluación ex ante que permita comparar los resultados que se quieren lograr
43	Revisar que los proyectos propuestos correspondan a las áreas estratégicas de evaluación de la pobreza según CONEVAL
44	Suscribir un acuerdo con la comunidad que hable sobre su participación en todas las actividades de los proyectos a implementar.
45	Suscribir un acuerdo formal de asignación de recursos de los miembros y compromiso de los miembros a largo plazo
46	Utilizar plataformas físicas y virtuales para comunicar el estatus de los proyectos e invitarlos a formar parte de dichas actividades.
47	Utilizar redes sociales para generar interacción con la comunidad y posibles interesados en aportar recursos para el desarrollo de los proyectos



Tabla 30. Matriz de responsabilidades MUDI. Fuente: Elaboración propia

FUN	ÁREAS					
	CAPACITACIÓN	COORDINACIÓN	COMUNICACIÓN	INNOVACIÓN Y PLANEACIÓN	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	CONSEJO
F01	CP1					
F02	CP1					
F03	CP2	CO1				
F04	CP2	CO1				
F05	CP2			IP2		
F06			CM1			
F07			CM1			
F08				IP1		
F09		CO1	CM2			
F10		CO2	CM3			
F11				IP1		
F12				IP1	EV1	
F13		CO1		IP1	EV2	
F14		CO1		IP2		
F15				IP2	EV1	
F16		CO1		IP2		
F17		CO2				
F18		CO2				
F19		CO1		IP2		5H
F20				IP2		5H
F21				IP2		5H
F22				IP1	EV1	5H
F23		CO1			EV2	
F24				IP1	EV1	
F25					EV1	
F26		CO1	CM2			
F27			CM1		EV2	
F28					EV2	
F29		CO1	CM1 y CM3		EV1 y EV2	
F30				IP3		
F31				IP3		
F32		CO1				5H
F33		CO2	CM2 y CM3			
F34		CO1	CM3			
F35	CP1			IP1		
F36		CO1				
F37		CO1	CM1 y CM3	IP2		
F38			CM1		EV2	
F39					EV2	
F40	CP1			IP1		
F41		CO1		IP2		5H
F42				IP1	EV2	
F43				IP1		
F44						5H
F45						5H
F46		CO1 y CO2	CM1, CM2, CM3			
F47		CO1 y CO2	CM1, CM2, CM3			

Tabla 31. Resultados de las actividades de cada área. Fuente: Elaboración propia

<b>R1</b>	Metodología de capacitación para levantamientos de información y diagnósticos	<b>R24</b>	Plan general de proyecto
<b>R2</b>	Metodología de capacitación comunitaria para gestionar proyectos y detectar necesidades	<b>R24a</b>	Plan general de proyecto
<b>R3</b>	Metodologías de formación de equipos, metodologías ágiles	<b>R25</b>	Plan de evaluación
<b>R3a</b>	Miembros que conocen el objetivo de los proyectos, la importancia de la innovación y formación de grupos y equipos de trabajo	<b>R26</b>	Plataforma digital de interacción de 5H
<b>R4</b>	Metodologías de design thinking para 5H	<b>R26a</b>	Plataforma digital de interacción de 5H
<b>R4a</b>	Documento donde se identifiquen los recursos posibles a aportar por cada subsector	<b>R27</b>	Reporte final de proyecto
<b>R5</b>	Acta de asamblea comunitaria donde la comunidad se compromete a participar activamente	<b>R27a</b>	Reporte final de proyecto
<b>R5a</b>	Presentación de planeador con la comunidad	<b>R28</b>	Reporte mejores prácticas
<b>R6</b>	Campaña de participación en el proyecto, vía redes sociales y otros medios informativos	<b>R29</b>	Reporte final de proyecto
<b>R7</b>	Camapaña internacional de participación en el proyecto	<b>R29a</b>	Reporte final de proyecto
<b>R8</b>	Metodología de evaluación social en 7 rubros	<b>R29b</b>	Reporte final de proyecto
<b>R9</b>	Metodología de comunicación 5H	<b>R30</b>	Metodología de evaluación de alternativas
<b>R9a</b>	Plataforma digital de interacción de 5H	<b>R31</b>	Metodología de evaluación de alternativas
<b>R10</b>	Listado de expertos por área de expertise basada en los criterios de CONEVAL	<b>R32</b>	Acuerdo de compromiso de desarrollo de proyecto
<b>R10a</b>	Campaña de participación en el proyecto, vía redes sociales y otros medios informativos	<b>R32a</b>	Acuerdo de compromiso de desarrollo de proyecto
<b>R11</b>	Metodología de gestión de proyectos comunitarios	<b>R33</b>	Plataforma digital de apoyo
<b>R12</b>	Criterios de evaluación de impacto, indicadores y variables	<b>R33a</b>	Camapaña internacional de participación en el proyecto
<b>R12a</b>	Criterios de evaluación de impacto, indicadores y variables	<b>R34</b>	Agenda de encuentros
<b>R13</b>	Plan de implementación	<b>R34a</b>	Agenda de encuentros
<b>R13a</b>	Plan de implementación	<b>R35</b>	Capacitación para diagnóstico
<b>R13b</b>	Plan de implementación	<b>R35a</b>	Diagnóstico comunitario
<b>R14</b>	Plan de seguimiento	<b>R36</b>	Cartas de aceptación de participación por subsectores
<b>R14a</b>	Plan de seguimiento	<b>R37</b>	Encuentro 5H para el desarrollo
<b>R15</b>	Plan integral de desarrollo comunitario	<b>R37a</b>	Encuentro 5H para el desarrollo
<b>R15a</b>	Plan integral de desarrollo comunitario	<b>R37b</b>	Encuentro 5H para el desarrollo
<b>R16</b>	Mapeo de intereses de stakeholders	<b>R38</b>	Acta de asamblea de avance de proyecto
<b>R16a</b>	Mapeo de necesidades comunitarias	<b>R38a</b>	Reporte parcial de avance de proyecto
<b>R17</b>	Reglas de colaboración en redes y alianzas por el desarrollo	<b>R39</b>	Evaluación ex post
<b>R18</b>	Documento de hallazgos, mejores prácticas y necesidades a nivel legislativo	<b>R40</b>	Diagnóstico comunitario
<b>R19</b>	Contratación de agente externo a 5H	<b>R40a</b>	Diagnóstico comunitario
<b>R19a</b>	Contratación de agente externo a 5H	<b>R41</b>	Carta de intención de participación en proyecto
<b>R19b</b>	Contratación de agente externo a 5H	<b>R41a</b>	Carta de intención de participación en proyecto
<b>R20</b>	Contratación de agente externo a 5H	<b>R41b</b>	Carta de intención de participación en proyecto
<b>R20a</b>	Contratación de agente externo a 5H	<b>R42</b>	Evaluación ex ante
<b>R21</b>	Designación de responsable de seguimiento	<b>R42a</b>	Evaluación ex ante
<b>R21a</b>	Designación de responsable de seguimiento	<b>R43</b>	Categorización de proyecto por área
<b>R22</b>	Designación de evaluador	<b>R44</b>	Carta compromiso de participación comunitaria
<b>R22a</b>	Designación de evaluador	<b>R45</b>	Carta compromiso de asignación de recursos y firma de convenio
<b>R22b</b>	Designación de evaluador	<b>R46</b>	Plataforma digital de interacción de 5H
<b>R23</b>	Designación y nombramiento de documentador	<b>R46a</b>	Plataforma digital de interacción de 5H
<b>R23a</b>	Designación y nombramiento de documentador	<b>R47</b>	Plataforma digital de apoyo
		<b>R47a</b>	Plataforma digital de apoyo

## ANEXO 2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y PERFILES.

<b>Nombre del puesto:</b>	<b>Consejo MUDI</b>		
<b>Unidad:</b>	N.A.	<b>Nivel:</b>	<b>Dirección</b>
Autoridad y Relación			
<b>Supervisa a:</b>	Las 5 coordinaciones		
<b>Función general:</b>	Este Consejo es la autoridad máxima de la organización contingente. El Consejo es el responsable de la dirección estratégica de los proyectos.		
<b>Funciones específicas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar los resultados del proyecto</li> <li>• Definir y aprobar las estrategias generales</li> <li>• Asignar y controlar el presupuesto del proyecto</li> <li>• Crear los mecanismos adecuados para obtener una información de gestión veraz y de calidad.</li> <li>• Aprobar alianzas estratégicas.</li> <li>• Establecer las políticas y reglamentos para el diseño y administración del proyecto</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horario de Trabajo: Tiempo parcial / juntas de Consejo</li> <li>• Disponibilidad para viajar: Si</li> <li>• Disponibilidad para cambio de residencia: No</li> </ul>		
Perfil de representante de Consejo			
<b>Datos generales:</b>	Sexo: Indistinto Edad: Indistinto Estado Civil: Indistinto		
	<b>Los representantes del Consejo deberán tener dentro de sus propias organizaciones las siguientes facultades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Asignación de recursos (materiales, financieros, humanos o tecnológicos)</li> </ul> *El Consejo deberá estar conformado por al menos 5 representantes, cada uno de los 5 sectores relevantes identificados.		

<b>Nombre del puesto:</b>	<b>Líder de coordinación</b>		
<b>Unidad:</b>	Líder de coordinación	<b>Nivel:</b>	<b>CC</b>
Autoridad y Relación			
<b>Supervisa a:</b>	Las 5 coordinaciones		
<b>Función general:</b>	Coordinar y vigilar que los responsables a su cargo, realicen las acciones que les fueron asignadas.		
<b>Funciones específicas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de proyectos</li> <li>• Contratación de recursos humanos para todas las coordinaciones</li> <li>• Control de presupuesto</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horario de Trabajo: Tiempo completo</li> <li>• Disponibilidad para viajar: Si</li> <li>• Disponibilidad para cambio de residencia: No</li> </ul>
<b>Perfil de líder de coordinación</b>
<b>Datos generales:</b> Sexo: Indistinto Edad: Indistinto Estado Civil: Indistinto
El líder de coordinación deberá contar con una certificación como Project Manager y experiencia mayor a 5 años en Administración de Proyectos.

<b>Nombre del puesto:</b>	<u>Capacitación comunitaria</u>		
<b>Unidad:</b>	Capacitación	<b>Nivel:</b>	CP1
<b>Autoridad y Relación</b>			
<b>Reporta a:</b>	Planeador de proyecto		
<b>Supervisa a:</b>	Capacitadores comunitarios / OSC capacitadoras		
<b>Coordina con:</b>	Enlace comunitario	<b>Relaciones externas:</b>	OSCs capacitadoras Capacitadores Representantes comunitarios Miembros de la comunidad
<b>Función general:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a los jóvenes estudiantes de bachillerato de la comunidad para participar en los levantamientos de información de la misma.</li> <li>• Capacitar a los miembros de la comunidad para detectar necesidades y gestionar proyectos adicionales a los realizados por la quintuple hélice en la comunidad</li> <li>• Identificar en el diagnóstico, la problemática de cada una de las áreas estratégicas de medición de la pobreza.</li> <li>• Realizar un diagnóstico sobre las necesidades e intereses de la comunidad a atender</li> <li>• Elaborar informes diagnóstico, de avances y resultados</li> <li>• Elaborar estrategias pedagógicas para la capacitación de estudiantes</li> <li>• Elaborar material didáctico para las capacitaciones</li> </ul>		
<b>Funciones específicas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener una comunicación interdepartamental fluida, con el fin de informar sobre el desarrollo de las capacitaciones</li> <li>• Garantizar en colaboración con los responsables del departamento de Planeación, que se imparta una formación inicial y continuada, a las comunidades.</li> <li>• Optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos tanto humanos como materiales y financieros acorde a las políticas, normas y tecnología de la organización.</li> <li>• Proponer a su jefe inmediato nuevas estrategias pedagógicas para mejorar las capacitaciones.</li> <li>• Programar las actividades de su departamento de acuerdo al plan de maestro suministrado por el Consejo MUDI, a fin de garantizar que los tiempos del plan se cumplan.</li> <li>• Coordinar y revisar la elaboración, actualización y cumplimiento de los procedimientos básicos de capacitación.</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprobar los procedimientos relacionados con las adecuaciones de capacitación, incluyendo los controles de la capacitación.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Horario de Trabajo: Tiempo completo durante el proyecto</li> <li>Disponibilidad para viajar: Si</li> <li>Disponibilidad para cambio de residencia: No</li> </ul>
Perfil de puesto	
<b>Datos generales:</b>	Sexo: Indistinto Edad: Indistinto Estado Civil: Indistinto
<b>Conocimientos:</b>	<b>Escolaridad:</b> Psicología, Pedagogía <b>Idioma:</b> Inglés Técnico a nivel lectura para interpretar, implementar y/o traducir literatura. <b>Experiencia:</b> Mínimo dos años de trabajo comunitario en campo con experiencia en cargos similares  <b>Conocimientos/ Cursos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo de Microsoft Office</li> </ul>
<b>Habilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilidad hacia los problemas sociales y políticos del país</li> <li>De planeación estratégica</li> <li>Orientación a resultados</li> <li>Alto sentido de orden, disciplina y organización</li> <li>Efectiva toma de decisiones</li> <li>Liderazgo y dirección de personas</li> <li>Comunicación asertiva</li> <li>Trabajo en equipo</li> <li>Optimización de recursos</li> <li>Orientación a procesos y sistematización</li> </ul>

<b>Nombre del puesto:</b>	<b>Capacitación de grupos e innovación</b>		
<b>Unidad:</b>	Capacitación	<b>Nivel:</b>	CP2
Autoridad y Relación			
<b>Reporta a:</b>	IP3- Innovación		
<b>Supervisa a:</b>	Miembros de MUDI, únicamente en temas de innovación para la generación de alternativas		
<b>Coordina con:</b>	Coordinación MUDI Coordinación de enlaces externos Enlace comunitario Plataformas de comunicación	<b>Relaciones externas:</b>	Capacitadores Enlaces externos Líderes comunitarios

<b>Función general:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a los miembros participantes en el consejo MUDI en metodologías ágiles y metodologías para la formación de equipos.</li> <li>• Elaborar informes de avances y resultados sobre formación de equipos.</li> <li>• Elaborar estrategias pedagógicas para la capacitación de miembros MUDI</li> <li>• Elaborar material didáctico para las capacitaciones</li> </ul>
<b>Funciones específicas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener una comunicación interdepartamental fluida, con el fin de informar sobre el desarrollo de las capacitaciones</li> <li>• Garantizar en colaboración con los responsables del departamento de Planeación, que quienes son parte del Consejo MUDI estén capacitados para los trabajos colaborativos y para el diseño e implementación de soluciones innovadoras.</li> <li>• Optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos tanto humanos como materiales y financieros acorde a las políticas, normas y tecnología de la organización.</li> <li>• Proponer a su jefe inmediato nuevas estrategias pedagógicas para mejorar las capacitaciones.</li> <li>• Programar las actividades de su departamento de acuerdo al plan de maestro suministrado por el Consejo MUDI, a fin de garantizar que los tiempos del plan se cumplan.</li> <li>• Coordinar y revisar la elaboración, actualización y cumplimiento de los procedimientos básicos de capacitación.</li> <li>• Aprobar los procedimientos relacionados con las adecuaciones de capacitación, incluyendo los controles de la capacitación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horario de Trabajo: Tiempo parcial (Horas de capacitación)</li> <li>• Disponibilidad para viajar: Si</li> <li>• Disponibilidad para cambio de residencia: No</li> </ul>	
<b>Perfil de puesto</b>	
<b>Datos generales:</b>	Sexo: Indistinto Edad: Indistinto Estado Civil: Indistinto
<b>Conocimientos:</b>	<b>Escolaridad:</b> Psicología, Pedagogía, otra. <b>Idioma:</b> Inglés Técnico a nivel lectura para interpretar, implementar y/o traducir literatura. <b>Experiencia:</b> Mínimo dos años de trabajo con grupos diversos, con experiencia en cargos similares  <b>Conocimientos/ Cursos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Microsoft Office</li> <li>• Metodologías ágiles (Design thinking, SCRUM, otras)</li> </ul>
<b>Habilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilidad hacia los problemas sociales y políticos del país</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Creativo</li> <li>• Efectiva toma de decisiones</li> <li>• Liderazgo y dirección de personas</li> <li>• Comunicación asertiva</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Optimización de recursos</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientación a procesos y sistematización</li> </ul>		
<b>Nombre del puesto:</b>	<b>Coordinación MUDI</b>		
<b>Unidad:</b>	Coordinación	<b>Nivel:</b>	CO1
Autoridad y Relación			
<b>Reporta a:</b>	IP2- Planeador moderador		
<b>Supervisa a:</b>	Participación de miembros MUDI		
<b>Coordina con:</b>	IP2, CP2, IP3	<b>Relaciones externas:</b>	OSCs capacitadoras Capacitadores Representantes comunitarios Miembros de la comunidad
<b>Función general:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de una metodología de comunicación MUDI</li> <li>Mapeo de intereses y necesidades particulares de stakeholders</li> <li>Elaborar informes de avances y resultados</li> <li>Seguimiento a acuerdos hechos por MUDI</li> <li>Seguimiento a actividades plan general de proyecto</li> <li>Seguimiento a actividades de plan de evaluación</li> </ul>		
<b>Funciones específicas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener una comunicación interdepartamental fluida, con el fin de informar sobre el desarrollo de las relaciones y compromisos del MUDI.</li> <li>Garantizar en colaboración con los responsables del departamento de Planeación, que se dé seguimiento a los compromisos hechos por cada representante del MUDI.</li> <li>Optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos tanto humanos como materiales y financieros acorde a las políticas, normas y tecnología de la organización.</li> <li>Programar las actividades de su departamento de acuerdo al plan de maestro suministrado por el Consejo MUDI, a fin de garantizar que los tiempos del plan se cumplan.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Horario de Trabajo: Tiempo parcial durante el proyecto</li> <li>Disponibilidad para viajar: No</li> <li>Disponibilidad para cambio de residencia: No</li> </ul>		
Perfil de puesto			
<b>Datos generales:</b>	Sexo: Indistinto Edad: Indistinto Estado Civil: Indistinto		
<b>Conocimientos:</b>	<b>Escolaridad:</b> Indistinta <b>Idioma:</b> Inglés profesional <b>Experiencia:</b> Mínimo cuatro años de trabajo con grupos de trabajo de gobierno y empresas, con experiencia en cargos similares.  <b>Conocimientos/ Cursos:</b>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Microsoft Office</li> <li>• Responsabilidad Social corporativa</li> <li>• Administración de proyectos</li> </ul>
<b>Habilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilidad hacia los problemas sociales y políticos del país</li> <li>• De planeación estratégica</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Alto sentido de orden, disciplina y organización</li> <li>• Efectiva toma de decisiones</li> <li>• Liderazgo y dirección de personas</li> <li>• Comunicación asertiva</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>

<b>Nombre del puesto:</b>	<b>Coordinación de enlaces externos</b>		
<b>Unidad:</b>	Coordinación	<b>Nivel:</b>	CO2
Autoridad y Relación			
<b>Reporta a:</b>	CO1- Coordinación MUDI		
<b>Supervisa a:</b>	Interesados de participar en la construcción de alianzas por el desarrollo		
<b>Coordina con:</b>	Coordinación MUDI Planeador proyecto	<b>Relaciones externas:</b>	Individuos y Organizaciones externas que quieran participar en el desarrollo de los proyectos.
<b>Función general:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de plan de comunicación con agentes externos interesados de participar en el desarrollo del proyecto.</li> <li>• Diseño de metodología de intervención externa en actividades del MUDI.</li> <li>• Seguimiento de acuerdos externos</li> <li>• Búsqueda de recursos con organizaciones externas para el desarrollo del proyecto.</li> <li>• Comunicación de resultados y avances a agentes externos</li> <li>• Elaboración de informes de resultados y avances a agentes externos.</li> </ul>		
<b>Funciones específicas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener una comunicación interdepartamental fluida, con el fin de informar sobre el desarrollo de las capacitaciones</li> <li>• Optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos tanto humanos como materiales y financieros acorde a las políticas, normas y tecnología de la organización.</li> <li>• Programar las actividades de su departamento de acuerdo al plan de maestro suministrado por el Consejo MUDI, a fin de garantizar que los tiempos del plan se cumplan.</li> <li>• Coordinar e incentivar la colaboración externa en el Plan Maestro de proyecto.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horario de Trabajo: Tiempo parcial durante el proyecto</li> <li>• Disponibilidad para viajar: Sí</li> <li>• Disponibilidad para cambio de residencia: No</li> </ul>		
Perfil de puesto			
<b>Datos generales:</b>	Sexo: Indistinto Edad: Indistinto		

	Estado Civil: Indistinto
<b>Conocimientos:</b>	<b>Escolaridad:</b> Licenciatura <b>Idioma:</b> inglés profesional <b>Experiencia:</b> Mínimo cuatro años de trabajo en desarrollo de proyectos de impacto social. Procuración de fondos. <b>Conocimientos/ Cursos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Microsoft Office</li> <li>• Procuración de fondos</li> <li>• Administración de proyectos</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• Empresas socialmente responsables</li> </ul>
<b>Habilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilidad hacia los problemas sociales y políticos del país</li> <li>• De planeación estratégica</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Comunicación asertiva</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Optimización de recursos</li> <li>• Orientación a procesos y sistematización</li> </ul>

<b>Nombre del puesto:</b>	<b>Enlace comunitario</b>		
<b>Unidad:</b>	Comunicación	<b>Nivel:</b>	CM1
Autoridad y Relación			
<b>Reporta a:</b>	IP1		
<b>Supervisa a:</b>	Miembros del sector comunidad		
<b>Coordina con:</b>	Coordinación MUDI Planeador de proyecto Capacitación comunitaria	<b>Relaciones externas:</b>	Miembros de la comunidad
<b>Función general:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar informes de avances y resultados para la comunidad</li> <li>• Comunicar formalmente los acuerdos tomados por el Consejo a la comunidad.</li> <li>• Coordinar las actividades de capacitación comunitarias</li> <li>• Organizar las asambleas comunitarias e incentivar la participación</li> <li>• Hacer censos, entrevistar para conocer a fondo lo que piensa la comunidad sobre el proyecto y sobre sus prioridades.</li> <li>• Coordinar las actividades para la implementación del Plan Maestro con la comunidad.</li> <li>• Identificar las necesidades y observaciones de la comunidad y comunicarlas al Planeador-Moderador.</li> </ul>		
<b>Funciones específicas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener una comunicación interdepartamental fluida, con el fin de informar sobre las observaciones de la comunidad.</li> <li>• Optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos tanto humanos como materiales y financieros acorde a las políticas, normas y tecnología de la organización.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horario de Trabajo: Tiempo completo durante el proyecto</li> </ul>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad para viajar: Si</li> <li>• Disponibilidad para cambio de residencia: sí</li> </ul>	
<b>Perfil de puesto</b>	
<b>Datos generales:</b>	Sexo: Indistinto, preferentemente masculino Edad: más de 28 años. Estado Civil: Indistinto
<b>Conocimientos:</b>	<b>Escolaridad:</b> Licenciatura <b>Idioma:</b> Inglés Técnico a nivel lectura para interpretar, implementar y/o traducir literatura. <b>Experiencia:</b> Mínimo tres años de trabajo comunitario en campo con experiencia en cargos similares. <b>Conocimientos/ Cursos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Microsoft Office</li> </ul>
<b>Habilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilidad hacia los problemas sociales y políticos del país</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Alto sentido de orden, disciplina y organización</li> <li>• Efectiva toma de decisiones</li> <li>• Liderazgo y dirección de personas</li> <li>• Comunicación asertiva</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Optimización de recursos</li> <li>• Orientación a procesos y sistematización</li> </ul>

<b>Nombre del puesto:</b>	<b>Plataformas de comunicación</b>		
<b>Unidad:</b>	Comunicación	<b>Nivel:</b>	CM2
<b>Autoridad y Relación</b>			
<b>Reporta a:</b>	IP1-Planeación de proyecto		
<b>Supervisa a:</b>	NA		
<b>Coordina con:</b>	Enlace público Coordinación MUDI Coordinación Enlaces Externos	<b>Relaciones externas:</b>	NA
<b>Función general:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar una plataforma de comunicación para la coordinación de actividades MUDI-Enlaces externos-comunidad</li> <li>• Desarrollar estrategias para la comunicación del proyecto en los 3 ejes.</li> <li>• Implementar estrategias de comunicación en redes sociales.</li> <li>• Seleccionar tecnología de apoyo para la implementación del proyecto en cuestiones de comunicación interna y externa.</li> </ul>		
<b>Funciones específicas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener una comunicación interdepartamental fluida, con el fin de informar sobre la efectividad de la plataforma de comunicación.</li> <li>• Garantizar en colaboración con los responsables del departamento de Planeación, que se comunique de acuerdo a lo establecido, la información relevante de cada etapa del proyecto.</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos tanto humanos como materiales y financieros acorde a las políticas, normas y tecnología de la organización.</li> <li>• Proponer a su jefe inmediato nuevas tecnologías para la comunicación de los participantes del proyecto.</li> <li>• Programar las actividades de su departamento de acuerdo al plan de maestro suministrado por el Consejo MUDI, a fin de garantizar que los tiempos del plan se cumplan.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horario de Trabajo: Tiempo completo durante el proyecto</li> <li>• Disponibilidad para viajar: No</li> <li>• Disponibilidad para cambio de residencia: No</li> </ul>
Perfil de puesto	
<b>Datos generales:</b>	Sexo: Indistinto Edad: Indistinto Estado Civil: Indistinto
<b>Conocimientos:</b>	<b>Escolaridad:</b> Ingeniería, Lic. Informática, Ciencias de la computación. <b>Idioma:</b> Inglés avanzada <b>Experiencia:</b> Mínimo dos años de trabajo en plataformas de comunicación. <b>Conocimientos/ Cursos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Microsoft Office</li> <li>• Bases de datos</li> <li>• Google Analytics, Hootsuite.</li> </ul>
<b>Habilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de bases de datos</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Alto sentido de orden, disciplina y organización</li> <li>• Comunicación asertiva</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Optimización de recursos</li> <li>• Orientación a procesos y sistematización</li> </ul>

<b>Nombre del puesto:</b>	<b>Enlace público</b>		
<b>Unidad:</b>	Coordinación	<b>Nivel:</b>	CM3
Autoridad y Relación			
<b>Reporta a:</b>	IP1- Planeación de proyecto		
<b>Supervisa a:</b>			
<b>Coordina con:</b>	Coordinación MUDI	<b>Relaciones externas:</b>	Organizaciones externas Representantes de MUDI

<b>Función general:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación gráfica y testimonial sobre el desarrollo del proyecto</li> <li>• Generación de informes ejecutivos para compartir a los representantes del MUDI</li> <li>• Generación de artículos comunicando avances del proyecto</li> <li>• Organización de eventos de inicio y fin de proyecto (con los representantes de MUDI e interesados y/o participantes externos del proyecto).</li> <li>• Producción de video documental de proyecto</li> <li>• Producción de cápsula de 2 minutos de proyecto</li> </ul>
<b>Funciones específicas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener una comunicación interdepartamental fluida, con el fin de informar sobre el desarrollo del proyecto a todos los interesados.</li> <li>• Optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos tanto humanos como materiales y financieros acorde a las políticas, normas y tecnología de la organización.</li> <li>• Programar las actividades de su departamento de acuerdo al plan de maestro suministrado por el Consejo MUDI, a fin de garantizar que los tiempos del plan se cumplan.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horario de Trabajo: Tiempo completo durante el proyecto</li> <li>• Disponibilidad para viajar: Si</li> <li>• Disponibilidad para cambio de residencia: No</li> </ul>	
Perfil de puesto	
<b>Datos generales:</b>	Sexo: Indistinto Edad: Indistinto Estado Civil: Indistinto
<b>Conocimientos:</b>	<b>Escolaridad:</b> Licenciatura en Comunicación, Relaciones públicas <b>Idioma:</b> inglés avanzado <b>Experiencia:</b> Mínimo dos años de trabajo comunitario en campo con experiencia en cargos similares <b>Conocimientos/ Cursos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Microsoft Office</li> <li>• Hootsuite</li> </ul>
<b>Habilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilidad hacia los problemas sociales y políticos del país</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Efectiva toma de decisiones</li> <li>• Liderazgo y dirección de personas</li> <li>• Comunicación asertiva</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Optimización de recursos</li> </ul>

<b>Nombre del puesto:</b>	<b>Planeador del proyecto</b>		
<b>Unidad:</b>	Planeación e innovación	<b>Nivel:</b>	IP1
Autoridad y Relación			
<b>Reporta a:</b>	Consejo MUDI		
<b>Supervisa a:</b>	Todas las áreas		

<b>Coordina con:</b>	Todas las áreas	Relaciones externas:	Representantes de MUDI y participantes externos
<b>Función general:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar informes de diagnóstico, de avances y resultados</li> <li>• Diseño de metodología de gestión de proyectos comunitarios</li> <li>• Diseño de criterios de evaluación de impacto, indicadores y variables</li> <li>• Diseño de Plan de implementación</li> <li>• Diseño de Plan de seguimiento</li> <li>• Diseño de plan Integral de desarrollo comunitario</li> <li>• Mapeo de intereses de “stakeholders” para el diseño de las soluciones y alternativas</li> <li>• Documentación de mejores prácticas una vez concluido el proyecto</li> <li>• Diseño de plan general de proyecto</li> <li>• Diseño de plan de evaluación</li> <li>• Elaboración de reporte final de proyecto</li> <li>• Elaboración de metodología de evaluación de alternativas</li> <li>• Elaboración de acuerdo de compromiso de desarrollo de proyecto a firmarse por Consejo</li> <li>• Diseño de campaña internacional de participación en el proyecto</li> <li>• Elaboración de informes parciales</li> <li>• Elaboración de informe de diagnóstico comunitario</li> <li>• Coordinación de plataformas digitales internas y externas.</li> </ul>		
<b>Funciones específicas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos tanto humanos como materiales y financieros acorde a las políticas, normas y tecnología de la organización.</li> <li>• Coordinar y revisar la elaboración, actualización y cumplimiento del Plan Maestro de proyecto.</li> <li>• Aprobar los procedimientos relacionados con las adecuaciones del proyecto.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horario de Trabajo: Tiempo completo durante el proyecto</li> <li>• Disponibilidad para viajar: Si</li> <li>• Disponibilidad para cambio de residencia: No</li> </ul>			
<b>Perfil de puesto</b>			
<b>Datos generales:</b>	Sexo: Indistinto Edad: Indistinto Estado Civil: Indistinto		
<b>Conocimientos:</b>	<b>Escolaridad:</b> Licenciatura <b>Idioma:</b> inglés avanzado <b>Experiencia:</b> Mínimo cinco años en planeación de proyectos, con experiencia en cargos similares. Experiencia de trabajos con comunidades rurales. Experiencia de negociación. <b>Conocimientos/ Cursos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Microsoft Office</li> <li>• Administración de proyectos</li> <li>• Planeación estratégica</li> <li>• Planeación táctica</li> <li>• Responsabilidad social corporativa</li> </ul>		
<b>Habilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilidad hacia los problemas sociales y políticos del país</li> <li>• De planeación estratégica</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Alto sentido de orden, disciplina y organización</li> <li>• Efectiva toma de decisiones</li> <li>• Liderazgo y dirección de personas</li> <li>• Comunicación asertiva</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Optimización de recursos</li> <li>• Orientación a procesos y sistematización</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negociación</li> </ul>		
<b>Nombre del puesto:</b>	<b>Planeador-moderador</b>		
<b>Unidad:</b>	Planeación e innovación	<b>Nivel:</b>	IP2
Autoridad y Relación			
<b>Reporta a:</b>	IP1		
<b>Supervisa a:</b>	Todas las áreas		
<b>Coordina con:</b>	Todas las áreas	<b>Relaciones externas:</b>	Capacitadores Representantes comunitarios Miembros de la comunidad
<b>Función general:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyar al puesto IP1 en la realización de sus funciones</li> <li>Identificar las necesidades comunitarias a través del enlace comunitario.</li> <li>Participar de las reuniones comunitarias para comprender las necesidades y prioridades comunitarias.</li> <li>Conocer los pormenores geográficos, políticos y socioeconómicos de la comunidad.</li> </ul>		
<b>Funciones específicas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener una comunicación interdepartamental fluida, con el fin de asegurar el éxito del proyecto.</li> <li>Garantizar en colaboración con los responsables del departamento de Planeación, que se imparta una formación inicial y continuada, a las comunidades.</li> <li>Optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos tanto humanos como materiales y financieros acorde a las políticas, normas y tecnología de la organización.</li> <li>Proponer a su jefe inmediato nuevas estrategias para identificación de necesidades.</li> <li>Programar las actividades de su departamento de acuerdo al plan de maestro suministrado por el Consejo MUDI, a fin de garantizar que los tiempos del plan se cumplan.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Horario de Trabajo: Tiempo completo durante el proyecto</li> <li>Disponibilidad para viajar: Si</li> <li>Disponibilidad para cambio de residencia: No</li> </ul>		
Perfil de puesto			
<b>Datos generales:</b>	Sexo: Indistinto Edad: Indistinto Estado Civil: Indistinto		
<b>Conocimientos:</b>	<b>Escolaridad:</b> Licenciatura <b>Idioma:</b> Inglés avanzado <b>Experiencia:</b> Mínimo tres años con experiencia en cargos similares. Experiencia en comunidades <b>Conocimientos/ Cursos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo de Microsoft Office</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de proyectos</li> <li>• Responsabilidad social corporativa</li> </ul>
<b>Habilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilidad hacia los problemas sociales y políticos del país</li> <li>• De planeación estratégica</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Alto sentido de orden, disciplina y organización</li> <li>• Efectiva toma de decisiones</li> <li>• Liderazgo y dirección de personas</li> <li>• Comunicación asertiva</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Optimización de recursos</li> <li>• Orientación a procesos y sistematización</li> <li>• Negociación</li> </ul>

<b>Nombre del puesto:</b>	<b>Innovación</b>		
<b>Unidad:</b>	Planeación e innovación	<b>Nivel:</b>	IP3
Autoridad y Relación			
<b>Reporta a:</b>	IP1		
<b>Supervisa a:</b>	CP2, Capacitación en innovación		
<b>Coordina con:</b>	CP2, CO1, CO2, CM2, CM3	<b>Relaciones externas:</b>	Agentes externos interesados en participar en el proyecto
<b>Función general:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de metodología de capacitación en innovación para MUDI</li> <li>• Diseño de metodología de capacitación en innovación para comunidades, en colaboración con CP2.</li> <li>• Búsqueda de soluciones y alternativas de problemas específicos identificados en diagnóstico.</li> <li>• Diseño de problemas para su comunicación en redes externas.</li> <li>• Diseño de solución alternativa y plan preliminar de implementación.</li> </ul>		
<b>Funciones específicas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener una comunicación interdepartamental fluida, con el fin de informar sobre las alternativas de los problemas detectados.</li> <li>• Garantizar en colaboración con los responsables del departamento de Planeación, que se imparta una formación inicial y continuada a los miembros del MUDI en cuestiones de innovación, así como a las comunidades atendidas.</li> <li>• Optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos tanto humanos como materiales y financieros acorde a las políticas, normas y tecnología de la organización.</li> <li>• Programar las actividades de su departamento de acuerdo al plan de maestro suministrado por el Consejo MUDI, a fin de garantizar que los tiempos del plan se cumplan.</li> <li>• Coordinar y revisar la elaboración, actualización y cumplimiento de los procedimientos de innovación.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horario de Trabajo: Tiempo parcial</li> <li>• Disponibilidad para viajar: Si</li> <li>• Disponibilidad para cambio de residencia: No</li> </ul>			

Perfil de puesto	
<b>Datos generales:</b>	Sexo: Indistinto Edad: Indistinto Estado Civil: Indistinto
<b>Conocimientos:</b>	<b>Escolaridad:</b> Licenciatura <b>Idioma:</b> inglés avanzado <b>Experiencia:</b> Mínimo tres años de trabajo con experiencia en cargos similares <b>Conocimientos/ Cursos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Microsoft Office</li> <li>• Metodologías ágiles</li> <li>• Innovación y estrategia</li> <li>• Ecotecnias, desarrollo de negocios</li> </ul>
<b>Habilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilidad hacia los problemas sociales y políticos del país</li> <li>• De planeación estratégica</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Alto sentido de orden, disciplina y organización</li> <li>• Efectiva toma de decisiones</li> <li>• Liderazgo y dirección de personas</li> <li>• Comunicación asertiva</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Optimización de recursos</li> </ul>

<b>Nombre del puesto:</b>	<b>Evaluación de proyecto</b>		
<b>Unidad:</b>	Seguimiento y Evaluación	<b>Nivel:</b>	EV1
Autoridad y Relación			
<b>Reporta a:</b>	IP1		
<b>Supervisa a:</b>	EV2		
<b>Coordina con:</b>	Enlace comunitario, IP1, IP2	<b>Relaciones externas:</b>	Miembros de la comunidad Representantes MUDI
<b>Función general:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar informes de resultados por etapa.</li> <li>• Diseño de criterios de evaluación de impacto, indicadores y variables</li> <li>• Diseño de Plan de seguimiento</li> <li>• Documentación de mejores prácticas una vez concluido el proyecto</li> <li>• Diseño de plan general de proyecto</li> <li>• Diseño de plan de evaluación</li> <li>• Elaboración de reporte final de proyecto</li> <li>• Diseñar meta-evaluación</li> </ul>		
<b>Funciones específicas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos tanto humanos como materiales y financieros acorde a las políticas, normas y tecnología de la organización.</li> <li>• Proponer a su jefe inmediato nuevas metodologías de evaluación.</li> <li>• Programar las actividades de su departamento de acuerdo al plan de maestro suministrado por el Consejo MUDI, a fin de garantizar que los tiempos del plan se cumplan.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horario de Trabajo: Tiempo completo durante el proyecto</li> </ul>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad para viajar: Si</li> <li>• Disponibilidad para cambio de residencia: No</li> </ul>	
<b>Perfil de puesto</b>	
<b>Datos generales:</b>	Sexo: Indistinto Edad: Indistinto Estado Civil: Indistinto
<b>Conocimientos:</b>	<b>Escolaridad:</b> Licenciatura <b>Idioma:</b> inglés avanzado <b>Experiencia:</b> Mínimo cinco años de trabajo campo con experiencia en cargos similares <b>Conocimientos/ Cursos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Microsoft Office</li> <li>• Evaluación de proyectos</li> <li>• Evaluación social de proyectos / de impacto</li> <li>• Tipos de Evaluación</li> </ul>
<b>Habilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilidad hacia los problemas sociales y políticos del país</li> <li>• De planeación estratégica</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Alto sentido de orden, disciplina y organización</li> <li>• Efectiva toma de decisiones</li> <li>• Liderazgo y dirección de personas</li> <li>• Comunicación asertiva</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Optimización de recursos</li> <li>• Orientación a procesos y sistematización</li> </ul>

<b>Nombre del puesto:</b>	<b>Seguimiento</b>		
<b>Unidad:</b>	Seguimiento y evaluación	<b>Nivel:</b>	EV2
<b>Autoridad y Relación</b>			
<b>Reporta a:</b>	EV1		
<b>Supervisa a:</b>	NA		
<b>Coordina con:</b>	Todas las áreas	<b>Relaciones externas:</b>	
<b>Función general:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar informes de avances</li> <li>• Diseño de criterios de evaluación de impacto, indicadores y variables</li> <li>• Diseño de Plan de seguimiento</li> <li>• Documentación de mejores prácticas una vez concluido el proyecto</li> <li>• Diseño de plan general de proyecto</li> <li>• Diseño de plan de evaluación</li> <li>• Elaboración de reporte final de proyecto</li> </ul>		
<b>Funciones específicas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener una comunicación interdepartamental fluida, con el fin de informar sobre el desarrollo del proyecto.</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos tanto humanos como materiales y financieros acorde a las políticas, normas y tecnología de la organización.</li> <li>• Proponer a su jefe inmediato modificaciones al plan actual, según retroalimentación comunitaria.</li> <li>• Programar las actividades de su departamento de acuerdo al plan de maestro suministrado por el Consejo MUDI, a fin de garantizar que los tiempos del plan se cumplan.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horario de Trabajo: Tiempo parcial durante el proyecto</li> <li>• Disponibilidad para viajar: Si</li> <li>• Disponibilidad para cambio de residencia: No</li> </ul>
Perfil de puesto	
<b>Datos generales:</b>	Sexo: Indistinto Edad: Indistinto Estado Civil: Indistinto
<b>Conocimientos:</b>	<b>Escolaridad:</b> Licenciatura <b>Idioma:</b> inglés avanzado <b>Experiencia:</b> Mínimo tres años de trabajo comunitario en campo con experiencia en cargos similares <b>Conocimientos/ Cursos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Microsoft Office</li> <li>• Evaluación de proyectos</li> <li>• Evaluación social de proyectos / de impacto</li> </ul>
<b>Habilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilidad hacia los problemas sociales y políticos del país</li> <li>• De planeación estratégica</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Alto sentido de orden, disciplina y organización</li> <li>• Efectiva toma de decisiones</li> <li>• Liderazgo y dirección de personas</li> <li>• Comunicación asertiva</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Optimización de recursos</li> <li>• Orientación a procesos y sistematización</li> </ul>

## ANEXO 3. ÁREAS DE INCIDENCIA DE MUDI

### *Área estratégica 1. Línea de bienestar mínima.*

Los criterios para definir esta línea de bienestar corresponden al uso del ingreso en la alimentación. Si el ingreso resulta insuficiente para adquirir lo indispensable para tener una nutrición adecuada, se dice que nos encontramos por debajo de la línea de bienestar mínima.

### *Área estratégica 2. Carencias sociales: Educación, Salud, Seguridad social, Vivienda, Servicios básicos y Alimentación.*

Se consideran carencias sociales:

#### I.- En materia de rezago educativo:

- a) Población de 3 a 15 años que no cuenta con la educación secundaria terminada y no asiste a la escuela.
- b) Población nacida hasta 1981 que no cuenta con la educación primaria terminada.
- c) Población nacida a partir de 1982 que no cuenta con la educación secundaria terminada.

#### II.- En materia de acceso a los servicios de salud:

- a) Población no afiliada o inscrita para recibir servicios de salud por parte del Seguro Popular, y que tampoco es derechohabiente de alguna institución de seguridad social.

#### III.- En materia de acceso a la seguridad social:

- a) Población ocupada y asalariada que no recibe por parte de su trabajo las prestaciones de servicios médicos, incapacidad con goce de sueldo y SAR o Afore.
- b) Población ocupada y no asalariada que no recibe como prestación laboral o por contratación propia servicios médicos por parte de una institución pública de Seguridad Social y SAR o Afore.
- c) Población sin acceso a la seguridad social por alguno de los primeros dos criterios, que no goce de alguna jubilación o pensión, ni sea familiar directo de una persona dentro o fuera del hogar con acceso a la seguridad social.
- d) Población de 65 años o más que no dispone de acceso a la seguridad social por alguno de los criterios anteriores ni es beneficiario de algún programa social de pensiones para adultos mayores.

#### IV.- En materia de calidad y espacios de la vivienda, la población que resida en viviendas con al menos una de las siguientes características:

- a) El material de la mayor parte de los pisos es tierra.
- b) El material de la mayor parte del techo es lámina de cartón o desechos.
- c) El material de la mayor parte de los muros es barro o bajareque; carrizo, bambú o palma; lámina de cartón, metálica o de asbesto; o material de desecho.
- d) Con hacinamiento.

V.- En materia de acceso a los servicios básicos en la vivienda, la población que resida en viviendas con al menos una de las siguientes características:

- a) El agua se obtiene de un pozo, río, lago, arroyo, pipa, o bien, el agua entubada la obtienen por acarreo de otra vivienda, o de la llave pública o hidrante.
- b) No disponen de drenaje, o el desagüe tiene conexión a una tubería que va a dar a un río, lago, mar, barranca o grieta.
- c) No disponen de energía eléctrica.

VI.- En materia de acceso a la alimentación:

- a) Población en hogares con un grado de inseguridad alimentaria moderado o severo.

## ANEXO 4. MECANISMOS DE SUPERACIÓN DE LA POBREZA EN MÉXICO

Mecanismos de superación de la pobreza en México	Descripción
Legislación de política social	La legislación de política social representa todas las leyes, normativas, reglamentos emitidos por la Secretaría de Desarrollo y secretarías de desarrollo social estatales para regir las acciones y programas a favor de los grupos sociales vulnerables. Ej: Ley de Desarrollo Social, Reglas de operación de Programas sociales a nivel federal, estatal o municipal
Legislación económica	La legislación económica representa todas las leyes, normativas, reglamentos emitidos por la Secretaría de Economía federal y secretarías estatales, para regir las acciones y programas a favor de los grupos sociales vulnerables. Ej: Reglas de operación de Programas para grupos vulnerables (créditos productivos) a nivel federal, estatal o municipal
Incidencia en política pública	Acciones de organizaciones de la sociedad civil (OSCs) para proponer legislaciones en materia de desarrollo social.
Asociación público-privada	Contratos público-privados para el desarrollo de proyectos de infraestructura y de investigación entre entidades públicas y privadas (empresas).
Contratos de asignación directa	Contratos asignados por gobierno a entidades públicas (OSCs) para la intervención o desarrollo de proyectos de desarrollo social.
Programas de investigación con fondos de CONACYT	Programas de investigación cuyo objetivo sea el desarrollar tecnologías que generen impacto social
PROINNOVA, innovaPYME	Programas de subvenciones para la investigación en tecnología que genere impacto social.
Programas de coinversión social	Programas de desarrollo social donde coinvierten: OSCs, gobierno y beneficiarios.
Programas de asistencia social	Programas de subvenciones para población vulnerable
Programas de desarrollo social (proyectos productivos)	Programas de subvenciones para la creación de proyectos productivos en comunidades vulnerables
Programas de asistencia social privada	Programas de desarrollo liderados y financiados por capital privado (OSCs y ESRs) con fines asistenciales
Programas de desarrollo social privado	Programas de desarrollo social para la creación de capacidades, financiados e implementados con capital privado.
Servicio social	Prestación de servicios estudiantiles en los últimos semestres de sus carreras, con el fin de generar impacto social.
Servicio social comunitario (tequios)	Servicio comunitario obligatorio que constituye parte de los usos y costumbres de algunos pueblos en México
Voluntariado	Práctica libre de beneficio social
Voluntariado corporativo	Práctica libre de beneficio social gestionada por una Empresa Socialmente Responsable
Donaciones en especie	Productos donados a un individuo, grupo o causa
Donaciones en especie (productos terminados)	Productos terminados, producto de una donación de un individuo, grupo para una causa.
Donaciones de efectivo	Dinero en efectivo donado para acciones de impacto social.
Capacitación	Actividades didácticas para generar capacidades en comunidades o poblaciones vulnerables
Creación de empleos	Requerimientos para la generación de actividades productivas
Otorgamiento de becas	Donativos en efectivo orientados a proporcionar educación o capacitación
Generación de tecnología para la base de la pirámide	Generación y desarrollo de tecnología orientada a satisfacer las necesidades de grupos vulnerables
Investigación social	Investigación académica en temas de impacto social
Otorgamiento de créditos	Créditos para la generación de proyectos productivos, adquisición de bienes.
Comedores comunitarios	Centros comunitarios cuyo objetivo es proporcionar alimentos saludables a población vulnerable
Servicios financieros	Acceso a créditos u otros servicios financieros para población vulnerable
Microcréditos	Créditos de bajo monto para población vulnerable
Concursos para proyectos de impacto	Concursos nacionales e internacionales para OSCs para la implementación de proyectos de desarrollo social
Fondos y fideicomisos	Fondos y fideicomisos para población vulnerable
Anexos presupuestales (Ramo 33)	Fondos gubernamentales para la infraestructura básica
Metodologías	Capital intelectual para la creación de capacidades o agilización de procesos
Fondos internacionales	Fondos internacionales destinados a organizaciones o individuos que gestionen proyectos de desarrollo social
Contraloría, rendición de cuentas	Mecanismos de transparencia de asignación de recursos y para comunicación de proyectos.
Campañas y jornadas	Mecanismos de promoción de información para poblaciones vulnerables
Empresas sociales / Cooperativas	Agrupaciones comunales para el desarrollo de actividades con fines de lucro en poblaciones vulnerables

## ANEXO 5. CUESTIONARIO PARA LA CONSULTA A EXPERTOS

28/2/2018

Modelo MUDI

### Modelo MUDI

El Modelo MUDI es un modelo multisectorial para el desarrollo de proyectos de mitigación de la pobreza.

\*Required

1. **Email address \***

---

2. **Nombre completo (Nombre, Apellido) \***

---

3. **Puesto**

---

4. **¿A qué sector pertenece? \***

*Mark only one oval.*

- Gobierno
- Empresas
- Academia
- Organizaciones de la sociedad civil / Empresas sociales
- Comunidad

### Modelo MUDI

El siguiente modelo es el Modelo MUDI. Está conformado por 5 Hélices. Cada hélice hace referencia a un grupo que debe ser tomado en cuenta como parte de una estructura efimera (sólo durante el periodo de intervención de proyecto) para realizar proyectos de mitigación de la pobreza o de impacto social.

Objetivo del modelo/ Visión: Desarrollar proyectos de impacto social para la superación de la pobreza.

5 Hélices: Gobierno, Empresas, Academia, OSCs (Organizaciones de la sociedad civil / Empresas sociales), Comunidad; todas ellas reguladas por un sistema rector (planeador) que se encuentra en medio de las hélices.

El modelo además sugiere que las propuestas se desarrollen a través de un modelo endo-exógeno, Endógeno (de abajo hacia arriba - de la comunidad hacia los demás participantes); y Exógeno (de arriba hacia abajo, de gobierno, empresas, academia, oscs, hacia la comunidad).

El modelo se basa en tres valores o principios:

ESTRATEGIA. Análisis interno y del entorno para tomar decisiones fundamentales que permitan llegar al objetivo.

INNOVACIÓN. Búsqueda de soluciones nuevas y útiles para las necesidades o problemas detectados.

COOPERACIÓN. Integración de todos los posibles actores interesados para aportar recursos, ideas y medios para la realización de un proyecto.

Áreas de incidencia. Las áreas de incidencia son 7: 6 que corresponden a indicadores sociales que señala la organización que evalúa la pobreza en México - CONEVAL (educación, acceso a servicios de salud, seguridad social, calidad y espacios de la vivienda, servicios básicos de la vivienda, acceso a la alimentación) y de una línea transversal de bienestar económico que se refiere a la capacidad de generar

ingresos.

Una vez conformado un grupo de trabajo 5H - se genera una organización efimera, de voluntades (que puede acompañarse de un contrato o convenio de colaboración), cuyos valores principales serían:

- \*Diversidad & Inclusión. Integración de actores para la solución.
- \*Solidaridad & cooperación. Entre organizaciones y con la comunidad
- \*Innovación. De soluciones y alternativas
- \*Responsabilidad. De las acciones que se implementarán en la comunidad

Para generar mejores resultados, ideas y recursos, el modelo sugiere la relación con el ambiente externo en las mismas áreas estratégicas del modelo. INNOVACIÓN, COOPERACIÓN Y ESTRATEGIA.

\*INNOVACIÓN. Relación con clústeres de conocimiento (entidades para generar ideas no delimitadas geográficamente); Ecosistemas de innovación fractal (ecosistemas que fomentan la innovación). Redes de innovación (tecnologías e infraestructura y redes conformadas por organizaciones de innovación). COOPERACIÓN. Alianzas con otros organismos interesados en aportar soluciones, recursos e ideas para solucionar el problema o necesidad del proyecto.

ESTRATEGIA. Generación o búsqueda de modificaciones legislativas, fiscales que potencien el impacto del proyecto en la comunidad y hagan viable la participación múltiple en los proyectos. Fondos de riesgo de desarrollo comunitario (fondos privados de capital orientados al desarrollo comunitario); Territorios responsables socialmente (regímenes especiales fiscales y legales para la participación de empresas privadas); Territorios innovadores (apoyos legales o fiscales para incentivar la innovación); Inteligencia competitiva y tecnológica (adecuarse y maximizar los recursos, capacidades y potencial que tiene la comunidad).

Una vez reunidos los actores 5H y externos, en favor de las 7 causas que determinan los grados de pobreza o vulnerabilidad, se identificaron 5 actividades primarias en el marco de 4 elementos de la planeación. Para el desarrollo del proyecto se necesita hacer un:

- DIAGNÓSTICO: Análisis de situación actual
- PRESCRIPCIÓN: Alternativas o soluciones
- IMPLEMENTACIÓN: Acciones, programas y plan para ejecutar las alternativas o soluciones
- CONTROL: Medios de monitoreo y evaluación para retroalimentar al modelo.

Para lograr dichas actividades se necesitan 5 coordinaciones que permitan realizar cada una de las etapas descritas antes.

- CAPACITACIÓN. Capacitación de recursos humanos para realización de 4 etapas.
- COORDINACIÓN. Coordinación entre grupos y organizaciones para lograr los objetivos del proyecto.
- COMUNICACIÓN. Comunicación interna y externa de necesidades, logros, avances y resultados.
- PLANEACIÓN E INNOVACIÓN. Integración de necesidades, soluciones y visión en planes detallados, cronogramas y responsables para su implementación.
- SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN. Monitoreo, avances y evaluación antes-después de intervención en el proyecto.

Los valores fundamentales en la operación del modelo, son: Participación y Transparencia.

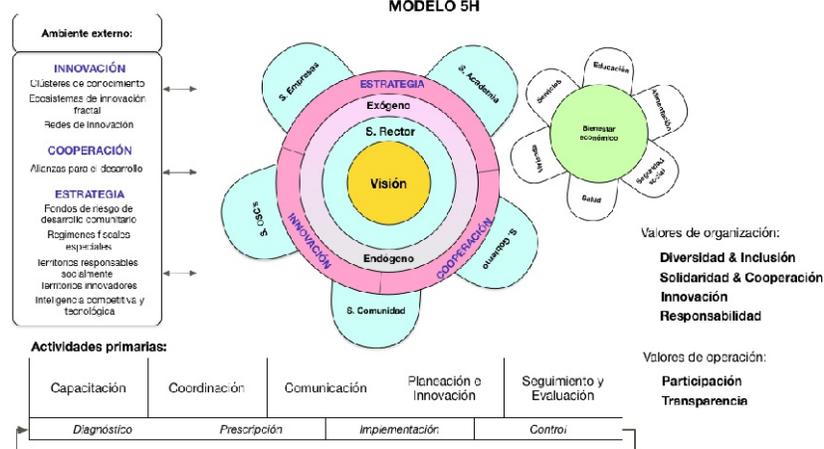
De esta forma tenemos Valores que son parte de:

- MODELO : innovación, cooperación y estrategia
- ORGANIZACIÓN: diversidad & innovación, solidaridad & cooperación, innovación y responsabilidad
- OPERACIÓN: participación y transparencia (accountability)

## Modelo MUDI

28/2/2018

Modelo MUDI



## Descripción de Organigrama de organización efimera para la realización de proyectos de mitigación de la pobreza

El siguiente organigrama está conformado por tres niveles.

En el PRIMER NIVEL se ubica el Consejo, mismo que está conformado por un miembro/representante de cada uno de los sistemas del 5H (Gobierno, Empresas, Academia, OSCs y Comunidad), corresponde al Consejo tomar las decisiones estratégicas sobre los proyectos a realizar.

\*OSCs - Organización de la sociedad civil / Empresas sociales

En el SEGUNDO NIVEL se ubican 5 coordinaciones, cuyas funciones se describen a continuación:

\* Capacitación - Capacitación en innovación para la búsqueda de soluciones y Capacitación comunitaria para levantamiento de datos y evaluación de necesidades para el diagnóstico.

\* Coordinación - Coordinación de actores del 5H: recursos, seguimiento a compromisos; y coordinación con entidades externas como: otros aliados, redes para innovación, establecimiento de regulaciones fiscales, legales que permitan potenciar el impacto del proyecto.

\* Comunicación - Generación de plataforma y gestión de plataforma para comunicación entre entidades interesadas. Documentación gráfica de proyecto. Comunicación de resultados. Campaña para involucrar a nuevos interesados de participar en el proyecto. Enlace con la comunidad y seguimiento a necesidades comunitarias.

\* Innovación y Planeación - Planeación de proyecto, Seguimiento a necesidades comunitarias y representante planeador de los intereses comunitarios, además de mediador de intereses colectivos y de otros miembros del 5H. Planeador y coordinador de soluciones innovadoras para las necesidades detectadas.

\* Seguimiento y evaluación - Monitoreo de proyecto, Evaluación de proyecto. Entrega de resultados de proyecto. Estudio comparativo antes-después de intervención. Propuestas de mejora.

En el TERCER NIVEL, se ubican los responsables de ejecutar funciones particulares de cada una de las coordinaciones:

Capacitación: CP1 - Capacitación comunitaria ; CP2 - Capacitación de grupos e innovación

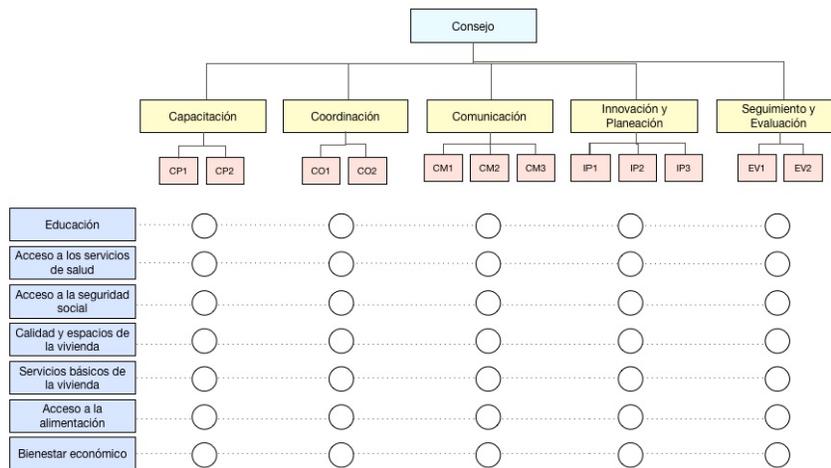
Coordinación: CO1 - Coordinación 5H ; CO2 - Coordinación enlaces externos

Comunicación: CM1 - Enlace comunitario ; CM2 - Plataformas de comunicación ; CM3 - Enlace público

Innovación y Planeación : IP1 - Planeador de proyecto ; IP2 - Planeador-moderador ; IP3 - Planeador de innovación  
 Seguimiento y Evaluación: EV1 - Evaluación de proyectos ; EV2 - Evaluación de seguimiento.

Esta estructura se repite a través de los 6 indicadores sociales (educación, acceso a servicios de salud, seguridad social, calidad y espacios de la vivienda, servicios básicos de la vivienda, acceso a la alimentación) y de una línea transversal de bienestar económico que se refiere a la capacidad de generar ingresos. Dichos parámetros se eligieron en línea con los indicadores que la entidad que evalúa la pobreza en México (CONEVAL) determina.

### Organigrama 5H



### Análisis FODA

De acuerdo a tus observaciones sobre el modelo anterior, comenta en las siguientes preguntas.

**5. ¿Qué fortalezas encuentra en el modelo? / Para su implementación interna. \***

Fortalezas: los atributos o destrezas que tiene la organización efímera contiene para alcanzar los objetivos.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

28/2/2018

Modelo MUDI

**6. ¿Qué debilidades encuentra en el modelo? / En su configuración interna. \***

Debilidades: lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.

---



---



---



---



---

**7. ¿Qué oportunidades encuentra en el modelo? / Relación con el entorno \***

Oportunidades: las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo

---



---



---



---



---

**8. ¿Qué amenazas encuentra en el modelo? / Desde el punto de vista de relación con el entorno \***

Amenazas: lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria u organización (en este caso la organización efímera) que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.

---



---



---



---



---

 Send me a copy of my responses.

Powered by  
 Google Forms

## ANEXO 6. RESPUESTAS

### ¿Qué fortalezas encuentra en el modelo? / Para su implementación interna.

Fortalezas: los atributos o destrezas que tiene la organización efímera contiene para alcanzar los objetivos.

Es un modelo que integra la acción equitativa y participativa de todos los actores que tienen injerencia directa en el desarrollo de proyectos de mitigación de la pobreza. Considera no solo la implementación de proyectos sino el seguimiento de estos y lo más importante, la evaluación posterior, cuando la intervención del modelo ha terminado. Considera la generación de ingresos como un elemento fundamental en la mitigación de la pobreza, que está relacionado con todas las variables definidas por CONEVAL, de esta manera plantea no solo una opción de asistencialismo hacia las comunidades en situación de pobreza, sino también el empoderamiento económico, que proporcione cierto grado de independencia a las comunidades.

Está muy bien estructurado,

La perspectiva transversal concebida como la capacidad para generar recursos y no así el acceso a un monto mínimo de ingresos, que generalmente podrían justificarse con las transferencias monetarias provenientes de programas sociales. El reto será medir esta capacidad.

Suficientes actores relevantes están representados en el modelo y en el organigrama lo cual permite que se cuente con una visión inclusiva. Esto facilitará un buen funcionamiento dentro del proyecto.

Los valores de participación y transparencia ya que todos los involucrados deben participar. Incluir los cinco sectores. El segundo nivel del organigrama como actividades a tener en cuenta.

El modelo permite la inclusión de todos los actores relevantes para el impulso de las 7 áreas de incidencia

Este modelo toma en cuenta todos los actores necesarios, los factores externos están bien pensados y divididos. Me parece bien definido el concepto del objetivo exógeno y endógeno de visión a actores y vice versa. Está bien explicado y estructurado.

El modelo propone generar por sí mismo información y datos, lo que le dará acceso a fuentes de primera mano para reconocimiento del entorno y le da el potencial de ser una fuente de referencia para otros actores. El modelo observa la generación de ingresos (bienestar económico) como una línea transversal que debe estar integrada en cada área de incidencia, y no de forma aislada como se observa en otras propuestas, a través del trabajo cooperativo y en redes. El primero sugiere que cada proyecto implementará acciones que transmitan conocimiento y generen habilidades y capacidades comunitarias para la autonomía económica en cada una de las etapas operativas, mientras que el segundo le dotará siempre de un mayor alcance en los proyectos que proponga, así como un incremento en toda inversión social que reciba. El modelo considera el concepto de innovación desde el punto de vista tecnológico y desde el punto de vista de propuestas y soluciones alternativas de forma endógena y exógena, sugiriendo que en cada decisión habrá una mezcla equitativa que contemple la visión de cada actor involucrado. El modelo integra el concepto de empresa social, junto con el de organizaciones civiles, lo que sugiere una visión actualizada del impacto social y del actuar que cada institución puede tener dentro del Consejo.

La fortaleza que encuentro es que el modelo trabaja una estrategia que involucra a todos los actores

**¿Qué debilidades encuentra en el modelo? / En su configuración interna.** Debilidades: lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.

No me queda claro cuando el modelo deja de intervenir, es decir, cuales son los criterios para definir si el modelo fue exitoso y la intervención deja de ser necesaria, o en caso contrario cual sería un escenario en el que el modelo no resulta exitoso. En la parte de las coordinaciones, la última, la de seguimiento y evaluación, va relacionada con mi comentario anterior, una vez que se ha terminado la intervención del modelo, cuanto tiempo es conveniente para hacer el seguimiento y evaluación, o se debe hacer por siempre. En las partes donde mencionas a los MUDI de tu modelo, siempre pones al gobierno primero en la redacción y a la comunidad al último, creo que solo cambias queda mejor, poner a los pobres primero y a los odiados al último vende más, así darías la impresión de que el modelo trata de empoderar a las comunidades en vez de solo incluirlas

Como se va a llevar a cabo en pueblos indígenas, es bien sabido que hay ciertos lugares en donde la gente no habla y mucho menos escribe el español, que no escriba, o que no lea, incluso hay personas que no entiendan nada, entonces ese será una debilidad al proyecto y por supuesto un reto.

Las capacitaciones, al menos como esta redactado suponen la existencia de ciertas capacidades técnicas y sociales en el capacitador para tratar con la población objetivo, suponen también la existencia de recursos financieros y la disponibilidad de la población a tomar la capacitación. La innovación y el logro de objetivos son buenos motores para mantener el interés de los actores. ¿De qué manera se garantizará que esto sea constante? Es importante también considerar el perfil de cada actor que participa, y garantizar que tiene capacidad para tomar decisiones en el equipo de trabajo.

El modelo es complejo y si esta diversidad no se lleva a cabo de manera ordenada puede generar problemas internos que afectarían las acciones.

No es muy clara la aplicación endógena, o si en cualquier caso debe existir una intervención del gobierno.

Debido a que todas las partes están representadas en cada uno de los niveles, pienso que debe ser difícil llegar a la toma de decisiones, especialmente si todos tienen el mismo nivel de voz y voto en cada área de incidencia.

No le veo debilidad -- la estructura y flujo del diagrama me parece viable. Cómo se define "comunidad"? Cómo está estructurada la comunidad (o las coordinaciones en las cuales podrían participar) de tal forma que pueda cumplir con la misma responsabilidad (o no) con los otros actores clave (que están con una estructura organizacional)?

El modelo propone un diálogo abierto y horizontal entre los cinco actores clave del consejo, pero no entre las cinco coordinaciones, lo que en casos supuestos con miembros del consejo muy totalitarios, podría generar una estructura vertical y rígida para la toma de decisiones. Una forma eficaz para promover la horizontalidad es integrar evaluaciones de desempeño de forma endógena, así como promover espacios de diálogo, en este caso entre las coordinaciones con el

Consejo. El modelo propone una coordinación específica para seguimiento y evaluación de todos los aspectos operativos del proyecto. No obstante, el modelo podría evaluarse también a sí mismo en cada una de las intervenciones para tener la flexibilidad de mejoras internas de acuerdo a cada aplicación específica, sugiriendo que su aplicación es flexible y adaptable.

Creo que el modelo depende mucho de la voluntad política, es decir se tendría en encontrar el buen momento político. Al ser un modelo algo complejo necesitaría de un fondo económico importante para ponerlo en marcha. También me parece que serían proyectos de largo plazo (2 años a mas)

**¿Qué oportunidades encuentra en el modelo? / Relación con el entorno** Oportunidades: las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo

Creo que deberías incluir de algún modo las consideraciones ambientales en tu modelo, además de que es importante tener en cuenta la interacción de las comunidades y los programas de mitigación de la pobreza con el entorno natural, todo lo que incluye el concepto de medio ambiente se vende mejor jejeje En la coordinación de capacitación, de donde salen los capacitadores, son provistos por el gobierno, por la academia, se contratan externos etc etc, en este caso creo que es una buena oportunidad para proponer la inclusión de jóvenes egresados en distintas disciplinas o prestadores de servicio social ;)

Como sería el primer modelo, no echo por el gobierno, hay mayor posibilidad para poder ingresar a los lugares y que esto funcione

Tomar las experiencias de programas sociales y/o estrategias que han actuado bajo una lógica operativa similar, como son la Cruzada Nacional contra el Hambre, el Programa piloto de Territorios productivos, la Estrategia Nacional de Inclusión. Todas ellas tienen un consejo, y aunque el Consejo mantiene las figuras arriba mencionadas, no es posible garantizar la participación apolítica de sus miembros. Por lo que este modelo debería incluir esquemas de evaluación externa al Consejo y su labor. Adicionalmente, estas mismas experiencias han buscado generar fondos con recursos que sirvan para su operación. Sin embargo, se encuentran con limitantes legales para las aportaciones de cada uno de los distintos miembros, ya que por lo menos los recursos públicos del Gobierno tienen que pasar por un proceso distinto a los recursos privados de otras entidades.

Toma en cuenta estándares validados en línea con el CONEVAL que permita comparar y medir progreso frente a otros que buscan trabajar en la misma área.

Lo innovador del modelo para poder usarlo de una forma organizada y esquemática, establecer las pautas mínimas el ecosistema que se debe dar, la necesidad que surge de incluir a las comunidades locales en la formulación de Los proyectos.

Me parece que debido a que no todas las áreas tienen la misma influencia sobre las áreas de incidencia en la vida real - el gobierno a veces tiene algo más de poder, aunque la iniciativa privada (empresas) también tienen poder de negociación- sería natural que el área con más poder fuera la que dictara la pauta, y que las otras áreas fungieran como asesores en lugar de entidades con la misma capacidad de opinión en el modelo

Sería interesante elaborar sobre el proceso de definición de la visión, ya que es lo que arraigará el proyecto y es lo que determinará la agenda común entre todos los actores y representantes dentro

del comité. Al tener esta visión en común, es más probable que cada responsable cumpla con sus funciones dentro de cada coordinación.

El modelo propone un impacto colectivo para un fin específico, una visión que es cada vez más mencionada cuando de proyectos de impacto social se habla, lo que podría facilitar su entendimiento y aceptación. Los modelos con una visión de impacto colectivo resultan más atractivos para fuentes de financiamiento no restrictas, proporcionadas por agencias de cooperación internacionales.

Creo que podría usarse o potenciarse para la aplicarlo a la solución de los objetivos del desarrollo sostenible. En los cuales se puede tener bastante apoyo ya que hay bastante apoyo para este tema.

## ¿Qué amenazas encuentra en el modelo? / Desde el punto de vista de relación con el entorno

Amenazas: lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria u organización (en este caso la organización efímera) que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.

El concepto de organización efímera suena muy raro, es como un adjetivo de menosprecio al modelo, ya se que no es si, pero creo que así es como suena y puede ser interpretado por algunas personas. El esquema que plantea el modelo, de cooperación basada en la honestidad y la responsabilidad me parece muy adecuado, sin embargo, al estar tantos actores incluidos en el modelo, y ser de diferentes sectores, creo que se debería plantear una estrategia de seguimiento y validación de las acciones tomadas por cada una de las MUDI en todas las etapas del proyecto, y no solo evaluar al proyecto en si.

Podría ser la seguridad, el hecho de que ahorita los pueblos indígenas sean lugares de siembras y produccion de amapola y mariguana podría ser una amenaza para poder ingresar sin problemas.

Comunicación negativa y ataques en medios de actores de gobierno externos o no afines a los que participan en estas alianzas.

El modelo no es fácil de explicar debido a las múltiples variables, actores y niveles de interacción y esto puede provocar que fracase su adopción-intervención.

Pensar como se puede garantizar la cooperación entre todas las organizaciones.

Es posible que el entorno no tenga una percepción de cohesión dentro del modelo si las diferentes áreas no se encuentran alineadas en mensajes y acciones, y por ende se pierda la credibilidad del mismo

Hay un tema cultural que se debe tomar en cuenta -- la rendición de cuentas entre actores y división de responsabilidades en cada una de las coordinaciones es lo más difícil. Cómo sabemos que cada responsable está en el mismo canal y con el mismo compromiso? Las coordinaciones se trabajan de forma simultánea / en paralelo o hay una ruta crítica entre coordinaciones y etapas? Cómo se facilita la comunicación entre actores para asegurar que se logre el objetivo conforme a un cronograma establecido?

El modelo supone condiciones específicas ideales para su correcta aplicación, tales como: objetivos comunes que anteponen el bienestar comunitario y ambientes de paz, no así aspectos

como corrupción, inseguridad o un estado de guerra. Podría el modelo sugerir la observación de criterios pre establecidos internacionales que brinden sugerencias de actuar en caso de que las condiciones no sean 100% ideales. El modelo podría resultar complicado si es que cada uno de los miembros del MUDI no cuentan con el suficiente nivel de madurez institucional y/o que cada miembro cuenten con la misma capacidad de incidencia dentro del Consejo. Podría el modelo integrar condiciones vinculantes dentro del acuerdo de cooperación, o bien, establecer criterios en la toma de decisiones que procuren la equidad que cada uno de los cinco miembros tienen dentro del Consejo. El modelo sugiere la integración de equipos de trabajo numerosos y especializados en cada una de las cinco coordinaciones, lo que podría en algunos casos hacer que su aplicación y mantenimiento durante la implementación del proyecto requiera de una cantidad de fondos operativos considerables y competitivos, para evitar la rotación de personal.

Las posibles amenazas que podría mencionar serian: Que se politicen los proyectos, es decir que alguien busque réditos políticos, otro tema podría ser que se hayan interés particulares que se puedan estar afectando con la ejecución del modelo.

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Ackoff, R. L. (1971). Towards a System of Systems Concepts. *Management Science*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.17.11.661>
- Aguado i Hernández, J. A. (2013). La Responsabilidad Social Corporativa y el Desarrollo Local. *Prisma Social*, 119–156.
- Ajagbe, M. A., Ekpene, I., Cho, N. M., Edem, E., & Peter, O. F. (2016). How organizational structure aids business performance, 7, 64–69.
- Argüelles Guerrero, O. (2007). *Una Metodología para el Diagnóstico y diseño de una estructura organizacional*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Baccarne, B., Logghe, S., Schuurman, D., & Marez, L. De. (2016). Governing Quintuple Helix Innovation: Urban Living Labs and Socio-Ecological Entrepreneurship. *Technology Innovation Management Review*, 6(3), 22–30. <https://doi.org/http://timreview.ca/article/972>
- Briseño García, A., Lavín Verástegui, J., & García Fernández, F. (2011). Exploratory analysis of corporate social responsibility and its dichotomy in the business's social and environmental activities. *Contaduría y Administración*, (233), 73–83.
- Calderón Cajiga, J. F. (2012). El Concepto De Responsabilidad Social Empresarial. *ESR Empresa Socialmente Responsable*, 12(34), 35. [https://doi.org/https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](https://doi.org/https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)
- Campbell, D. F. J., Carayannis, E. G., & Rehman, S. S. (2015). Quadruple Helix Structures of Quality of Democracy in Innovation Systems: the USA, OECD Countries, and EU Member Countries in Global Comparison. *Journal of the Knowledge Economy*, 6(3), 467–493. <https://doi.org/10.1007/s13132-015-0246-7>
- Carayannis, Elias G., Campbell, D. F. J. (2012). *Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems 21st-Century Democracy, Innovation, and Entrepreneurship for Development*. Springer Briefs in Business. <https://doi.org/10.1007/978-88-470-2658-2>
- Carayannis, E. G., & Rakhmatullin, R. (2014). The Quadruple/Quintuple Innovation Helixes and Smart Specialisation Strategies for Sustainable and Inclusive Growth in Europe and Beyond. *Journal of the Knowledge Economy*, 5(2), 212–239. <https://doi.org/10.1007/s13132-014-0185-8>
- Carballal del Rio, E. (2006). Las Estructuras Colaborativas Como Soporte Del Conocimiento Organizacional.
- Carleton University. (2013). Corporate and Grassroot Frugal Innovation: A Comparison of Top-Down and Bottom-Up Strategies. *Technology Innovation Management Review*, 5(November), 1–45.
- CONEVAL. (2011). *Informe de Evaluación de la Política de Desarrollo Social en México*.
- CONEVAL. (2014). Medición de la pobreza en México y en las Entidades Federativas 2014, 1–224. Retrieved from [http://www.coneval.gob.mx/Medicion/Documents/Pobreza\\_2014\\_CONEVAL\\_web.pdf](http://www.coneval.gob.mx/Medicion/Documents/Pobreza_2014_CONEVAL_web.pdf)
- Congreso de la Union. (2013). Ley General de Desarrollo Social de las disposiciones generales

Capítulo I Del Objeto, 1–21.

- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2018). Medición de la pobreza 2008-2016. Retrieved July 17, 2018, from [https://coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Pobreza\\_2008-2016.aspx](https://coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Pobreza_2008-2016.aspx)
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, C. (2016). Pobreza 2016 | CONEVAL. Retrieved July 17, 2018, from [https://coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/Pobreza\\_2016.aspx](https://coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/Pobreza_2016.aspx)
- Davidoff, P. (2011). Advocacy and Pluralism in Planning. *Journal of the American Institute of planners*, 1965. *The City Reader*, 5(March 2012), 435–445. <https://doi.org/10.1080/01944366508978187>
- De Diputados, C., De, D. H. C., & Unión, L. (2009). Ley Federal De Responsabilidades Administrativas De Los Servidores Públicos, 1–46.
- Diario Oficial de la Federación. (2013). Acuerdo por el que se expide el Programa Institucional 2014-2018 del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. Retrieved July 20, 2018, from [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle\\_popup.php?codigo=5342862](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5342862)
- Dirección de sustentabilidad, C. (2017). CEMEX. Retrieved from <http://www2.cemex.com/es/DesarrolloSustentable/PolíticasSustentabilidad.aspx>
- Enciso, A. L. (2017). La Jornada: En pobreza, 53.4 millones de mexicanos, según medición de 2016, informa Coneval. Retrieved July 17, 2018, from <http://www.jornada.com.mx/2017/08/31/ciencias/015n1pol>
- ExpokNews. (2008). Historia de la Responsabilidad Social – ExpokNews. Retrieved July 17, 2018, from <https://www.expoknews.com/historia-de-la-responsabilidad-social/>
- Federación, D. O. de la. (2010). Lineamientos y criterios generales para la definición, identificación y medición de la pobreza. *Diario Oficial de La Federación*. Retrieved from [https://coneval.org.mx/rw/resource/coneval/med\\_pobreza/DiarioOficial/DOF\\_lineamientos\\_pobrezaCONEVAL\\_16062010.pdf](https://coneval.org.mx/rw/resource/coneval/med_pobreza/DiarioOficial/DOF_lineamientos_pobrezaCONEVAL_16062010.pdf)
- Galbraith, Jay; Downey, Diane; Kates, A. (2002). Designing dynamic organizations. *Research in Medicine*, 51–70. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511676116.008>
- García Carreño, J. A. (2015). *La Visión compartida: El caso de la Facultad de Ingeniería*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Gelman Muravchik, O. (1996). *Desastres y protección civil. Fundamentos de investigación interdisciplinaria*.
- GIZ, D. G. für I. Z. (GIZ) G. (n.d.). *Under Scrutiny: Cooperation Management*.
- GIZ, D. G. für I. Z. (GIZ) G. (2013). *Cooperation Management for Practitioners. Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Gkartzios, M., & Scott, M. (2014). Placing housing in rural development: Exogenous, endogenous and neo-endogenous approaches. *Sociologia Ruralis*, 54(3), 241–265. <https://doi.org/10.1111/soru.12030>
- Global UNAM. (2018). UNAM.
- Gob.mx. (2018). LAS ZEE UN EJEMPLO DE PLANEACIÓN EN MATERIA DE

INFRAESTRUCTURA | Autoridad Federal para el Desarrollo de las Zonas Económicas Especiales | Gobierno | gov.mx. Retrieved July 19, 2018, from <https://www.gob.mx/zee/prensa/las-zee-un-ejemplo-de-planeacion-en-materia-de-infraestructura>

- Grant, K., Meyer, M., & Kuusisto, J. (2014). Can processes make relationships work? The Triple Helix between structure and action. *Prometheus*, 32(4), 351–368. <https://doi.org/10.1080/08109028.2015.1110425>
- Guerrero, A. L. (2017). Ciencia y tecnología para combatir la pobreza en México. Retrieved July 19, 2018, from <http://www.conacytprensa.mx/index.php/sociedad/politica-cientifica/13988-ciencia-y-tecnologia-para-combatir-la-pobreza-en-mexico>
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). Swot Analysis: A Theoretical review. *Journal Of International Social Research* 10, No. 51: 994-1006. *Humanities Source*, 6–11.
- Indesol. (2018). Indesol. Retrieved from <https://www.gob.mx/indesol/acciones-y-programas/mision-y-vision-del-indesol>
- Kolk, A., & Lenfant, F. (2015). Cross-Sector Collaboration, Institutional Gaps, and Fragility: The Role of Social Innovation Partnerships in a Conflict-Affected Region. *Journal of Public Policy & Marketing*, 34(2), 287–303. <https://doi.org/10.1509/jppm.14.157>
- Král, P., & Králová, V. (2016). Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication. *Journal of Business Research*, 69, 5169–5174. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.099>
- Lowe Philip, M. J. & W. N. (1997). *Redes en el desarrollo rural: más allá de los modelos exógenos y endógenos*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 1997. Retrieved from <http://pbidi.unam.mx:8080/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsoai&AN=edsoai.668521296&lang=es&site=eds-live>
- M. Rodriguez Salvador. (2002). Modelo Holístico para la Inteligencia Competitiva y Tecnológica. *Puzzle*, 4–10.
- Marín Idárraga, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43–63. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70204-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70204-8)
- Mark Surman, & Surman, T. (2008). The Constellation model of Collaborative Social Change. *Journal of Systems Integration, Social Spa(Social Models)*, 24–29.
- Méndez, R. (2006). La construcción de redes locales y los procesos de innovación como estrategias de desarrollo rural, 37, 217–241.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. (M. University, Ed.) (Theory of). United States of America: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1989). The Structuring of Organizations. *Contemporary Sociology*, 18(1), 51. <https://doi.org/10.2307/2071930>
- Morecroft, J. (2010). *Systems Approaches to Managing Change: A Practical Guide*. *System Dynamics*. <https://doi.org/10.1007/978-1-84882-809-4>
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2008). *Social Innovation*. *Stanford Social Innovation Review*. <https://doi.org/10.1016/j.biocontrol.2007.10.015>

- Of, R., Draft, T., Invited, A. R. E., Comments, W. T., Any, O. F., Patent, R., ... In, M. (2008). Guidance on social responsibility (ISO/FDIS 26000), 2008.
- Park, H. W. (2014). Transition from the Triple Helix to N-Tuple Helices? An interview with Elias G. Carayannis and David F. J. Campbell. *Scientometrics*, 99(1), 203–207. <https://doi.org/10.1007/s11192-013-1124-3>
- Prainsack, B. (2012). Elias G. Carayannis and David F. J. Campbell, Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems: 21st-Century Democracy, Innovation, and Entrepreneurship for Development. *Minerva*, 50(1), 139–142. <https://doi.org/10.1007/s11024-012-9194-6>
- Rojó, Francisco; Carrasco, Carolina; Romis, Monica; Gallardo, Maria Lourdes; Cortellese, Claudio; Rojas V. Ximena; Osuka Nobuyuki; Puente, Sonia; Gutiérrez, Claudia; Lois, Francisco; Laushus, A. M. (1999). Social Innovation Modelo for Low-Income Populations. *Interamerican Development Bank Multilateral Investment Fund*, 1–10.
- Sedesol. (2018). Sedesol. Retrieved from <https://www.gob.mx/sedesol/que-hacemos>
- Surman, T. (2006). Constellation Collaboration A model for multi-organizational partnership, (June), 14.
- Sussman, J. M., Dodder, R., McConnel, J., Mostashari, A., & Sgouridis, S. (2007). The clios process, 1–12.
- Toche, N. (2017). Combatir la pobreza desde la ciencia | El Economista. Retrieved July 19, 2018, from <https://www.eleconomista.com.mx/arteseideas/Combatir-la-pobreza-desde-la-ciencia-20170307-0019.html>
- Ulrich, W. (2005). A brief introduction to critical systems heuristics (CSH). *Web Site of the ECOSENSUS Project, Open University*, 1–15. Retrieved from [http://projects.kmi.open.ac.uk/ecosensus/publications/ulrich\\_csh\\_intro.pdf](http://projects.kmi.open.ac.uk/ecosensus/publications/ulrich_csh_intro.pdf)
- Vela, L. (2017). 12 proyectos que buscan combatir la pobreza en México. Retrieved July 19, 2018, from <http://disruptivo.tv/columnas-y-notas/12-proyectos-que-buscan-combatir-la-pobreza-en-mexico/>
- Westley, F., Goebey, S., & Robinson, K. (2012). Change Lab / Design Lab for Social Innovation, 2. Retrieved from [http://www.sig.uwaterloo.ca/sites/default/files/documents/Paper\\_FINAL\\_Lab for Social Innovation.pdf](http://www.sig.uwaterloo.ca/sites/default/files/documents/Paper_FINAL_Lab for Social Innovation.pdf)
- Wilson, A. H. (1977). Innovation in Canada: an Update. *Research Policy*, 6(3), 276–293. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(77\)90006-3](https://doi.org/10.1016/0048-7333(77)90006-3)
- Zulia, U. De, Rincón, D., Gracia, M. M., Gerencia, R. V. De, Zulia, U., & Gracia, M. (2002). Revista Venezolana de Gerencia 2002 Tendencias organizacionales de las empresas \*, 7, 355–374.
- Zúñiga, M. E. (2015). México: Las Organizaciones de la Sociedad Civil reciben más dinero público | Noticias de México y el Mundo. Retrieved July 19, 2018, from <https://sipse.com/mexico/mexico-organizaciones-sociedad-civil-reciben-mas-dinero-publico-174726.html>

---

<sup>i</sup> Indesol, acrónimo de Instituto Nacional de Desarrollo Social, dependencia gubernamental que recibe fondos de la Secretaría de Desarrollo Social cuya misión es: "Fomentar la participación ciudadana y la organización social y comunitaria a través de la capacitación, el intercambio de experiencias y la articulación a nivel regional y temático entre los diversos actores sociales con el apoyo de recursos físicos, materiales, financieros y humanos para generar sinergias que propicien mayores vínculos y lazos sociales a fin de avanzar en proyectos que incidan en el desarrollo social y productivo a través de la interacción entre la sociedad civil organizada y las instancias gubernamentales para consolidar la cohesión social."