

ANDAMOS | 15
AÑOS

2026

09 y 10 Jun

**CONGRESO DE
SOSTENIBILIDAD
SOCIAL**



**Mi historia en el sector
social empezó hace 26
años...**

***Y conocí la claridad de mi
ahora esposo...***



Consejo Fomento Sociedad Civil

- Plan estatal de Fomento
- Reforma a la ley de fomento
- Difusión del trabajo de la sociedad civil organizada

Operación con Claridad

**"¿Qué es lo que hoy está
limitando más el
crecimiento de sus
organizaciones:
la falta de recursos o la
falta de claridad?"**

Aquel primer día... **en la dirección general**

***"Las organizaciones no
fracasan por falta de pasión;
fracasan cuando la pasión
crece más rápido que la
claridad."***

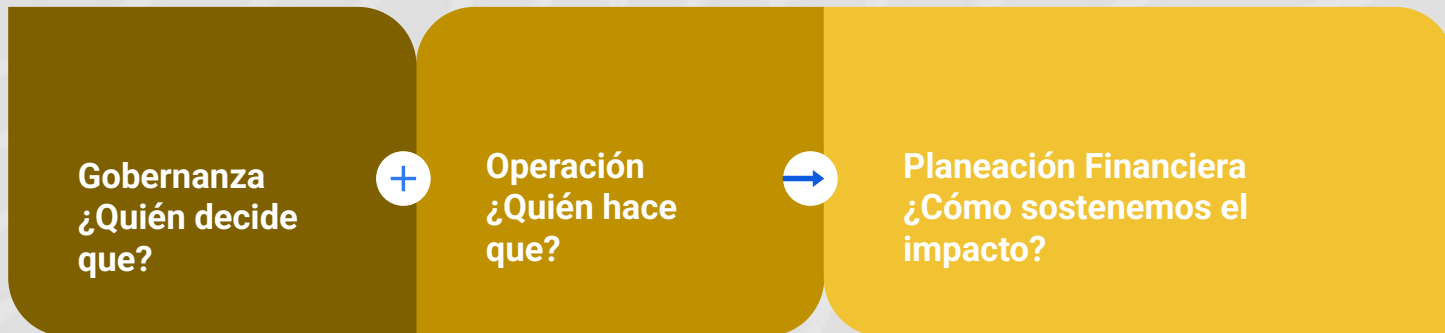
Neblina Organizacional

NO HAY CLARIDAD

- quién decide
- quién ejecuta
- qué es prioritario
- cuánto dinero hay realmente
- hacia dónde vamos



3 pilares de la claridad organizacional



Gobernanza

La gobernanza no existe para controlar.

Existe para generar claridad.

"Cuando todos deciden, nadie decide."

¿Qué es gobernanza?

Gobernanza ***NO es tener un consejo.***

Gobernanza ***es tener reglas claras para tomar decisiones.***

Una buena gobernanza permite:

- ✓ Agilidad
- ✓ Transparencia
- ✓ Rendición de cuentas
- ✓ Continuidad institucional

Los síntomas de una mala gobernanza

- ✗ El consejo opera
- ✗ La dirección pide permiso para todo
- ✗ Nadie sabe quién decide
- ✗ Las juntas duran horas
- ✗ Las decisiones se retrasan

Consejo vs. Gobernanza

Tener Consejo	Tener Gobernanza
Reunirse cada trimestre	Tomar decisiones oportunas
Revisar informes	Dar dirección estratégica
Escuchar al director	Hacer preguntas incómodas
Aprobar documentos	Supervisar resultados

Funciones del Consejo

- Cuidar la misión
- Garantizar Sostenibilidad
- Anticipar y supervisar riesgos
- Evaluar a la Dirección General

Consejo Directivo	Ejemplo
Aprobar estrategia institucional	Abrir operación en otro estado
Aprobar presupuesto anual	Presupuesto 2027
Nombrar o evaluar Director General	Contratar nuevo DG
Aprobar políticas clave	Conflicto de interés
Aprobar inversiones relevantes	Compra de inmueble
Supervisar riesgos	Riesgo financiero o reputacional
Revisar resultados institucionales	Indicadores anuales

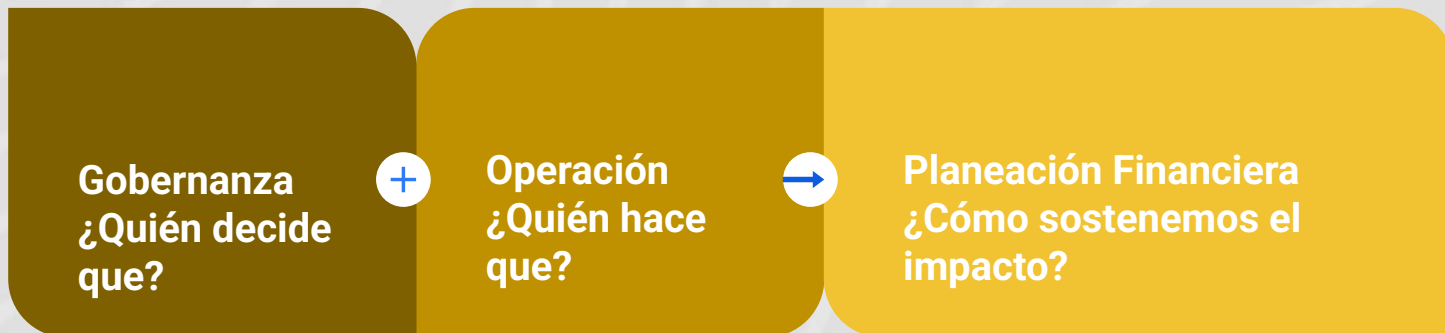


Indicadores Clave 2026

Indicador	Real 2025	Meta 2026	Q1 2026
% de aumento en ventas en negocios atendidos	28%	28%	Evaluación — 2Q
% de negocios activos atendidos	69%	69%	Evaluación — 2Q
% de generación de empleo	26%	26%	Evaluación — 2Q
Costo por beneficiario	\$17,906	\$15,100	\$14,937
\$ de ingresos de fuentes externas	*\$3,205	*\$6,761	*\$1,486  5% por debajo de la meta en Q1
% de retención de aliados	100%	100%	100%
# de personas atendidas	1,032	1,500	399  34% más de lo esperado en Q1
% de CSAT (satisfacción)	91%	91%	95%
# de nuevos municipios	0	3	Planeación y alianzas clave

*Cifras en miles de pesos

3 pilares de la claridad organizacional



¿Qué es claridad operativa?

¿Qué pasa si el volante gira solo?

¿Qué pasa si el acelerador no responde?

¿Qué pasa si nadie sabe quién maneja?



Los síntomas del caos

- Todo pasa por la dirección
- Nadie toma decisiones
- Se repiten errores
- Hay reuniones eternas
- El equipo pregunta todo

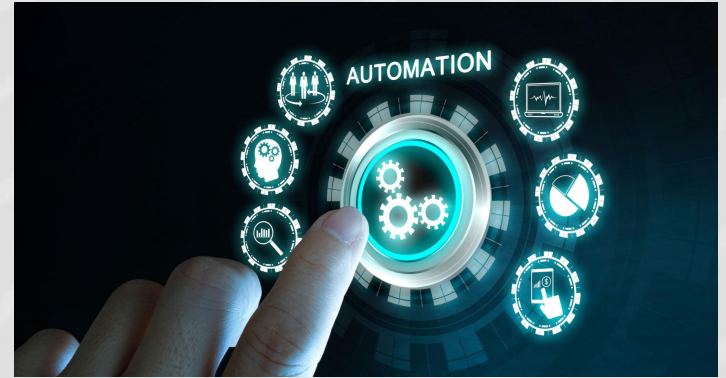
Sistema de gestión Promover



Lo que NO volveríamos a hacer

- Crecer demasiado rápido
- Operar sin procesos
- Depender de personas clave
- Tener indicadores que nadie usa
- Aceptar alianzas o donativos poco alineadas

Operación



Las organizaciones maduras no dependen de héroes;
dependen de sistemas.

La claridad para decidir

significa que cada persona sabe qué decisiones puede tomar, cuáles debe consultar y cuáles debe escalar.

Cuando esto no existe:

- El Consejo quiere decidir temas operativos.
- La Dirección lleva temas que debería resolver el equipo.
- El equipo pregunta absolutamente todo.

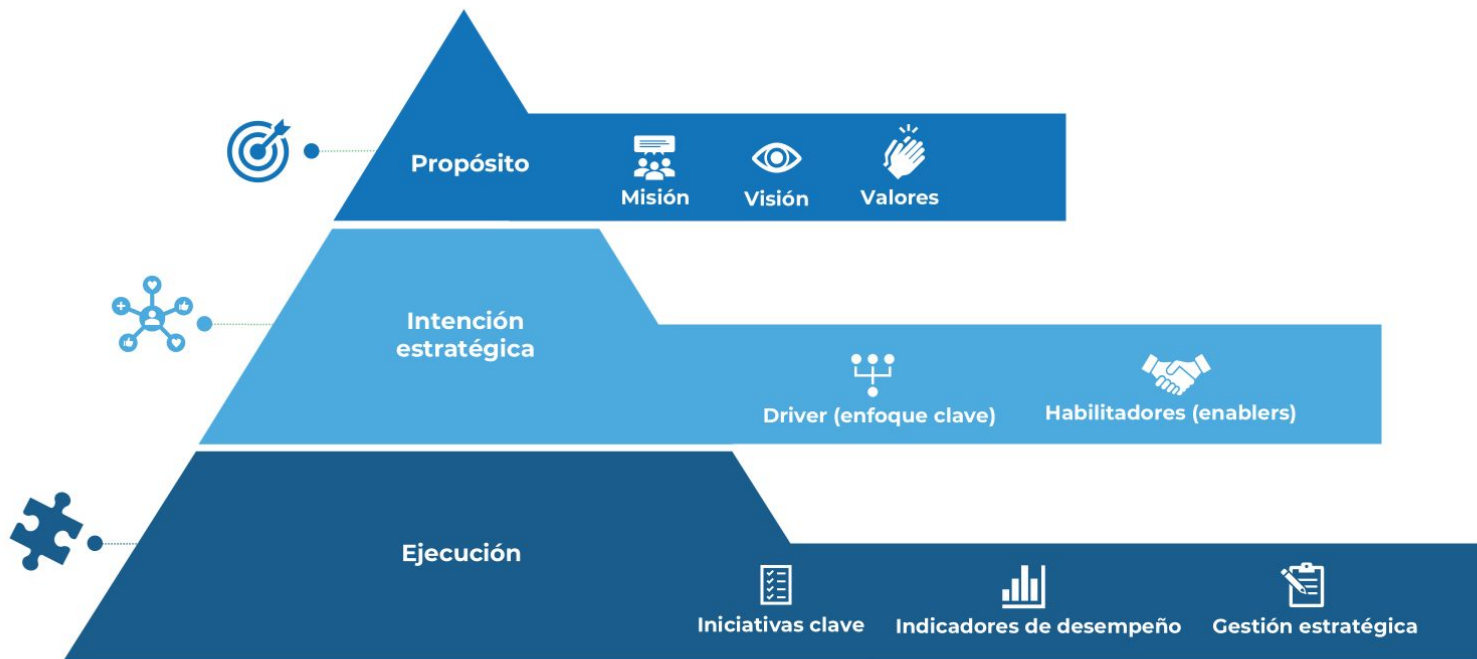
Uno de mis aprendizajes:

Entender que mi trabajo no es tomar más decisiones,

**sino construir la claridad necesaria para que
otros puedan tomarlas bien.**



Pirámide Estratégica de Fundación Promover



Propósito •

Misión

Impulsar la movilidad social,
fortaleciendo micronegocios
en comunidades vulnerables

Valores



Espíritu
emprendedor



Agilidad y
dynamismo



Equipos
ganadores



Pasión
por el servicio

Visión

Ser el referente en México, en el
fortalecimiento de micronegocios como
motor de desarrollo económico y social





Integración • estratégica

Escalar el impacto de Promover
asegurando sostenibilidad financiera
y profundidad de resultados.

Driver (enfoque clave)



Capacitación con
impacto medible
(Impulsa / Digitaliza)



Construcción de
Comunidad y
acompañamiento



Integración a
cadenas de valor



Alianzas estratégicas
con empresas y
gobierno



Diversificación de fuentes de
financiamiento (incluyendo
donativos internacionales)

Habilitadores (enablers)



Red de instructores
expertos



Sistema de monitoreo
Y evaluación



Alianzas
territoriales



Marca
Y posicionamiento



Capacidades de procuración
de fondos (incluyendo
donativos internacionales)

Iniciativas clave



Expansión a nuevos municipios (Capital Común)



Programas de capacitación y seguimiento



Desarrollo de modelo de ingresos sostenible



Fortalecimiento de comunidad

Indicadores de desempeño



% aumento de ventas



% negocios activos



% generación de empleo



Costo por beneficiario



Retención de aliados



% ingresos diversificados (incluyendo internacionales)

Gestión estratégica



Seguimiento trimestral (BSC)



Evaluación de impacto

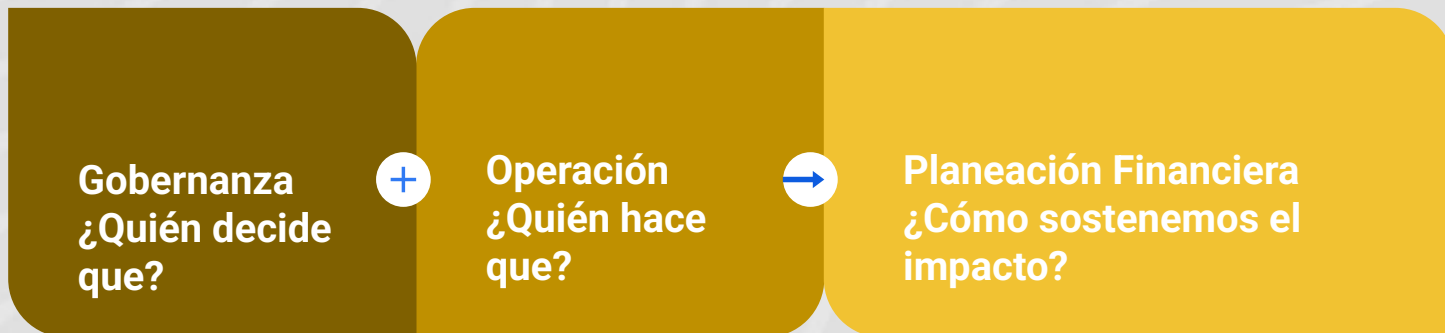


Toma de decisiones basadas en datos

Los 5 procesos críticos de cualquier OSC

1. Atención a población
2. Sostenibilidad financiera
3. Administración y finanzas
4. Comunicación
5. Monitoreo y evaluación

3 pilares de la claridad organizacional



La capacidad de entender
**hoy la situación financiera de la
organización y
anticipar lo que ocurrirá
mañana.**

Un presupuesto
no es una hoja de cálculo.

Es una declaración de prioridades.

Checklist financiero

¿Conocemos nuestro costo por persona atendida?

¿Tenemos flujo proyectado?

¿Sabemos nuestra dependencia de cada fuente?

¿Tenemos reserva?

¿El consejo entiende las finanzas?

¿Cuántos meses podríamos vivir sin ingresos?

Los 5 números que todo director/ejecutivo debe conocer

- **Presupuesto anual**
- **Flujo de efectivo**
- **Reserva financiera**
- **Costo por beneficiario**
- **Dependencia de un donante**
- **Liquidez**

Los 5 indicadores mínimos

1. Liquidez
2. Dependencia de un donante
3. Costo por beneficiario
4. % gasto programas
5. Brecha financiera (presupuesto vs. Planeado)

Recapitulando

La regla de las tres preguntas

¿Quién decide?

(Consejo, dirección o equipo)

¿Quién ejecuta?

(Operación)

¿Quién da seguimiento?

(Indicadores y rendición de cuentas)

Si una organización no puede responder estas tres preguntas, probablemente tiene un problema de claridad.

Tema	Consejo	Dirección General	Operación
Misión y visión	Define/aprueba/cuida	Ejecuta	Conoce
Planeación estratégica	Aprueba/Participa	Diseña y lidera	Participa
Presupuesto anual	Aprueba	Construye propuesta	Aporta información
Nuevos programas	Autoriza grandes cambios	Diseña	Implementa
Contratación Direct@r General	Decide	No aplica	No aplica
Contratación de personal	Informa	Decide posiciones clave	Participa

Tema	Consejo	Dirección General	Operación
Alianzas estratégicas	Abre puertas	Negocia	Ejecuta
Gestión de donantes	Apoya relaciones clave	Lidera estrategia	Da seguimiento
Riesgos institucionales	Supervisa	Gestiona	Reporta
Evaluación de resultados	Revisa indicadores	Presenta resultados	Genera información
Comunicación institucional	Define mensajes estratégicos	Coordina	Ejecuta
Operación diaria	No participa	Supervisa	Ejecuta

Caso práctico

¿Quién debería decidir cada situación?

SITUACIONES A DECIDIR

- 1 Contratar un nuevo colaborador
- 2 Abrir una nueva sede
- 3 Aprobar un presupuesto
- 4 Cambiar un programa



¿Quién debería decidir?

Consejo

Dirección

Operación

Matriz RACI OSC

R = Responsable
A = Aprueba
C = Consulta
I = Informado

Proceso	Consejo	Dirección	Procuración/Admón	Operación
Planeación estratégica	A	R	C	I
Presupuesto anual	A	R	C	I
Captación de fondos	C	A	R	I
Evaluación de impacto	I	A	C	R
Alianzas estratégicas	C	R	I	A

Cuando una organización tiene claridad...

- 1 Genera confianza
- 2 Comunica mejor su impacto
- 3 Responde mejor a los donantes
- 4 Demuestra resultados
- 5 Consigue alianzas más sólidas

La claridad es la base para crecer con propósito.

- Buena gobernanza sin finanzas = buenas reuniones, poco impacto
- Finanzas sin operación = recursos desperdiciados
- Operación sin gobernanza = caos eficiente sin estrategia

***La misión inspira,
pero la claridad sostiene.***



***Pasemos de ser los de la “bonita labor”
A ser referentes por excelencia y estrategia***

Autodiagnóstico de Claridad Organizacional para OSC



Gracias

Mayté Cárdenas

@maytecardenasortiz

@promovermx



ANDAMOS | **15**
AÑOS

2026
09 y 10 Jun

**CONGRESO DE
SOSTENIBILIDAD
SOCIAL**