

MANUAL

# **METODOLOGÍAS DE DESARROLLO DE PROYECTOS SOCIALES Y DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

Dr. Javier G. Justicia

## CUADERNILLO 5:

# PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

## ÍNDICE

1. APUNTES SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA
2. ETAPA DE DIAGNÓSTICO. ANÁLISIS FODA
3. ETAPA DE PLANEACIÓN
  - 3.1. Misión
  - 3.2. Visión
  - 3.3. Valores
  - 3.4. Formulación de la Planeación Estratégica: Objetivos Estratégicos / Estrategias / Iniciativas-Acciones
4. ANÁLISIS DE GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS)

1. APUNTES SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA

| NIVEL DE PLANEACIÓN                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ESTRATÉGICA (QUÉ)       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | OPERATIVA (CÓMO)       |  |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--|
| Principales preguntas de orientación | <ul style="list-style-type: none"><li>• Apunta al <b>futuro</b>. Ayuda a definir lo que se deberá hacer en el futuro, a <b>largo plazo</b> (entre 3–5 años).</li><li>• Basado en la <b>excelencia</b> como meta final.</li><li>• Pone el énfasis en el <b>análisis del contexto</b> y su evolución pasada y futura, así como en las <b>estrategias generales</b> que permitan a la organización diferenciarse del resto de organizaciones para posicionarse con éxito en ese entorno, adaptándose permanentemente a sus cambios y exigencias.</li></ul> |                         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Relacionada con la <b>operación actual</b>, con las actividades actuales que se realizan y con los productos o servicios que se generan a <b>corto plazo</b> (1 año).</li><li>• Fija su atención en <b>asuntos internos</b> de la organización.</li><li>• Detalla más las <b>intervenciones concretas</b> en un departamento, área funcional, sector o diferentes proyectos.</li></ul> |                        |  |
|                                      | ¿QUIÉNES SOMOS? ¿Para qué existimos? ¿Qué hacemos?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | MISIÓN                  | ¿QUÉ HAREMOS PARA LLEGAR?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ACCIONES / ACTIVIDADES |  |
|                                      | ¿A QUÉ ASPIRAMOS? ¿Dónde queremos estar en un plazo de 3 a 5 años?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | VISIÓN                  | ¿CÓMO SABREMOS SI LO HEMOS LOGRADO?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | INDICADORES            |  |
|                                      | ¿DÓNDE ESTAMOS? Características de la situación actual.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | DIAGNÓSTICO - FODA      | ¿CUÁNDO LO HAREMOS?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | TEMPORALIDAD           |  |
|                                      | ¿QUÉ QUEREMOS LOGRAR?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS  | ¿QUIÉN LO HARÁ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | RECURSOS HUMANOS       |  |
|                                      | ¿CÓMO PODEMOS LLEGAR ALLÍ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ESTRATEGIAS             | ¿QUÉ RECURSOS SE NECESITAN?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | RECURSOS MATERIALES    |  |
|                                      | ¿QUÉ HAREMOS?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | LÍNEAS ACCIÓN/ ACCIONES | ¿CUÁNTO COSTARÁ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | RECURSOS FINANCIEROS   |  |

De cada una de las **iniciativas/líneas de acción** se elabora la matriz de planeación operativa. En la misma se especifican los **recursos humanos, materiales y financieros** que se necesitan para desarrollarla.

CONVERSIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ➡ A LA PLANEACIÓN OPERATIVA

| FORMULACIÓN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (QUÉ) |                     |                                |                         |       |         |       |       |  |  |
|------------------------------------------|---------------------|--------------------------------|-------------------------|-------|---------|-------|-------|--|--|
| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS                   | ESTRATEGIAS         | INICIATIVAS / LÍNEAS DE ACCIÓN | 2026                    | 2027  | 2028    | 2029  | 2030  |  |  |
| PLANEACIÓN OPERATIVA                     |                     |                                |                         |       |         |       |       |  |  |
| INICIATIVAS /<br>LÍNEAS DE<br>ACCIÓN     | RECURSOS<br>HUMANOS | RECURSOS<br>MATERIALES         | RECURSOS<br>FINANCIEROS | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL |  |  |
|                                          |                     |                                |                         |       |         |       |       |  |  |

## 2. ETAPA DE DIAGNÓSTICO. Análisis FODA.





3. ETAPA DE DISEÑO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

### 3.1 Misión

Es nuestra RAZÓN DE SER, QUIÉNES SOMOS, CUÁL ES NUESTRO PROPÓSITO.

- Qué hacemos. Qué necesita la sociedad.
- Para quién lo hacemos
- Para qué lo hacemos

Ejemplo FEC:  
"Impactar positivamente en la vida de las personas y las comunidades vulnerables para lograr una mayor movilidad social y calidad de vida de los Coahuilenses"

### 3.2 Visión

QUÉ QUEREMOS SER

- Estado futuro deseable.
- Ideal al que se desea llegar a largo plazo.

Ejemplo FEC:  
"Ser una fundación empresarial modelo en el impulso de la movilidad social contribuyendo a la construcción de un futuro más inclusivo, equitativo y próspero de las personas y comunidades coahuilenses en situación de vulnerabilidad"

### 3.3 Valores

- Creencias en forma de ideales, normas y actitudes.
- Modelan el comportamiento de las personas que pertenecen a una organización.

Ejemplo FEC:  
COMPROMISO: Con el cumplimiento de la misión de la institución, el bienestar de las comunidades vulnerables y con la búsqueda de soluciones a los problemas sociales de Coahuila.  
EMPATÍA: Cercanía con todas las personas y organizaciones, tener habilidad de escucha, y comprensión a sus necesidades o problemas y actitud de servicio.  
RESPONSABILIDAD: Con los deberes laborales de manera eficiente y puntual. Con nuestras acciones y toma de decisiones para contribuir al logro de la misión.  
RESPETO: Por la dignidad, los derechos y opiniones de todas las instituciones, personas, beneficiarios, colaboradores y voluntarios.  
TRANSPARENCIA: Compromiso a comunicar abierta y honestamente sobre las actividades, recursos y resultados de la fundación.

### 3.4 FORMULACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (QUÉ)

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS                                                                                | ESTRATEGIAS                                                                             | INICIATIVAS / LÍNEAS DE ACCIÓN             | CALENDARIZACIÓN |       |       |       |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------|-------|-------|-------|-------|
| METAS QUÉ QUÉREMOS CONSEGUIR a largo plazo. Definen el rumbo y las aspiraciones que queremos alcanzar | Conjunto de acciones o medidas tácticas que permiten cumplir los objetivos estratégicos | ¿Cómo vamos a desarrollar cada estrategia? | Año 1           | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |

Ejemplo de la FEC

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS                                       |
|--------------------------------------------------------------|
| 1. ESTABLECIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE APOYO |
| 2. FORTALECIMIENTO DE PROGRAMAS DE APOYO                     |
| 3. DESARROLLO DE ANÁLISIS SOCIALES                           |
| 4. FORTALECIMIENTO DE LA FUNDACIÓN                           |
| 5. SER REFERENCIA - MODELO                                   |

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS                                       |  | ESTRATEGIAS                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ESTABLECIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE APOYO |  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Apoyo por Convocatorias</li><li>• Proyectos de Legados</li><li>• Proyectos estratégicos (alianzas con OSC o propios)</li><li>• Proyectos Capital semilla</li></ul> |
| 2. FORTALECIMIENTO DE PROGRAMAS DE APOYO                     |  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Equipo Humano para el Acompañamiento, Seguimiento, Evaluación de OSC</li><li>• Fortalecimiento de OSC</li></ul>                                                    |
| 3. DESARROLLO DE ANÁLISIS SOCIALES                           |  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Observatorio social (calidad de vida)</li><li>• Análisis de la Movilidad Social</li></ul>                                                                          |
| 4. FORTALECIMIENTO DE LA FUNDACIÓN                           |  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo del Capital Humano</li><li>• Crecimiento y consolidación institucional</li><li>• Consolidación de la Gobernanza</li><li>• Uso de la IA</li></ul>        |
| 5. SER REFERENCIA - MODELO                                   |  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Marketing para ser referente</li><li>• Comunicación</li><li>• Alianzas nacionales e internacionales</li></ul>                                                      |

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS                                       | ESTRATEGIAS               | INICIATIVAS / LÍNEAS DE ACCIÓN                                                           | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| 1. ESTABLECIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE APOYO | Apoyo por convocatorias   | *Definir las Reglas de los apoyos (Nivel II)                                             | x    |      |      |      |      |
|                                                              |                           | *Realización del formato base                                                            | x    |      |      |      |      |
|                                                              |                           | *Definición de criterios de evaluación                                                   | x    |      |      |      |      |
|                                                              |                           | *Creación y dinámica de las mesas dictaminadoras                                         | x    |      |      |      |      |
|                                                              | Proyectos de gobierno     | *Estandarizar procesos alineados al mismo nivel que los proyectos estratégicos (nivel I) | x    |      |      |      |      |
|                                                              |                           | *Acompañamiento personalizado                                                            | x    | x    | x    | x    | x    |
|                                                              | Proyectos de Legados      | *Estandarizar procesos alineados a los mismos niveles que las convocatorias (Nivel II)   | x    | x    | x    | x    | x    |
|                                                              | Proyectos Capital semilla | *Diagnosticar la necesidad del proyecto y presentarlo para aprobación                    | x    |      |      |      |      |
|                                                              |                           | *Definir las Reglas de los apoyos (Nivel III)                                            |      | x    |      |      |      |
|                                                              |                           | *Realización del formato base                                                            |      | x    |      |      |      |

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS                   | ESTRATEGIAS                                                          | INICIATIVAS / LÍNEAS DE ACCIÓN                                                                                                                      | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| 2. FORTALECIMIENTO DE PROGRAMAS DE APOYO | Equipo Humano para el Acompañamiento, Seguimiento, Evaluación de OSC | *Contratación de un equipo de ejecutivas/os que de servicio a todo el estado.                                                                       | x    | x    |      |      |      |
|                                          |                                                                      | *Definido el perfil de puesto.                                                                                                                      | x    |      |      |      |      |
|                                          |                                                                      | *Definidos los indicadores de seguimiento periódico del desempeño del equipo.                                                                       | x    |      |      |      |      |
|                                          |                                                                      | *Evaluación periódica                                                                                                                               | x    | x    | x    | x    | x    |
|                                          | Fortalecimiento de OSC                                               | *Contratar una Fortalecedora para el acompañamiento y la capacitación                                                                               | x    |      |      |      |      |
|                                          |                                                                      | *Evaluar el desempeño de la fortalecedora.                                                                                                          |      | x    |      |      |      |
|                                          |                                                                      | *Analizar la pertinencia de seguir con una fortalecedora externa o tener nuestra propia estructura de fortalecimiento.                              |      |      | x    |      |      |
|                                          |                                                                      | *Incidir en un cambio de cultura del asistencialismo al desarrollo social                                                                           | x    | x    | x    | x    | x    |
| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS                   | ESTRATEGIAS                                                          | INICIATIVAS / LÍNEAS DE ACCIÓN                                                                                                                      | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| 3. DESARROLLO DE ANÁLISIS SOCIALES       | Observatorio social (calidad de vida)                                | *Creación del observatorio                                                                                                                          | x    |      |      |      |      |
|                                          |                                                                      | *Presentación de resultados periódicos                                                                                                              | x    | x    | x    | x    | x    |
|                                          |                                                                      | *Identificación de las zonas prioritarias de intervención comunitaria                                                                               |      | x    |      |      |      |
|                                          |                                                                      | *Posicionamiento y referencia en el estado                                                                                                          |      | x    | x    |      |      |
|                                          | Análisis de la Movilidad Social                                      | *Realizar un estudio de Movilidad Social en el estado                                                                                               | x    | x    |      |      |      |
|                                          |                                                                      | *Seguimiento de la Movilidad Social                                                                                                                 |      |      |      |      | x    |
| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS                   | ESTRATEGIAS                                                          | INICIATIVAS / LÍNEAS DE ACCIÓN                                                                                                                      | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| 4. FORTALECIMIENTO DE LA FUNDACIÓN       | Desarrollo del Capital Humano                                        | *Elaboración de plan de capacitación para el personal de la FEC y para el consejo directivo.                                                        | x    | x    | x    | x    | x    |
|                                          |                                                                      | *Desarrollo e implementación de plan de capacitación                                                                                                | x    | x    | x    | x    | x    |
|                                          |                                                                      | *Elaboración sistema de medición del desempeño                                                                                                      | x    |      |      |      |      |
|                                          |                                                                      | *Implementación del sistema de medición del desempeño                                                                                               |      | x    | x    | x    | x    |
|                                          | Crecimiento y consolidación institucional                            | *Elaboración del sistema de evaluación de la institución                                                                                            | x    |      |      |      |      |
|                                          |                                                                      | *Estandarizar procesos institucionales (perfiles de puestos, políticas, manuales de procedimiento ...)                                              | x    | x    |      |      |      |
|                                          |                                                                      | *Consolidación de la cultura organizacional                                                                                                         | x    | x    |      |      |      |
|                                          |                                                                      | *Análisis de la necesidad de tener el personal suficiente para operar los proyectos (y crecimiento en caso de ser necesario primando la eficiencia) |      | x    |      |      |      |
|                                          |                                                                      | *Incrementar redes de apoyo en el empresariado                                                                                                      |      | x    | x    | x    | x    |
|                                          |                                                                      | *Previo a las elecciones que el consejo cabildee con los candidatos.                                                                                |      |      |      | x    | x    |
|                                          | Consolidación de la Gobernanza                                       | *Creación de un manual de Gobernanza                                                                                                                | x    |      |      |      |      |
|                                          |                                                                      | *Conocimiento, divulgación e implementación de los procesos del manual                                                                              |      | x    |      |      |      |
|                                          | Uso de la IA                                                         | *Capacitación en el uso de la IA al servicio de la Fundación                                                                                        | x    |      |      |      |      |
|                                          |                                                                      | *Implementar el uso de la IA en los procesos institucionales                                                                                        |      | x    |      |      |      |

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS     | ESTRATEGIAS                           | INICIATIVAS / LÍNEAS DE ACCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|----------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| 5. SER REFERENCIA - MODELO | Marketing para ser referente          | *Diseñar un plan de promoción y posicionamiento estratégico                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | x    | x    |      |      |      |
|                            |                                       | *Seguimiento del impacto del plan de promoción y ajustes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      | x    | x    | x    | x    |
|                            |                                       | *Convención anual                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | x    |      |      |      |      |
|                            | Comunicación                          | *Que se visibilice la profesionalidad. Que haya reconocimiento social                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | x    | x    | x    | x    | x    |
|                            |                                       | *Diseñar un plan de comunicación: metodología de comunicación de convocatorias, plan de redes, imagen institucional, felicitaciones a las OSC, aliados y consejo, generación de contenido de valor, profesionalidad, transparencia, rendición de cuentas, proyección, impacto, ... conocimiento por parte de la comunidad de los proyectos de la FEC, Informe anual de la FEC y del Fideicomiso, ... | x    |      |      |      |      |
|                            | Alianzas nacionales e internacionales | *Fortalecer y ampliar las redes con instituciones nacionales de alto nivel: FECHAC, Monte de Piedad, Confío, Cemefi, Dr Simi, ...                                                                                                                                                                                                                                                                    |      | x    | x    | x    | x    |
|                            |                                       | *Apertura a alianzas internacionales para visibilizarnos y apoyar proyectos estratégicos                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |      | x    | x    | x    |
|                            |                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |      |      |      |      |

4.- ANÁLISIS GRUPOS DE INTERÉS / STAKEHOLDERS

MATRIZ DE PODER / INTERÉS

|                                                |                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PODER (capacidad de INFLUIR en la institución) | Alto                                    | <b>(B) MANTENER SATISFECHOS</b><br>Gestión cuidadosa<br>Evitar oposición<br><br><i>Ejemplo FEC:</i><br>*OSC<br>*Proyectos de gobierno<br>*Proyectos de legado.<br>*Equipo de trabajo<br>*Alianzas estratégicas de alto nivel: observatorio, fortalecedora, universidades | <b>(A) ACTORES CLAVE</b><br>Gestión cercana<br>Colaboración y comunicación constante<br>Prioridad máxima<br><br><i>Ejemplo FEC:</i><br>*Consejo directivo<br>*Comité técnico del Fideicomiso: gobernador, secretario de finanzas, presidenta honoraria del DIF, secretaria de finanzas, vocales (empresarios), ...<br>*Comité ejecutivo (presidentes regionales) |
|                                                |                                         | Bajo                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>(D) MONITORIZAR</b><br>Mínimo Esfuerzo<br>Seguimiento básico<br>No requiere gran atención<br><br><i>*Ninguno para la FEC</i>                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                | Bajo                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                          | Alto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                | INTERÉS-IMPORTANCIA para la institución |                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

ANÁLISIS DE FUNCIONES-SERVICIOS que prestan a la institución

De cada institución señalada en la matriz de poder-interés, se hace un análisis de las funciones-servicios que desempeñará para la institución

| B.- MANTENER SATISFECHOS            |                                                                                                                                                                                                                                   | A.- ACTORES CLAVE                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OSC                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>-Postular para los proyectos</li><li>-Ejecutar los proyectos sociales</li><li>-Transparencia y rendición de cuentas</li><li>-Generación de impacto en la comunidad</li></ul>                | Consejo directivo                           | <ul style="list-style-type: none"><li>-Análisis de proyectos, estrategias de inversión</li><li>-Decisiones y aprobaciones</li><li>-Gestión de recursos</li><li>-Gestión de Relaciones públicas</li><li>-Propuesta de proyectos estratégicos</li><li>-Líneas de acción para la fundación</li></ul> |
| Proyectos de gobierno               | <ul style="list-style-type: none"><li>-Ejecutar los proyectos sociales</li><li>-Transparencia y rendición de cuentas</li><li>-Generación de impacto en la comunidad</li></ul>                                                     | Comité técnico del fideicomiso              | <ul style="list-style-type: none"><li>-Estrategias de inversión</li><li>-Decisiones y aprobaciones</li><li>-Proveer el recurso</li></ul>                                                                                                                                                          |
| Proyectos de legado.                | <ul style="list-style-type: none"><li>-Ejecutar los proyectos sociales</li><li>-Transparencia y rendición de cuentas</li><li>-Generación de impacto en la comunidad</li></ul>                                                     | Comité ejecutivo                            | <ul style="list-style-type: none"><li>-Realiza las propuestas para llevar al consejo directivo</li><li>-Decisiones de la FEC</li><li>-Propuestas de proyectos estratégicos</li></ul>                                                                                                              |
| Equipo de trabajo                   | <ul style="list-style-type: none"><li>-Gestión operativa de las decisiones</li><li>-Vínculo entre las OSC y equipo directivo</li><li>-Trabajan en pro de la misión y visión</li></ul>                                             | C.- MANTENER INFORMADOS                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Alianzas estratégicas de alto nivel | <ul style="list-style-type: none"><li>-Coinversión para proyectos estratégicos</li><li>-Proyección y profesionalidad</li><li>-Dan guía, lineamientos, análisis, conocimientos para profesionalizar el trabajo operativo</li></ul> | Miembros poco participativos de los comités | <ul style="list-style-type: none"><li>-Estatus al consejo</li><li>-Alentamiento de procesos</li></ul>                                                                                                                                                                                             |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                   | Comunidad es en general / ciudadanía        | Estar informada                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                   | Medios de comunicación                      | <ul style="list-style-type: none"><li>-Estar informados</li><li>-Aliados para la promoción</li></ul>                                                                                                                                                                                              |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                   | Empresa en general                          | Aportación de recursos                                                                                                                                                                                                                                                                            |

---

© 2026 by Dr. Javier G. Justicia & Fundación  
del Empresariado Coahuilense is licensed  
under CC BY-NC-SA 4.0 

**Contacto con el autor:**  
[jjgjusticia@gmail.com](mailto:jjgjusticia@gmail.com)

**Diseño del manual:**  
Adriana Calvillo