

En Organizaciones sin Fines de Lucro:  
Chihuahua, Distrito Federal, Guadalajara,  
Monterrey y Puebla

**Indesol**  
Instituto Nacional de Desarrollo Social

  
Construyendo Organizaciones  
Civiles Transparentes A.C.



# Transparencia en Organizaciones sin Fines de Lucro: Chihuahua, Distrito Federal, Guadalajara, Monterrey y Puebla<sup>1</sup>

Desarrollado por:

Construyendo Organizaciones Civiles Transparentes A.C. -Confío-

Autor: Alberto Hernández Baqueiro

Colaboradores: Javier García Gutiérrez

Michel Martell Sotomayor

Reyna María Sosa Morales

María Fernanda Robles Méndez

<sup>1</sup>Investigación apoyada por el Instituto Nacional de Desarrollo Social a través del Programa de Coinversión Social, Vertiente de Investigación, 2012

**Transparencia en Organizaciones sin Fines de Lucro:  
Chihuahua, Distrito Federal, Guadalajara, Monterrey y Puebla**

“Título derivado del proyecto: Estudio y propuesta de fortalecimiento y transparencia para la sociedad civil mexicana”.

*“Este material se realizó con recursos del Programa de Coinversión Social, perteneciente a la Secretaría de Desarrollo Social. Empero, la SEDESOL no necesariamente comparte los puntos de vista expresados por los autores del presente trabajo”.*

Impreso en diciembre de 2012 por Marcela Paola Ramírez Campaña, en la Cd. de Chihuahua, Chih., México.

Concepto, publicidad&diseño

Primera edición: 500 ejemplares

Autor: Alberto Hernández Baqueiro

Colaboradores: Javier García Gutiérrez, Michel Martell Sotomayor, Reyna María Sosa Morales y

María Fernanda Robles Méndez

Diseñado por: David Alfonso Baranda Loera

Construyendo Organizaciones Civiles Transparentes, A.C.

Av. Heroico Colegio Militar No. 4700, Col. Vistas del Sacramento, Cd. Chihuahua, Chih., México.

ISBN en trámite

Derechos Reservados ©



Metodología de :

Una Alianza de:

Una Iniciativa de:





# Índice

Prólogo

Presentación Confío

Agradecimientos

Primera parte: Estudio sobre prácticas de transparencia en organizaciones sin fines de lucro mexicanas

Introducción

1. Transparencia y rendición de cuentas de las organizaciones de la sociedad civil en México.....	11
2. Propuesta de un modelo de transparencia y buenas prácticas para las organizaciones civiles mexicanas.....	22
3. Encuesta de transparencia en organizaciones sin fines de lucro mexicanas.....	31
3.1 Nota sobre la metodología	
3.2 Resultados de la encuesta	
4. Conclusiones.....	62

Fuentes de Información y bibliografía.....66

Anexos.....67

- Instrumento de autodiagnóstico asistido
- Listado de organizaciones participantes

Segunda parte: Guía para las prácticas de transparencia de las organizaciones de la sociedad civil...79

Fuentes de Información y bibliografía.....175

# Prólogo

El importante crecimiento que se ha dado en nuestro país, en estas dos últimas décadas, en cuanto a entidades de acción social, y el desarrollo que muchas de ellas están teniendo, constituye una riqueza a favor de lograr una sociedad más justa y comprometida, sin embargo, existe también la impresión de que a su vez, estas entidades presentan áreas de oportunidad en cuanto a la credibilidad y confianza; para concretar el desarrollo de ambas cualidades y contribuir al fortalecimiento del sector civil, juegan un papel fundamental la transparencia, la rendición de cuentas y las buenas prácticas.

El hecho de rendir cuentas no es simplemente un fin en sí mismo, sino que es un medio para obtener la confianza de la sociedad. Consideramos, que la transparencia y rendición de cuentas, son elementos esenciales en el compromiso de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) con la propia sociedad, pues sin duda son vertientes que crean las condiciones necesarias para avanzar en el rumbo de la participación y la responsabilidad.

Sin embargo, este crecimiento debe de ir acompañado por mecanismos que den forma al marco institucional de transparencia y buenas prácticas, de manera que favorezcan su involucramiento, consolidación y permanencia a través del tiempo.

En Confío creemos firmemente que para las organizaciones, todas aquellas que conforman el tercer sector de nuestro país, la transparencia y rendición de cuentas son herramientas fundamentales para mantener la congruencia entre sus valores y acciones, utilizando la ética como elemento central de trabajo y así generar mayor confianza y legitimidad ante sus actuales y futuros donantes.

El presente documento es el reflejo de este trabajo conjunto, el cual presenta los resultados obtenidos en la investigación “Transparencia en organizaciones sin fines de lucro: Chihuahua, Distrito Federal, Guadalajara, Monterrey y Puebla”, con información de más de 300 organizaciones de las entidades mencionadas.



Agradecemos y reconocemos el trabajo profesional de las instituciones que nos apoyaron en el desarrollo de los eventos en cada una de las diferentes entidades de estudio, así como a todos y cada uno de los colaboradores involucrados en la redacción, análisis de datos, publicación y otras etapas de este proyecto de investigación a fin de conocer el estado que guardan las organizaciones de la sociedad civil en relación al modelo de transparencia y buenas prácticas de Confío.

Creer juntos y avanzar unidos como sector hacia la evolución de una cultura de transparencia, es un reto para Confío; la transparencia y rendición de cuentas no deben ser actividades adicionales en la organización, sino que deben incorporarse como parte de los valores y prácticas cotidianas de la propia institución.

*Lic. Enrique Alberto Hernández Botello  
Presidente del Consejo Directivo  
Confío*



En Organizaciones sin Fines de Lucro:  
Chihuahua, Distrito Federal, Guadalajara, Monterrey y Puebla.

# Presentación de Confío

La Asociación Confío (Construyendo Organizaciones Civiles Transparentes, A.C.) fue constituida legalmente en 2010 por la Fundación Telefónica, A.C., y la Fundación del Empresario Chihuahuense, A.C., con la misión de generar confianza en las organizaciones de la sociedad civil (OSC) mediante la promoción de su transparencia para lograr una mayor participación social.

Confío proporciona a los donantes acceso a información independiente, gratuita, objetiva y homogénea sobre las OSC para ayudarles a decidir con qué organización colaborar y a realizar un seguimiento de sus donaciones.

Desde enero de 2012 es miembro de ICFO (International Committee on Fundraising Organizations), la asociación de evaluadores nacionales de OSC que agrupa a 15 entidades de 14 países, que analizan a más de 4.000 OSC que gestionan más de 75.000 millones de dólares en proyectos solidarios. Su trabajo permite a 750 millones de ciudadanos acceder a información independiente para donar a las OSC.

Confío ha definido un modelo de Transparencia y Buenas Prácticas (PTBP) para las OSC mexicanas, basado en estándares de buen gobierno y de transparencia internacionales, que abarcan múltiples aspectos del funcionamiento de las OSC, que proporcionan a los donantes criterios objetivos para decidir con rigor con qué OSC colaborar y dan respuesta a las demandas de información de los donantes:

- Gobierno de la organización
- Planificación y seguimiento de la actividad y de los proyectos
- Información que pone a disposición del público
- Cómo se financia
- Cómo controla el correcto uso de sus fondos

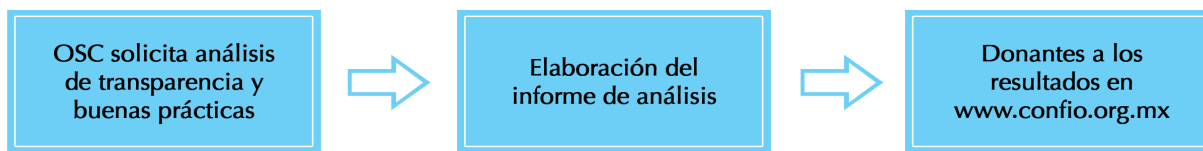
El modelo de transparencia que implementa ha sido desarrollado en colaboración con Fundación Lealtad de España, constituyéndose como una nueva herramienta de rendición de cuentas, basado en 9 principios



y 36 subprincipios, los cuales han sido adaptados a la realidad de las organizaciones civiles mexicanas, gracias a la activa colaboración de expertos en filantropía, donantes, auditores, contadores y, por supuesto, representantes de OSC.

Confío realiza un análisis exhaustivo del cumplimiento de los 9 Principios por parte de las OSC que voluntariamente lo solicitan, basado en la documentación aportada por cada organización. Los resultados del análisis se reflejan en un informe que puede ser consultado en [www.confio.org.mx](http://www.confio.org.mx).

Confío no cobra a las OSC por la evaluación, ni a los donantes por la información que es de acceso público y gratuito.



El análisis de transparencia y buenas prácticas proporciona a la OSC un diagnóstico sobre su gestión y gobernanza que le ayuda a identificar puntos susceptibles de mejora.



# Agradecimientos

Agradecemos profundamente a todas las organizaciones que respondieron al llamado de Confío en las ciudades de Chihuahua, Guadalajara, México, Monterrey y Puebla. Gracias a su confianza en la entrega de información relativa a su institución hoy podemos presentar los resultados de esta investigación.

También a nuestros aliados locales, pues sin duda su apoyo incondicional, en el lanzamiento de convocatorias y en el apoyo de la logística de los eventos, fue fundamental para el desarrollo de la investigación en la etapa de recolección de información.

Nuestro más sincero agradecimiento a:

- Campus Chihuahua, Ciudad de México, Monterrey y Puebla del Tecnológico de Monterrey.
- Centro de capacitación e información del sector social (Cecapiss). México, Distrito Federal.
- Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil, A.C. México, Distrito Federal.
- Centro para el Fortalecimiento de Organizaciones Civiles, A.C. Chihuahua, Chihuahua.
- Centro Virtual para el Desarrollo de Ciudadanía y Organizaciones de la Sociedad Civil (Massociedad) del Tecnológico de Monterrey. Monterrey, Nuevo León.
- Cinco Panes y Dos Peces, A.C. México, Distrito Federal.
- Fundación Comunitaria Puebla, I.B.P. Puebla, Puebla.
- Instituto Jalisciense de Asistencia Social (IJAS). Guadalajara, Jalisco.
- Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal (JAP). México, Distrito Federal.
- Secretaría de Desarrollo Social de Nuevo León, Oficina de Vinculación con Organizaciones de la Sociedad Civil. Monterrey, Nuevo León.

A los profesionales que participaron de manera directa en la realización del proyecto de investigación:

Alberto Hernández Baqueiro

Javier García Gutiérrez

Michel Martell Sotomayor

Reyna María Sosa Morales

María Fernanda Robles Méndez



# Introducción

El propósito de este estudio es contribuir al fortalecimiento del sector no lucrativo mexicano, a través de la generación de confianza por parte de la sociedad en general hacia las organizaciones que forman parte de este sector, gracias a la introducción de prácticas de transparencia y rendición de cuentas apropiadas a este tipo de instituciones.

Este es también el propósito general de Confío. Puede describirse la implementación de este objetivo a través del desarrollo de dos líneas de trabajo: la primera consiste en la promoción del modelo de transparencia y buenas prácticas propuesto por Confío, el cual incluye el análisis documental detallado del estado que guardan las organizaciones civiles de acuerdo a los indicadores del modelo, y la más amplia divulgación de los resultados de dicho análisis. La segunda se dirige hacia las entidades donantes, poniendo a su alcance una serie de herramientas para dirigir sus apoyos de manera más informada, eficaz y responsable. Los servicios de Confío son gratuitos para todos los participantes.

El objetivo propio de esta investigación es conocer en qué condición se encuentran las organizaciones civiles mexicanas en términos de transparencia y buenas prácticas de rendición de cuentas. Dada la dificultad de abarcar un territorio tan amplio, el objetivo definido para esta primera etapa del estudio es conocer las características y perfiles de las organizaciones de la sociedad civil del Distrito Federal, Monterrey, Puebla, Guadalajara y Chihuahua, según el modelo de 36 indicadores de transparencia y rendición de cuentas de Confío.

Para ello se han diseñado dos momentos del estudio. El primero arroja información original sobre las prácticas de las organizaciones, para lo cual se aplicó una encuesta diseñada a partir del modelo de buenas prácticas de transparencia propuesto por Confío. El segundo propone una serie de materiales a manera de guía para las prácticas de transparencia en organizaciones de la sociedad civil.

El antecedente inmediato de este estudio es el trabajo realizado por Confío durante el año 2011. En ese año se aplicó un cuestionario a 152 organizaciones ubicadas en distintas entidades de la República Mexicana. Como resultado de esa aproximación inicial, se encontró que faltaron prácticas adecuadas en diversas áreas



relacionadas con la transparencia y rendición de cuentas, en particular en relación con el funcionamiento del órgano de gobierno, la planeación y control de actividades, el manejo de recursos y de voluntarios. En consecuencia, se pensó en indagar con mayor detalle si estos mismos resultados se podrían encontrar en las principales ciudades y, eventualmente, si serían características generales del sector no lucrativo mexicano.

Reconocemos nuestra deuda en esta iniciativa con los trabajos publicados por la Fundación Tercer Sector en años recientes (Muñoz y coautores, 2011). Asimismo, en los últimos años hemos tenido en México una respetable producción literaria en torno al tema de la transparencia en las organizaciones de la sociedad civil, tanto desde la que se confecciona en las instituciones estrictamente académicas hasta la que es desarrollada por las propias organizaciones civiles. Este estudio busca contribuir al conocimiento de este tema y con ello fortalecer al sector sin fines de lucro, en el que vemos una de las mayores esperanzas de nuestra sociedad pero también una de sus realizaciones palpables.

Un incentivo adicional para llevar a cabo este estudio es el creciente consenso en el sector y en la academia de que uno de los obstáculos más importantes que enfrenta el sector para su desarrollo es el poco conocimiento que la sociedad más amplia tiene respecto de sus actividades, sus fines, sus dinámicas y su importancia. Los estudios de M. Layton (2010), la Encuesta Nacional de Filantropía y Sociedad Civil (ENAFI), la Encuesta Nacional de Solidaridad y Acción Voluntaria (ENSAV), entre otros, muestran que las organizaciones civiles no gozan de la confianza de la población general, que ésta no piensa en las organizaciones como primer destinatario de sus apoyos económicos (donativos), u otras formas de contribución (voluntariado). En este estudio hemos postulado que una de las formas de combatir esta separación entre la sociedad civil y sus organizaciones es mediante el acceso a la información, la divulgación de las actividades, beneficios y causas que éstas promueven. Esto se logra de manera eminente fortaleciendo las prácticas de transparencia y divulgación de la información sobre las organizaciones, incluyendo la visibilidad de sus acciones y resultados.



## 1. Transparencia y rendición de cuentas de las organizaciones de la sociedad civil en México

La transparencia es una de las características institucionales en las que más se insiste en la opinión pública y en los estudios sobre democracia en años recientes. Para el caso mexicano, el interés principal por el asunto se da desde una preocupación por el régimen democrático del país, al mismo tiempo que por una preocupación de moralidad pública. En ese sentido, hay que entender que la mayor reforma institucional para México se llevó a cabo en el año 2002, cuando se publicó la Ley Federal de Acceso a la Información Pública y consiguientemente se creó el Instituto Federal de Acceso a la Información. Desde entonces, la actuación y atribuciones del IFAI y los alcances de la ley han venido siendo tema de discusión pública, así como de indagación académica. Al IFAI, que es de ámbito federal, se han venido sumando institutos de acceso a la información de alcance estatal, así como se ha venido desarrollando un marco legal que busca garantizar la transparencia y la rendición de cuentas del gobierno frente a la sociedad.

En consecuencia, la corriente más poderosa de discusión en cuanto a la transparencia y la rendición de cuentas se relaciona con el funcionamiento del gobierno. Este funcionamiento tiene dos caras, por una parte la relativa al derecho de acceso a la información por parte de los ciudadanos, y por otra parte, la función preventiva respecto a actos de corrupción gubernamental. Las dos dimensiones son importantes, y aunque en algunos momentos una predomina, no hay que olvidar que las dos concurren en prácticas cuya finalidad es hacer posible que la información sea una herramienta al servicio de los ciudadanos, sea directamente a través del acceso a informaciones específicas, sea indirectamente a través del ejercicio del monitoreo, seguimiento o vigilancia ciudadana sobre las autoridades para evitar desvíos de las conductas legales.

Sin embargo, el tema de la transparencia y rendición de cuentas adquiere un tono diferente cuando nos referimos a las organizaciones sin fines de lucro, organizaciones de la sociedad civil y organizaciones de beneficencia. Desde la perspectiva teórica, sin embargo, es perfectamente comprensible que haya un creciente interés en las prácticas de transparencia de esta clase de organizaciones. Es conveniente recordar que la idea de la rendición de cuentas fue desarrollada primeramente en el ámbito de la administración de las empresas privadas. Las teorías de rendición de cuentas hacen de la transparencia un elemento importante de dicho ejercicio, pero sin perder de vista que el objetivo de las empresas es por lo general la obtención de los mejores resultados utilitarios. Es decir, la rendición de cuentas constituye un elemento de control de los propietarios respecto del equipo operativo de la organización, por medio del cual se evitan los desvíos en su actuación y se clarifican los resultados de las operaciones de la empresa.



En las discusiones académicas sobre la rendición de cuentas ha habido también un progreso en el discurso. Al principio se consideró la rendición de cuentas meramente como una obligación del equipo operativo respecto a los propietarios, fueran éstos individuos bien identificados o entidades morales que detentan títulos accionarios. Luego, se pasó a considerar que también los stakeholders o grupos de interés tienen derecho a conocer al menos algunos aspectos de la operación de las organizaciones. En ese sentido, los conceptos desarrollados por las teorías de rendición de cuentas fueron aprovechados por un discurso todavía vigente y en desarrollo acerca de responsabilidad social (Freeman, 1984; Carroll, 1999; entre otros).

Los modelos gerenciales de administración de empresas han tenido una innegable influencia en el modo como se ha venido entendiendo la administración pública en los últimos años, y hoy es un hecho que se busca una mayor interacción entre las empresas privadas y la administración pública (Osborne, 2009). Si bien es un tema polémico, en la práctica muchos gobiernos han intentado incorporar a la administración pública conceptos traídos de la administración de empresas, tales como servicio al cliente, sistemas de control de calidad, eficiencia, innovación y otros similares. También tiene su influencia en este sentido, la obligación de rendir cuentas a la ciudadanía, en tanto se supone que ésta viene a ser el “patrón” de los servidores públicos, que a su vez vienen a ser algo así como el equipo operativo para la empresa que es la administración pública. En ese sentido, por ejemplo, el modelo agente-principal, que ha sido utilizado para explicar la idea de rendición de cuentas tanto en las empresas como en la administración pública (Monsiváis, 2005). De acuerdo a este modelo, el principal sería la ciudadanía, frente a la cual el agente es el servidor público. De allí que corresponde a la administración pública rendir cuentas de su gestión ante los ciudadanos.

Tomando en cuenta estas ideas, regresemos al caso de las organizaciones sin fines de lucro (OSFL). Este tipo de organizaciones pueden caracterizarse, en general, por perseguir un objetivo que es de beneficio público, pero que deben su origen, operación y recursos a la iniciativa de los ciudadanos particulares. En otras palabras, las OSFL son una especie de híbrido en su caracterización, porque por una parte su existencia y razón de ser se halla en la mejora de algún aspecto social, comúnmente desatendido por el gobierno, y por otro lado sus recursos y dirección son predominantemente privados. En esa situación, las prácticas de buena dirección en general, y las prácticas de transparencia y rendición de cuentas en particular, deben ser entendidas e implementadas tomando en cuenta esas



características singulares que las emparentan en algunos aspectos, pero las diferencian profundamente tanto de las empresas comerciales como de las entidades gubernamentales.

En este estudio, nos apoyamos en una idea de transparencia y rendición de cuentas que procura ser consistente con la teoría y con las experiencias prácticas de las organizaciones civiles <sup>2</sup>. En ese sentido, desglosaremos la teoría en relación con la propuesta de las dos dimensiones de la transparencia, la dimensión deontológica y la dimensión estratégica, y en relación con la práctica nos apoyaremos en la propuesta desarrollada por la Fundación Lealtad en España y su incorporación en México por parte de Confío.

### **Las dos dimensiones de la transparencia**

De modo económico, señalemos que la transparencia es un elemento constitutivo de la rendición de cuentas. Corresponde a la característica metafórica de ser transparente o que se puede ver a través de. Es decir, la metáfora de la transparencia indica que se puede ver lo que hay dentro de la organización, y por lo tanto indica la posibilidad de acceder a la información sobre dicha organización. La transparencia es la metáfora que utilizamos para indicar que una entidad permite acceso a la información acerca de ella. Esa información es importante como parte del ejercicio de rendir cuentas. Este ejercicio sin embargo es más amplio, implica la posibilidad de pedir explicaciones, de evaluar e incluso de sancionar al agente por parte del principal. En este estudio no entraremos propiamente en el campo de la rendición de cuentas por parte de las OSFL, sino que nos concentraremos en un aspecto de ella que es la transparencia.

Decimos entonces que la primera dimensión de la transparencia (y la rendición de cuentas, ulteriormente) se refiere a un ideal de funcionamiento, una cierta idea del deber u obligación moral que corresponde a la organización respecto de sus públicos interesados (stakeholders). La primera dimensión de la transparencia corresponde al deber moral de informar respecto de sus recursos, actividades y resultados a una serie de públicos definidos, que pueden ser sus patronos, fundadores, consejeros, entidades financiadoras, participantes, e incluso beneficiarios, o la sociedad potencialmente involucrada. Un poco más adelante en este escrito discutiremos esta idea con un poco más de detalle.

La segunda dimensión de la transparencia corresponde a lo que llamamos el momento estratégico de la transparencia. Con esto nos referimos a los usos de las prácticas de transparencia que pueden darse, en beneficio de los objetivos de las organizaciones. Ya sea que las organizaciones lo quieran o no, de hecho se encuentran inmersas



en una dinámica social compleja en la que juegan muchos factores que influyen en sus posibilidades de llevar a cabo los fines sociales que se proponen. Entre estos factores se encuentran las condiciones macroeconómicas, la persistencia de problemáticas sociales desatendidas o subatendidas por el gobierno y otros agentes sociales, la emergencia de valores o metas sociales y culturales (ecologismo, feminismo y otros movimientos, por ejemplo), todos los cuales crean una suerte de “ecosistema social” en el que las actividades de la organización tendrán que llevarse a cabo, y encontrar resistencias, apoyos, aliados, opositores, etcétera.

Además de los grandes factores sociales y económicos, hay los factores pequeños, pero importantes, del nivel micro. Así por ejemplo, las habilidades gerenciales de una organización, la competencia de sus recursos humanos, la implementación de determinadas estrategias, etcétera. Las prácticas de transparencia entran en este segundo nivel micro-social. Consideramos, con D. García Marzá (2005), que puede hablarse de unos recursos intangibles, o recursos morales, que forman parte de los activos de cualquier organización y que influyen en su capacidad de llevar a cabo sus objetivos. Entre esos recursos intangibles, el más conocido es el de la confianza, pero también pueden mencionarse la autoridad moral, la legitimidad, el prestigio, o incluso el posicionamiento o el reconocimiento social.

El uso estratégico de la transparencia consiste en utilizar las prácticas de transparencia como una forma de incrementar los recursos morales de una institución. Esos recursos morales no tienen un equivalente obvio o inmediato en numerario, pero constituyen condiciones importantes de acceso a recursos de otro tipo. Así, por ejemplo, la imagen pública de la organización, que es percibida como confiable, competente, honrada, legítima, autorizada en el campo, bien dirigida, eficiente, constituye un punto de apoyo fundamental cuando se dirige a solicitar el apoyo de financiadores y patronos, la colaboración de otras organizaciones, sean públicas o privadas, la alianza para fines compartidos con otros, el acceso a información por parte de la población a la que se dirige, entre otras acciones. La buena imagen de la organización puede abrirle las puertas ante usuarios o beneficiarios a los que busca llegar, ante posibles aliados dentro de su propio campo de actividad y ante empresas de las que busca colaboración o patrocinio.

<sup>2</sup>De una vez en adelante para este escrito debemos aclarar que nos referimos de modo genérico a las OSFL, las ONG (organizaciones no gubernamentales), las OSC (organizaciones de la sociedad civil) y OC (organizaciones civiles) como básicamente semejantes. Las diferencias en el uso de cada término obedecen a perspectivas teóricas distintas para referirse a un mismo conjunto de entidades empíricamente observables. En concreto, para este estudio las organizaciones a las que nos referimos son aquellas registradas bajo las leyes mexicanas en las figuras de Asociaciones Civiles, Instituciones de Asistencia Privada e Instituciones de Beneficencia Privada o equivalentes por entidad federativa, todas las cuales comparten la característica de no perseguir fines de lucro y ser de gestión y propiedad privadas. La literatura sobre las implicaciones de las distintas denominaciones es abundante. Como referencia véase Cadena (2004) y Hernández (2006).



Los recursos morales pueden ser apreciados también bajo la perspectiva de capital social, es decir, recursos no monetarios que sin embargo permiten la realización de las actividades y fines de una organización<sup>3</sup>. A pesar de las dificultades teóricas de esta perspectiva, es bastante obvio que a nivel de prácticas puede observarse que el prestigio y confiabilidad de una organización influyen en la disponibilidad de otros agentes sociales para relacionarse con ella. En este estudio adoptamos la hipótesis de que las prácticas de transparencia constituyen una vía de fortalecimiento de la imagen que proyecta la organización hacia la sociedad más amplia. Por consiguiente, el momento estratégico de la transparencia implica la orientación de las prácticas hacia la generación de recursos morales que en el mediano y largo plazo son una base indispensable para la existencia de las OSFL.

A nivel empírico, sabemos que este tipo de organizaciones de las que nos ocupamos obtienen la mayor parte de sus recursos de la propia sociedad, no mediante transacciones comerciales como ocurre en las empresas, sino por medio de un vínculo de solidaridad o de simpatía hacia las causas promovidas por las organizaciones. Solamente un porcentaje menor del financiamiento del sector no lucrativo mexicano proviene del gobierno a través de los diversos programas de cooperación con la sociedad civil, principalmente del gobierno federal. Para las organizaciones civiles el tema del prestigio y la confiabilidad son particularmente importantes si se ha de conseguir que la sociedad en general apoye las iniciativas ciudadanas particulares. La ENAFI (encuesta nacional de filantropía) ha mostrado claramente que hay mucho que mejorar en términos de la confianza que la sociedad en general tiene hacia las organizaciones civiles. En dicha encuesta, se muestra que la mayor parte de los mexicanos no piensan en las organizaciones para realizar sus donaciones, sino que prefieren las prácticas caritativas más tradicionales. En gran medida, esta falta de institucionalización de la solidaridad se debe al desconocimiento de lo que hacen y del modo como operan las OSFL.

### **Las prácticas de rendición de cuentas<sup>4</sup>**

El marco jurídico en México establece dos tipos principales de “personas morales”, es decir, no individuos, sino entidades colectivas: las públicas (gubernamentales) y las privadas. Aquí estamos interesados sólo en

<sup>3</sup> La noción de capital social ha sido ampliamente difundida en América Latina sobre todo por las iniciativas auspiciadas por el Banco Interamericano de Desarrollo. El teórico que primero usó de modo consistente el término fue J. Coleman (1998). Sin embargo, esta noción no está exenta de críticas desde la academia. De ellas, la más conocida es la ambigüedad del concepto mismo, que puede estar refiriendo a prácticas y hábitos sociales muy dispares (Putnam, Fukuyama), recursos disponibles a través de redes (P. Bordieu), o cualidades sistémicas como la confianza (Luhman).

<sup>4</sup> Las ideas de este apartado sintetizan una exposición más amplia de A. Hernández (2010), “Rendición de cuentas en organizaciones civiles mexicanas”. Preferimos esta referencia única siguiendo a Alfonso Reyes: mejor repetimos que auto-citarnos.



las entidades privadas. Éstas pueden ser de dos clases, la mercantil y la civil. La diferencia básica es que persiguen ganancias monetarias o no. De acuerdo con este marco jurídico, la organización civil es esencialmente sin fines de lucro. Durante largos años el discurso político en México habló de un “sector social” formado a partir de los sindicatos, organizaciones campesinas y populares, vinculadas o subordinadas a la maquinaria política del régimen. Las pocas organizaciones que operaban fuera de esta red estaban motivadas a menudo por razones religiosas. Esos casos fueron tolerados por el régimen, mientras sus actividades fueran marginales y no disputaran la supremacía del Estado en la promoción del bienestar social y el desarrollo <sup>5</sup>. Estas organizaciones marginales han tenido algún reconocimiento bajo la forma legal de “instituciones de asistencia”. Este esquema, con pequeñas variantes, opera en todos los estados de la república y constituye el primer referente de la legitimidad jurídica y la responsabilidad legal de las organizaciones no lucrativas. Con la alternancia en el gobierno federal a partir del año 2000, esta herencia comenzó a cambiar, aunque no es un proceso completo.

La supervisión de las organizaciones civiles corresponde al Estado de acuerdo con la legislación mexicana. En cuanto al marco normativo de las organizaciones civiles, el referente principal es la “Ley Federal para Promover Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil” (LFFOSC) publicado en 2004, pero hasta hoy en día es difícil ver cómo la ley ha fomentado las iniciativas sociales, en parte debido a la diversidad inherente al sector, que no ha sido considerada en la ley <sup>6</sup>. Como subraya Pérez-Yarahuán, la diversidad en el sector implica que algunas de las organizaciones civiles deberían recibir exenciones fiscales y financiación pública debido a la naturaleza de sus actividades y beneficiarios, pero algunas otras no. No son iguales, y no deben ser tratadas como si lo fueran. El marco jurídico tiene que reconocer esta diversidad y, a continuación, aclarar las normas para proporcionar un trato diferenciado. Sólo por mencionar dos ejemplos que demuestran la importancia de la diversidad, tengamos en cuenta que al lado de las tradicionales organizaciones de asistencia social (orfanatos, asilos, dispensarios, etc.) existen las organizaciones de derechos humanos y las de carácter cívico-político y las de fomento de la democracia y las ecologistas. Estas últimas tienen una relación difícil con el Estado, ambos tienen severas restricciones para la recepción de fondos públicos o privados, y no pocas veces se les acusa de servir a intereses distintos de los declarados abiertamente.

<sup>5</sup> G. Verduzco, Organizaciones no lucrativas: visión de su trayectoria en México, México, Cemefi-Colmex, 2003.

<sup>6</sup> G. Pérez-Yarahuán y D., García-Junco, “¿Una ley para ONGs en México? Análisis de una propuesta”, en J.L. Méndez, Organizaciones civiles y políticas públicas en México y Centroamérica, México, MAP, 1998, p. 485.



Pero más allá del problema de la diversidad, no hay una coherencia total entre la intención de apoyo de la ley y las diferentes disposiciones gubernativas, principalmente las de carácter fiscal. Las organizaciones civiles comúnmente son reacias a tener demasiada intervención del Estado, especialmente a través de la auditoría formal. La idea de que el Estado actúe como principal ante la organización civil, a su vez en calidad de agente, es peligrosa porque podría fácilmente dar lugar a abusos de parte del gobierno.

Sin embargo, la LFFOSC especifica que las organizaciones a las que se refiere y sus actividades son de interés público. Esta es una novedad mayúscula de esta nueva ley, porque en tiempos pasados las organizaciones civiles fueron consideradas como iniciativas privadas, como acabamos de ver, más parecidas a las empresas comerciales que a las entidades públicas. Bajo la nueva ley federal se enumeran las actividades de interés público que merecen el apoyo del Estado: la asistencia social, la alimentación popular, la participación ciudadana en temas de interés público, la promoción, el desarrollo de las comunidades indígenas, la equidad de género, los servicios para discapacidades, la cooperación para el desarrollo de la comunidad, los derechos humanos, los deportes, la salud, los recursos naturales y la protección del medio ambiente, la ecología, el desarrollo sostenible de las zonas rurales y urbanas, la educación, la cultura, las artes, la ciencia y la tecnología, la mejora de la economía popular, la seguridad civil <sup>7</sup>.

Hay una segunda ley federal que tiene que ver con las organizaciones civiles: la nueva Ley de Asistencia Social (LAS, 2004). Además, cada estado tiene (en la mayoría de los casos) una ley local de la beneficencia privada y sólo unos pocos estados tienen su propia “Ley de Fomento” para las organizaciones civiles (es decir, Baja California, Veracruz y DF). En estas leyes se indican algunas obligaciones para las organizaciones civiles, incluyendo la de ser transparentes en cuestiones financieras y en sus resultados. Más concretamente, la LFFOSC crea en su artículo 16 un registro obligatorio para cualquier organización que busca la financiación pública. La organización tiene que informar a la autoridad sobre el origen de sus fondos, tanto nacionales como del extranjero, y tiene que informar cada año acerca de su situación financiera. Además, en el artículo 24 de la LFFOSC dice que cualquier organización que no cumpla con los requisitos de la ley sufrirá una pena de acuerdo con su fallo, siendo posible que se le impongan advertencias, multas, suspensiones y la cancelación definitiva del registro de la organización. García comenta que Oaxaca y Michoacán no habrían aprobado una “Ley de Fomento” local, ya que sus proyectos de ley son demasiado invasivos de la autonomía de las organizaciones <sup>8</sup>.

<sup>7</sup> S. García y C. Cobos, “Entre la virtud y la incongruencia. Rendición de cuentas y transparencia en las organizaciones de la sociedad civil”, en Monsiváis, A. (compilador), Políticas de transparencia: ciudadanía y rendición de cuentas, México, IFAI- Cemefi, 2005.

<sup>8</sup> S. García y C. Cobos, “Entre la virtud y la incongruencia. Rendición de cuentas y transparencia en las organizaciones de la sociedad civil”, en A. Monsiváis (compilador), Políticas de transparencia: ciudadanía y rendición de cuentas, México, IFAI- Cemefi, 2005.



A su vez, la LAS prevé un “directorio nacional de instituciones de asistencia pública”. En este registro es necesario identificar a las organizaciones civiles, para definir con precisión la duración y el tipo de servicios que ofrecen, su ubicación, recursos, situación jurídica y representantes. Cualquier cambio en esta información deberá ser comunicada al registro. La asistencia privada está bajo la administración de la Secretaría de Salud, por lo que se ocupa del cumplimiento de una larga serie de Normas Oficiales Mexicanas que constituyen el marco normativo para las actividades específicas a las que se pueden dedicar las instituciones de asistencia. En lo que respecta a las leyes locales de asistencia, 18 estados tienen su propia ley de asistencia. Tales instituciones se encuentran bajo la supervisión de una Junta de Asistencia o de Beneficencia Privada (JAP). Este es una instancia desconcentrada del gobierno que incluye a algunos representantes del sector privado. La JAP dicta las normas y procedimientos y en el caso de faltas graves es capaz de suprimir al consejo de una organización, extinguir la organización y reasignar las propiedades de la misma a otra institución que tenga el mismo tipo de actividades o similares. La JAP es un vigilante con amplias facultades.

Si bien cada estado puede establecer su JAP, sólo alrededor del 6% de las organizaciones civiles adopta la forma de una Institución de Asistencia Privada (IAP), que está bajo la autoridad de una JAP<sup>9</sup>. La mayoría de las organizaciones adoptan la forma de “asociación civil” (AC) sobre la cual el gobierno tiene mucho menos control. La AC es una figura legal muy flexible, y la más común entre las organizaciones civiles, aproximadamente el 53% del total, según Calvillo. El resto de las organizaciones guarda una situación legal como sigue: la figura de “sociedad civil” (SC) representa sólo el 3% (la principal diferencia respecto a las anteriores es que la SC no excluye las actividades lucrativas); mientras que el 36% de las organizaciones no tienen una personalidad jurídica. Las dos figuras legales principales, la AC y la IAP, pueden alcanzar el estatus de “donataria autorizada” (una entidad capaz de emitir recibos deducibles de impuestos). Este privilegio se rige por la Secretaría de Hacienda, y por consiguiente, la autoridad hacendaria es quien vigila el cumplimiento de las condiciones para conservarlo.

La mayoría de las organizaciones del tipo IAP corresponde a las iniciativas de asistencia tradicionales como el servicio médico para los pobres, orfanatos, asilos para personas con discapacidades, necesidades educativas especiales, etc. Algunos de estos perfiles se pueden encontrar entre las organizaciones del tipo AC

<sup>9</sup> M. Calvillo Velasco y A. Favela, “Dimensiones cuantitativas de la organizaciones civiles en México”, en J. Cadena Roa, Las organizaciones civiles mexicanas hoy, México, UNAM, 2004.



también, pero prácticamente no hay organizaciones de IAP en los ámbitos de los derechos humanos, desarrollo social, género, medio ambiente y ecología, la auditoría y la participación ciudadana, asociaciones profesionales, y así sucesivamente, que son más comúnmente AC. En general, las organizaciones civiles son reacias a la vigilancia estatal y quizás incluso a la formalización; y ello se refleja en el hecho de que más de la mitad tienen la figura legal de AC, y más de un tercio no tiene figura legal alguna.

¿El Estado debería ir más allá al regular las actividades de las organizaciones civiles, o de qué manera debe hacerlo? Ciertamente, algunos estándares mínimos deben establecerse para que una organización sea reconocida por el Estado, pero debieran ser tales que no abrumen a las organizaciones, sobre todo las nuevas y pequeñas. El reconocimiento de la misión y del prestigio de una organización civil en un determinado campo se da todavía de manera muy informal. No hay ninguna certificación de los organismos o normas, públicas o privadas, que produzcan la base de confianza para la cooperación entre los actores sociales. Hay algunas áreas en las que el Estado puede actuar como un árbitro de los actores privados, pero hay algunas otras en las que el reconocimiento recae principalmente en las iniciativas cívicas. Cuando el Estado no tiene el conocimiento para realizar la supervisión, la gente de las organizaciones civiles podría generar las normas y mecanismos de rendición de cuentas para su propio campo. Tal es el caso, por ejemplo, de la educación especial, las necesidades vecinales, la cultura y las tradiciones locales, las asociaciones profesionales, entre otras. Estas normativas auto-generadas no excluyen las obligaciones comunes frente al Estado, tales como los impuestos de acuerdo a un régimen diferenciado. Sin embargo, al menos en el caso de los Estados Unidos, el estudio realizado por Irvin <sup>10</sup> muestra que los estados que tienen menos regulación sobre las organizaciones no lucrativas no tienen mayor incidencia de fraudes en comparación con los estados que regulan más. La moraleja del estudio no es que no deba hacerse supervisión pública, sino que la vigilancia ejercida mediante modelos burocráticos y periódicos difícilmente sirve para detectar infracciones. En cambio, contar con medios de fácil acceso para la denuncia por parte del público es más eficiente para detectar irregularidades <sup>11</sup>.

Un Estado vigilante de las organizaciones civiles es un primer aspecto a considerar en la cuestión de la rendición de cuentas. Pero consideramos que la vigilancia tiene que ser tal que responda a la necesidad de evitar los fraudes, preservar la confianza y proveer un marco normativo; al mismo tiempo que es sencillo y barato, no burocrático, y no controla a las organizaciones civiles.

<sup>10</sup> R. A. Irvin, "State Regulation of Nonprofit Organizations: Accountability Regardless of Outcome", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol 34, no. 2, 2005, 161-178.

<sup>11</sup> R. A. Irvin, "State Regulation of Nonprofit Organizations: Accountability Regardless of Outcome", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol 34, no. 2, 2005, 161-178.



Sin embargo, con respecto a la contabilidad de los recursos monetarios, en muchos casos el Estado no desempeña el papel principal. En cuanto al financiamiento público para iniciativas civiles, la Secretaría de Hacienda publica cada tres meses los importes y los beneficiarios de los recursos públicos que han sido entregados a la iniciativa privada. Todas las dependencias del gobierno federal, a su vez, están obligadas a publicar esta información en sus páginas web, pero eso es todo. Las diferentes entidades privadas que financian la labor de las organizaciones civiles, especialmente los patrocinadores internacionales, cuentan con procedimientos más sofisticados para ejercer supervisión, o incluso con programas de fortalecimiento institucional y de capacitación, en los que se pide enrolar a sus socios locales. Es el caso de algunas organizaciones internacionales que trabajan en México, como la Alianza Internacional (que trabaja con las organizaciones dedicadas al VIH-SIDA), la Agencia internacional de los Estados Unidos para el Desarrollo (USAID), organizaciones ecologistas como The Nature Conservancy, la Fundación Packard y la Fundación Ford, entre muchos ejemplos de campos específicos. Gran parte del interés de las organizaciones civiles mexicanas en la rendición de cuentas se debe al peso que estos organismos internacionales le dan a asuntos como éste, de alguna manera ligados a los de creación de capacidades y a la evaluación del impacto.

Lo que comúnmente se encontrará si se buscan prácticas de rendición de cuentas internas en las organizaciones no lucrativas, es que sólo comienzan a incorporarse cuando un patrocinador así lo pide, y en estos casos el control suele limitarse al proyecto individual que está siendo financiado por aquel patrono. En general, el sistema de rendición de cuentas no es visto como una herramienta útil para la organización más allá de la petición de una agencia externa. En este sentido, existe un riesgo en privilegiar la “rendición de cuentas hacia arriba”, porque en el contexto mexicano la participación de donantes externos es mucho menor de lo que es en otros países. Por lo tanto, es una mala estrategia adoptar prácticas de rendición de cuentas orientadas sólo a públicos externos, cuya contribución va a ser probablemente muy limitada. Aunque esto es lo que sucede más a menudo. La práctica de la participación de múltiples públicos interesados, incluido los empleados, los beneficiarios y organizaciones similares es más bien rara. Tomando en cuenta que la mayor parte de los recursos que reciben las organizaciones provienen de la prestación de servicios, y de pequeños donantes muchas veces anónimos, la relación con estos públicos también debería cuidarse y fortalecerse. Por el contrario, algunos estudiosos de América Latina han criticado a las ONG por lo que consideran una falta de transparencia y democracia, la ausencia de mecanismos de representación y vigilancia por parte de los beneficiarios <sup>12</sup>, y por el encerramiento en sí misma de algunas organizaciones <sup>13</sup>.

<sup>12</sup> R. Casanovas Sainz and O., García Chacón, Las ONG's y los desafíos del desarrollo organizacional, La Paz, Bolivia, ICCO/Proactiva/IDEPRO, 1999.

<sup>13</sup> G. Cardanelli, Kesslen and M. Rosenfeld, “Las lógicas de acción de las asociaciones voluntarias. Los espacios del altruismo y la promoción de derechos”, en Thomson, Andrés. Público y privado: las organizaciones sin fines de lucro en la Argentina, Buenos Aires, Argentina, UNICEF/Losada, 1995, p. 153.



¿Por qué los beneficiarios tendrían que participar en un sistema de rendición de cuentas? Al menos para las organizaciones civiles que actúan en nombre de un grupo poblacional muy definido, y distribuyen bienes y servicios para él, hay un deber de prestar información y recibir retroalimentación sobre tales actividades. En estos casos, los donantes dan su dinero a las organizaciones para que éstas presten servicios a la población meta, confiando en el papel de aquellas como intermediarias. Si el donante quiere saber cómo van las cosas, puede ir a preguntar directamente a los beneficiarios. Ese es un esquema más o menos claro. Pero hay algunas actividades en las que es difícil indicar quiénes son los beneficiarios y cómo pueden ser informados. Por ejemplo, para un grupo de defensa de los derechos humanos es difícil decir exactamente cómo un “caso ejemplar”, está contribuyendo a mejorar el régimen de los derechos en la sociedad en general. Ayuda a construir una sociedad mejor, seguramente, pero es muy difícil medir el impacto. La rendición de cuentas de este tipo de actividades es más difícil que una cuantificación convencional.

¿La auto-regulación de las organizaciones puede ser una salida para el reto de la rendición de cuentas en el sector no lucrativo? Teóricamente, tendría la ventaja de alejar la regulación estatal, pero por otro lado no es nada fácil ponerla en práctica. Como señala M. Sidel<sup>14</sup>, fuera de los Estados Unidos y algunos países europeos, las prácticas de auto-regulación no han sido muy exitosas. Y en México ocurre otro tanto. Puede sugerirse, a nivel de hipótesis, que para ser funcionales, los sistemas de auto-regulación y rendición de cuentas de adscripción voluntaria requieren respaldo en la cultura y las costumbres, una cierta madurez institucional. Para García, por ejemplo, la sociedad tendría que seguir las reglas del estado de derecho e incorporar un compromiso de responsabilidad social<sup>15</sup>, de manera más o menos espontánea. Las prácticas más comunes de auto-regulación son el arbitraje ejercido por un organismo autónomo reconocido por los actores del sector, la adopción de códigos de ética y de conducta por campo de trabajo, las auto-evaluaciones conforme a estándares y la evaluación entre pares conforme a la comunicación de “mejores prácticas”. En México pueden hallarse algunas muestras de cada una de estas modalidades, pero en general se encuentran poco extendidas. Algunos ejemplos serían la Comisión Nacional de Arbitraje Médico, los estándares de calidad del ISO, el Consejo de Auto-regulación de Ética Publicitaria, entre otros.

La estrategia de creación de códigos de conducta y códigos de ética ha sido adoptada por muchas empresas mexicanas, entre ellas las agrupadas en el Consejo Coordinador Empresarial y la Coparmex (Confederación

<sup>14</sup> M. Sidel, “The Guardians Guarding Themselves: a comparative perspective on non-profit self- regulation”, Chicago-Kent Law Review, 2005, p. 80.

<sup>15</sup> S. García y C. Cobos, “Entre la virtud y la incongruencia. Rendición de cuentas y transparencia en las organizaciones de la sociedad civil”, en A. Monsiváis (compilador), Políticas de transparencia: ciudadanía y rendición de cuentas, México, IFAI- Cemefi, 2005.



Patronal de la República Mexicana), las mayores asociaciones empresariales mexicanas. Probablemente porque algunos empresarios participan en las juntas directivas de algunas fundaciones filantrópicas, podemos encontrar en ellas códigos de ética de un estilo parecido. Por otro lado, los códigos de ética por campo de trabajo compartidos por múltiples actores no son comunes en México, y no lo son entre las organizaciones civiles.

## **2. Propuesta de un modelo de transparencia y buenas prácticas para las organizaciones civiles mexicanas**

La literatura de “buenas prácticas” se ha popularizado en relación con la administración de las OSFL. En México también empieza a producirse un fenómeno de multiplicación de recomendaciones de tipo gerencial para las organizaciones civiles. En lo tocante a la transparencia, hay varias propuestas que pueden mencionarse a modo de antecedentes para entender el contexto. La estrategia de que sean organizaciones civiles las que ayuden a otras organizaciones civiles a mejorar sus capacidades para la rendición de cuentas es una propuesta bastante recurrente en conferencias y encuentros entre organizaciones del sector. Lo más común es que se ofrezcan cursos de capacitación, sin mayor seguimiento. Pueden hallarse varias tentativas desarrolladas por organizaciones mexicanas como Alternativas y Capacidades A.C., Fundación Thais A.C., Fundación del Empresariado Chihuahuense A.C., y otras que mencionaremos brevemente enseguida.

Quizás la propuesta más sencilla es la que presenta el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), a través de sus indicadores de institucionalidad y transparencia. Se trata de diez indicadores básicos cuyo cumplimiento significa que una organización cumple con los requisitos mínimos de una organización que va más allá de una iniciativa individual o personal y de corto plazo. En 2005, el Cemefi publicó sus “Indicadores de Institucionalidad y Transparencia”, a fin de indicar una serie de normas comunes para mostrar al público (sobre todo los potenciales donantes), qué tan transparentes e institucionales podrían ser las organizaciones incluidas. De acuerdo al Cemefi, la organización debe contar con: 1. Constitución legal ante Notario Público; 2. Autorización de la SHCP como donataria; 3. Misión, visión y objetivos; 4. Domicilio y teléfono verificables; 5. Informe anual de resultados y ejercicio de recursos; 6. Consejo Directivo o Patronato diferente al equipo profesional; 7. Personal profesional contratado en nómina; 8. Colaboradores voluntarios en los programas; 9. Más de tres años de operación; 10. Más de tres fuentes distintas de ingresos.



De estas, se puede considerar que dos están directamente relacionados con las prácticas de rendición de cuentas: la publicación de un informe anual de actividades y de los resultados financieros, y presencia de una junta directiva cuyos miembros sean diferentes de las personas que trabajan en la organización. En un sentido más amplio, dos indicadores más pueden estar relacionados con la rendición de cuentas: el privilegio de recibir beneficios fiscales (controlado por la Secretaría de Hacienda), y la existencia de una misión definida, visión y objetivos. En el año 2012, el número de organizaciones incluidas en la “acreditación de indicadores de institucionalidad y transparencia” es de 478 distribuidas en diversos estados de la república.

La acreditación del Cemefi es la más difundida en relación con la transparencia de las OSFL. Otras que también son dignas de mención por su difusión son el programa “Fortaleza”, promovido por la Fundación Merced<sup>16</sup>. Este es un programa de fortalecimiento institucional que incluye varios aspectos diferentes, desde marco legal y fiscal de la actividad de las OSFL, viabilidad del proyecto, manejo de presupuestos y programas, visibilidad de la organización, etcétera. Si bien no se trata de un programa específico de transparencia, sí incluye el concepto en distintos momentos. Lo mencionamos aquí porque se trata de un programa muy difundido entre el perfil de las organizaciones de asistencia privada, en particular las del Distrito Federal, que incluye varios recursos en apoyo de las organizaciones.

Recientemente se encuentra en operación la organización “Filantropía”. Esta es una iniciativa de corte muy “americano”, orientada a “maximizar el impacto de la filantropía en México mediante la calificación, profesionalización, vinculación y canalización de recursos a las organizaciones sin fines de lucro. Filantropía busca incrementar la confianza en las organizaciones a través de una calificación y medición de impacto social” (Filantropía, sitio web). La idea fundamental de esta “calificación” y los servicios de asesoría que la acompañan es mejorar los resultados de las organizaciones en su búsqueda de donativos. La práctica implementada está fuertemente basada en prácticas de mercadotecnia apoyadas en internet y redes sociales tecnológicas.

Por nuestra parte, el modelo de prácticas de transparencia que hemos adoptado para este estudio ha sido propuesto por Confío a partir de la experiencia de la española Fundación Lealtad. Esta organización comenzó sus operaciones en el año 2001, con el objetivo de ofrecer a particulares y empresas información indepen-

<sup>16</sup> Fundación Merced fue fundada en 1962 gracias a la iniciativa filantrópica de la familia Munguía, que destinó su patrimonio a esta causa.



diente, objetiva y homogénea para ayudarles a decidir con cuáles organizaciones colaborar, y a darle seguimiento a sus donaciones. La información que se genera se basa en los análisis de transparencia que la fundación realiza de forma gratuita para aquellas organizaciones que así lo solicitan (Fundación Lealtad, sitio web). El modelo de prácticas de transparencia de esta organización recopila la experiencia práctica del ámbito español y europeo, principalmente. La fundación es miembro del International Committee on Fundraising Organizations (ICFO) <sup>17</sup>, principal agrupación internacional para este tipo de organizaciones. La práctica de esta iniciativa vincula los potenciales donantes, sobre todo institucionales, con las causas y organizaciones que deciden adoptar el modelo de prácticas de transparencia, sometiéndose a un estricto análisis de sus propias prácticas. Los resultados del análisis son publicados de modo abierto e irrestricto de manera gratuita por diversos medios. El objetivo de esta publicidad es asimismo facilitar el acceso a recursos para las organizaciones y la eficientización de los donativos.

Mediante un convenio de colaboración institucional, la Fundación Lealtad estableció una alianza con Confío, para que ésta desarrolle una versión del modelo de transparencia y buenas prácticas que sea implementado en México. Asimismo, Confío ha registrado los principios que conforman el modelo y se ha incorporado al ICFO, siendo la primera organización de América Latina que forma parte de este comité.

El modelo de transparencia del que hablamos se estructura a partir de nueve principios que se describen a continuación. Esta exposición descriptiva se basa en el documento interno de la Fundación Lealtad firmado en el año 2005 por Salvador García A., presidente y fundador de dicha organización.

### **Los principios de transparencia**

Principio 1. Funcionamiento y regulación del órgano de gobierno. El órgano de gobierno es el principal responsable de asegurarse que la OSC cumpla con la misión y la gestión eficiente de los recursos. De igual manera que en una empresa, el buen funcionamiento del órgano de gobierno de una OSC impacta directamente en la actividad de la misma, y es fundamental para la consecución de su fin social. Esta buena práctica implica que éste se reúna periódicamente, que tenga una participación activa en la toma de decisiones, que esté formado por un mínimo de 5 miembros, los cuales no ostenten cargos vitalicios ni de parentesco y sean renovados con cierta regularidad, y de los cuales el 60% forme parte del órgano de gobierno de manera honoraria sin recibir alguna retribución económica por su participación.

<sup>17</sup> ICFO fue creado en 1958, tiene su sede central en Holanda y como propósito el asegurar que la recaudación de fondos para causas altruistas se desarrolla de manera correcta y de acuerdo a estándares internacionales. Sitio internet: [www.icfo.org](http://www.icfo.org)





Por otro lado es muy importante para la sociedad y los donantes que la información de los integrantes del órgano de gobierno y del equipo directivo sea pública, ya que facilita el conocer quién está detrás de la organización y aumenta la transparencia de la OSC, pues la nueva administración del órgano de gobierno pone a prueba y somete a control la labor llevada a cabo por el anterior órgano de gobierno.

El modelo de Confío, adopta los mismos compendios de Fundación Lealtad, salvo por que los miembros del órgano de gobierno puedan o no ostentar un cargo vitalicio o tengan relación de parentesco, además incorpora elementos propios de la realidad de las OSFL mexicanas que indican la realización de registros adecuados de sus reuniones y que la presidencia y la dirección de la organización se ocupen por personas distintas en relación de parentesco.

Principio 2. Claridad y divulgación de la misión. Contar con un fin social claro, público y directamente relacionado con la actividad de la organización es fundamental para la atracción de posibles colaboradores particulares e institucionales, para motivar al equipo y voluntarios y facilita la toma de decisiones estratégicas así como el diseño de los programas.

El cumplir cabalmente con este principio de acuerdo al modelo de Confío implica el que las actividades que realiza la organización persigan fines de beneficio social objeto de la organización y que todos los miembros de la organización, incluidos los voluntarios, conozcan la misión y la misma esté a disposición del público.

Principio 3. Planeación y seguimiento de las actividades. Este principio es imprescindible en la transparencia de gestión de las organizaciones, ya que esta permite que las OSC sean capaces de mostrar por escrito las metas que desean conseguir, los medios con los que cuentan y las acciones que van a llevar a cabo para lograrlas. El contar con sistemas de evaluación que evalúen las variables que determinan el fracaso o éxito de la organización permite la posibilidad de adelantarse a cambios eventuales del entorno y adaptar las acciones en busca de un mejor cumplimiento de los objetivos y de la misión.

La existencia de sistemas internos de seguimiento y evaluación de la actividad permiten la medición del impacto de las intervenciones, y es muy importante que el órgano de gobierno esté enterado e involucrado en la toma de decisiones, definición de criterios y selección de proyectos de la OSC, a razón de contar con una dirección estratégica y una buena gestión de los recursos.



Los indicadores que toma en cuenta el modelo de buenas prácticas de Confío incluyen la existencia de planes estratégicos y/o planes operativos anuales que son del conocimiento del órgano de gobierno, la congruencia de las líneas de trabajo en relación al cumplimiento de la misión durante los últimos dos años, la presencia de sistemas formalmente definidos de control y seguimiento interno de la actividad y de avances sobre las metas de la OSC, el contar con sistemas formalmente definidos de control y seguimiento de sus beneficiarios y la realización de informes sobre avances y resultados de los proyectos financiados por sus donantes.

Principio 4. Comunicación e imagen fiel en la información. Este es uno de los indicadores más claros para evaluar hasta qué punto la organización está en contacto con la sociedad y es consciente de sus demandas de información, al mismo tiempo la veracidad y detalle de la información disponible tanto para los colaboradores como para el público en general, es un indicador claro de la condición transparente y responsable de la organización. La comunicación recurrente de la OSC con la sociedad es fundamental para incrementar la confianza en la misma y ampliar y fidelizar su base social, la cual incluye a los socios y voluntarios.

Los indicadores que evalúa el modelo de Confío para medir el cumplimiento de este principio incluyen que las actividades de comunicación, procuración de fondos e información pública reflejen de manera fiel la misión y la realidad de la organización y no induzcan al error, que la organización elabore un informe anual de actividades que ponga a disposición de sus públicos de interés, que los estados financieros auditados se encuentren a disposición del público en general, que la información de la organización se encuentre disponible en los sitios de los registros oficiales y que la organización cuente con un correo institucional.

Principio 5. Transparencia en la financiación. Este principio refleja una de las principales preocupaciones de la sociedad respecto a las organizaciones sin fines de lucro. El conocer los medios con los que cuentan, las entidades públicas o privadas que participan, y las actividades de captación de fondos que las financian, son importantes para construir un ambiente de confianza para los potenciales colaboradores que contribuyan con la causa de la organización.

El modelo de Confío evalúa dos indicadores clave en el cumplimiento de este principio: la facilitación de la información de las principales fuentes de financiamiento de origen público y privado, y las cantidades aportadas por las mismas, así como el que la organización lleve un registro de los ingresos y costos de las actividades de procuración de fondos.





Principio 6. Pluralidad en la financiación. La importancia de este principio recae en la necesidad de que las OSC cuenten con fuentes de financiación diversificadas que aseguren la independencia de la organización en la toma de decisiones, sin estar sujetas a las directrices de su principal financiador. Una financiación diversificada permite conservar la estabilidad y continuidad de la organización en el caso de que una de las fuentes desaparezca, debido a que no existe dependencia excesiva de ninguna de ellas. Al mismo tiempo es importante que exista un equilibrio entre los financiadores públicos y los de origen privado.

Los indicadores que toma en cuenta el modelo de Confío incluyen que la organización realice actividades para la diversificación de fuentes de financiamiento tanto públicas como privadas y que ninguno de los donantes aporte más del 50% de los ingresos totales de la entidad de forma continua durante los últimos dos años.

Principio 7. Control en la utilización de fondos. Existe una opinión generalizada en la sociedad que las OSC no cuentan con controles reales sobre el gasto, lo que se convierte en un argumento comúnmente utilizado para no colaborar económicamente con las organizaciones sin fines de lucro.

Una herramienta de gestión fundamental es el presupuesto y su elaboración puede evitar riesgos innecesarios y ayudar a que la planificación de actividades sea coherente con los recursos existentes. De igual manera, el buen diseño de un presupuesto ayuda a determinar la necesidad de emprender campañas de captación de fondos adecuadas a los requerimientos de la organización. Otro aspecto importante que evalúa este principio es la utilización de los recursos para la captación de fondos, con el propósito de minimizar el riesgo de una posible pérdida. En este mismo sentido, las inversiones financieras deben ser prudentes y evitar entrar en un escenario de pérdidas, de igual manera las inversiones en instituciones no financieras deben estar directamente relacionadas con la consecución de la misión y deben ser autorizadas por el órgano de gobierno.

El modelo de buenas prácticas de Confío evalúa que la organización elabore un presupuesto anual para el año siguiente del cual tiene conocimiento el órgano de gobierno, que se conozca el ejercicio de los recursos por cada programa y/o proyecto, que la organización respete la voluntad de los donantes estableciendo controles que permitan comprobar el destino de los donativos etiquetados o de uso restringido, que la organización tenga un nivel razonable de recursos disponibles respecto de sus gastos, que la organización pre-



sente una estructura financiera equilibrada, que en el caso de contar con inversiones financieras éstas sigan criterios de prudencia razonable y que las inversiones en instituciones no financieras están directamente relacionadas con la consecución de la misión y son autorizadas por el órgano de gobierno.

Principio 8. Presentación de las cuentas y cumplimiento de las obligaciones legales. Este principio tiene como objetivo indicar los documentos que tienen que elaborar las organizaciones para informar sobre su gestión y dar a conocer las obligaciones legales a las que suscriben, como el balance anual, la cuenta de resultados, la cartera de inversiones, así como su acreditación del cumplimiento del régimen fiscal del que son sujetas.

Este principio es evaluado dentro del modelo de Confío con tres indicadores que incluye que los estados financieros y las notas se elaboren conforme a las Normas de Información Financiera y se presenten ante el órgano de gobierno, también que la organización acredite el cumplimiento de todas las obligaciones legales y fiscales en sus estados financieros auditados por contador público registrado y que la contabilidad y la auditoría de los estados financieros se lleven a cabo por personas y/o despachos sin vinculación alguna.

Principio 9. Promoción del voluntariado. Este principio evalúa uno de los principales indicadores del impacto social de las OSC, y es el número de voluntarios con el que cuentan. Los voluntarios viven el día a día de la organización y son los mejor posicionados para garantizar que las aportaciones filantrópicas que se realizan tanto de dinero como de tiempo, son invertidas en el fin social. En las organizaciones debe existir un plan concreto de actividades a desarrollar por los voluntarios para que éstos puedan llevar a cabo sus actividades con diligencia. Asimismo deben conocer sus atribuciones, derechos y obligaciones como voluntarios y tener siempre designada a una persona de la organización a quien acudir en caso de requerirlo.

Para evaluar el cumplimiento de este principio Confío evalúa dos indicadores que incluyen el que la organización cuente con voluntarios en sus actividades y que se tengan definidas las actividades a realizar por los mismos.

Los nueve principios generales que se enumeraron se descomponen en 36 subprincipios de naturaleza más operativa. Estos se refieren a prácticas muy concretas que son consideradas buenas prácticas de transparencia. A partir de

estos subprincipios se elaboró el instrumento empleado en la encuesta llevada a cabo en este estudio. La siguiente tabla resume los 36 subprincipios:

Principio	Subprincipios
1. Funcionamiento y regulación del órgano de gobierno	1.1A. El órgano de gobierno está constituido por un mínimo de 5 miembros
	1.2B. El órgano de gobierno se reúne por lo menos 4 veces durante el año con la asistencia física o por videoconferencia de sus integrantes. Asistirán la mayoría de los miembros al menos a una reunión durante el año.
	1.3C. Cada uno de los miembros del órgano de gobierno asiste en persona o por videoconferencia al menos a una de las reuniones realizadas durante el año.
	1.4D. Los miembros del órgano de gobierno se renuevan con cierta regularidad.
	1.5E. Sólo un número limitado de los miembros del órgano de gobierno recibe ingresos de cualquier tipo, procedente tanto de la propia organización como de otras entidades vinculadas. Este porcentaje es inferior al 40% de los miembros.
	1.6F. La organización pone a disposición del público información sobre los integrantes del órgano de gobierno y del equipo directivo.
	1.7G. La organización lleva un registro adecuado de las reuniones de su órgano de gobierno.
	1.8H. La presidencia y la dirección de la organización son ocupadas por personas distintas sin relación de parentesco.
2. Claridad y divulgación de la misión	2.1A. La misión es el objeto esencial de la organización, lo cual se refleja en las actividades que ésta realiza debiendo perseguir fines de beneficio social.
	2.2B. Todos los miembros de la organización, incluidos los voluntarios, conocen la misión y ésta se encuentra a disposición del público.
3. Planeación y seguimiento de las actividades	3.1A. La organización cuenta con un plan estratégico y/o un plan operativo anual del cual tiene conocimiento el órgano de gobierno.
	3.2B. Durante los últimos dos años, los programas muestran congruencia al seguir una línea de trabajo encaminada hacia el logro de la misión.
	3.3C. La organización cuenta con sistemas formalmente definidos de control y seguimiento interno de la actividad y de avances sobre las metas.
	3.4D. La organización cuenta con sistemas formalmente definidos de control y de seguimiento de sus beneficiarios.
	3.5E. La organización pone a disposición de los donantes informes sobre los avances y resultados de los proyectos que financian.



Principio	Subprincipios
4. Comunicación e imagen fiel en la información	4.1A. Las actividades de comunicación, procuración de fondos e información pública reflejan de manera fiel la misión y la realidad de la organización y no inducen a error.
	4.2B. La organización elabora un informe anual de actividades que pone a disposición de sus públicos de interés.
	4.3C. Los estados financieros auditados se encuentran a disposición del público en general.
	4.4D. La información de la organización se encuentra disponible en los sitios de los registros oficiales.
	4.5E. La organización cuenta con correo electrónico institucional.
5. Transparencia en el financiamiento	5.1A. La organización facilita información sobre sus principales fuentes de financiamiento, de origen público como privado, y las cantidades aportadas por las mismas.
	5.2B. La organización lleva un registro de los ingresos y costos de las actividades de procuración de fondos.
6. Pluralidad en el financiamiento	6.1A. La organización realiza actividades para la diversificación de fuentes de financiamiento tanto públicas como privadas.
	6.2B. Ninguno de los donantes de la organización aporta más del 50% de los ingresos totales de la entidad de forma continua durante los últimos dos años.
7. Control en la utilización de los fondos	7.1A. La organización elabora un presupuesto anual para el año siguiente del cual tiene conocimiento el órgano de gobierno.
	7.2B. Se conoce el ejercicio de los recursos de la organización por cada programa y/o proyecto.
	7.3C. La organización respeta la voluntad de sus donantes estableciendo los controles que le permiten comprobar el destino de los donativos etiquetados o de uso restringido.
	7.4D. La organización tiene un nivel razonable de recursos disponibles respecto a sus gastos. En caso de contar con efectivo restringido, éste será aprobado por el órgano de gobierno.
	7.5E. La organización presenta una estructura financiera equilibrada durante los últimos dos años.
	7.6F. En caso de contar con inversiones financieras éstas siguen criterios de prudencia razonable.
	7.7G. Las inversiones en instituciones no financieras están directamente relacionadas con la consecución de la misión y son autorizadas por el órgano de gobierno.
8. Presentación de los estados financieros y cumplimiento de las obligaciones legales y fiscales	8.1A. Los estados financieros auditados y sus notas se elaboran conforme a las Normas de Información Financiera mexicanas y se presentan en el órgano de gobierno.
	8.2B. La organización acredita el cumplimiento de todas sus obligaciones legales y fiscales en sus estados financieros auditados por contador público registrado.
	8.3C. La contabilidad y la auditoría de estados financieros se llevan a cabo por personas y/o despachos sin vinculación alguna.
9. Promoción del voluntariado	9.1A. La organización cuenta con voluntarios en sus actividades
	9.2B. La organización define las actividades que pueden realizar los voluntarios.

Tabla 1. Principios y subprincipios de buenas prácticas de transparencia y rendición de cuentas del modelo de Confío.

### 3. Encuesta de transparencia en organizaciones sin fines de lucro mexicanas

La aproximación empírica escogida para este estudio fue el de la encuesta. El propósito de recurrir a los datos cuantitativos es encontrar evidencias válidas para confrontarlas con la aproximación teórica que hemos esbozado anteriormente. Enseguida se presentan las aclaraciones metodológicas necesarias, y posteriormente los resultados obtenidos. Como queda indicado, el instrumento que se utilizó es una trasposición de los 36 subprincipios de buenas prácticas de transparencia que propone Confío. De allí que los resultados se referirán directamente al modo como las organizaciones reaccionan frente a este modelo en particular.

Los resultados se organizan alrededor de dos propósitos: a) describir el estado de la población participante en su conjunto, en relación con los principios de transparencia; b) buscar si existen variantes importantes en relación con algunas características de la población, en particular en relación con la figura legal (AC, IAP o equivalentes), ubicación (Distrito Federal y otras entidades federativas), y edad. A esto corresponde una primera serie de resultados con base en las respuestas recibidas. En un segundo momento, se buscaron características implícitas en los resultados por medio de análisis estadístico que permitieran conjeturar rasgos más generales de la población.

#### 3.1. Nota sobre la metodología

La pregunta de investigación que presentamos se refiere a la condición que guardan las OSFL de Puebla, Distrito Federal, Guadalajara, Monterrey y Chihuahua en relación con los 36 indicadores de transparencia y buenas prácticas de rendición de cuentas de nuestro modelo. A manera de hipótesis, postulamos que se encontrarán valores bajos en relación con indicadores clave como funcionamiento del órgano de gobierno, planeación y seguimiento de actividades, comunicación e imagen fiel de la información, pluralidad en la financiación, control en la utilización de fondos y promoción del voluntariado.

A fin de probar la hipótesis, se diseñó un cuestionario basado en los 36 subprincipios de buenas prácticas de transparencia y rendición de cuentas propuestos por Confío. El instrumento utilizado en la encuesta se encuentra en forma de anexo. El cuestionario constó de 36 preguntas cerradas donde sólo podía contestarse “sí cumple” o “no cumple”. La aplicación de la encuesta se realizó a través de una serie de sesiones en las que se convocó a organizaciones de la sociedad civil de las cuatro ciudades en las que se trabajó en este estudio, más las del estado de Chihuahua, entre segundo semestre del año 2011 y hasta el mes de octubre de 2012.



Las sesiones se convocaron en cada ciudad con la ayuda de un aliado local cuya red de organizaciones nos permitió contar con la asistencia al menos de dos integrantes del equipo profesional de cada organización. Cada sesión tenía una duración de cuatro horas. En la primera hora de la sesión se explicó a los participantes el propósito de la reunión y de la encuesta y se describió el modelo de transparencia y buenas prácticas de Confío. El tiempo restante de la sesión se destinó a que los representantes de cada organización contestaran la encuesta, con el apoyo de un facilitador cuya función era la de guiar y resolver dudas durante el proceso. El cuestionario se presentó como un documento de autodiagnóstico sobre el estado que guardan las prácticas de transparencia en cada organización. Cada organización participante conservó el cuestionario detallado, entregando al equipo de investigación solamente una hoja de respuestas.

Se obtuvieron los cuestionarios correspondientes a 317 OSFL distribuidas de la siguiente manera:

		Tipo de Instalación		Total
		Otro	Ac	
Ciudad	Chihuahua	3	84	87
	Guadalajara	0	25	25
	México	83	49	132
	Monterrey	14	29	43
	Puebla	6	24	30
Total		106	211	317

*Tabla 2. Distribución de las OSFL participantes por figura legal y lugar*

Respecto de las características de esta muestra debe aclararse que se buscó que hubiese un número significativo de organizaciones de las dos figuras legales más comunes entre las OSFL, a saber, las asociaciones civiles (AC) y las instituciones de asistencia o beneficencia privada (IAP, IBP y equivalentes). Sin embargo, el control del equipo de investigación sobre este aspecto fue limitado, de manera que, como puede verse en la tabla, la distribución no es uniforme. En el caso de la Ciudad de México hay una carga hacia las IAP, en tanto que en Chihuahua y Puebla ocurre a la inversa. Guadalajara es un caso peculiar porque en el estado de Jalisco no hay instituciones de beneficencia privada, sino que el Instituto Jalisciense de Asistencia Social (equivalente a las juntas de asistencia o beneficencia privada) otorga la inscripción como institución de asistencia a organizaciones que son AC. Si bien dos tercios de la población participante corresponde a las AC, sabemos que esta es la figura legal dominante para las organizaciones civiles (arriba del 50% del total), por

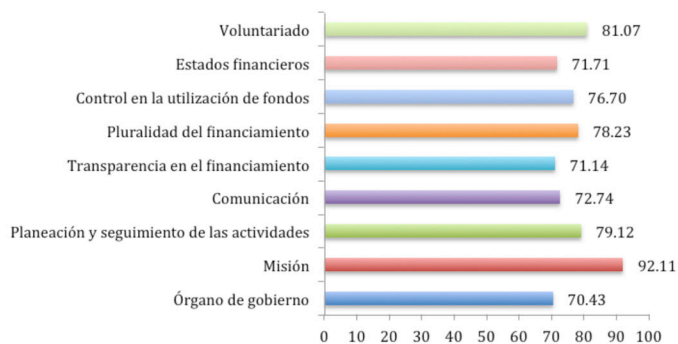


lo que consideramos que esta composición permite hacer algunas comparaciones si se manejan como totales. En cambio, no será posible hacer muchas generalizaciones a nivel local fuera del Distrito Federal.

Una consideración de importancia respecto de esta población es que por distintas razones, tales como los aliados locales y la red de relaciones de Confío, el perfil de las organizaciones que acudieron a la convocatoria para participar en el estudio fue el de organizaciones que realizan distintos tipos de servicios sociales y asistenciales; podría decirse que son organizaciones típicas o tradicionales de tercer sector o instituciones sin fines de lucro. Hay pocas organizaciones que trabajan en temas polémicos o de naturaleza híbrida (parte empresarial, parte gubernamental, parte pública, por ejemplo). Así pues, los resultados obtenidos no pueden ser entendidos como forzosamente válidos para organizaciones civiles menos tradicionales. En general, sabemos que el abanico de actividades y perfiles comprendido por las AC es mucho más amplio y diverso que el de las instituciones de asistencia o beneficencia privada. En este estudio, las AC incluidas, en su mayoría, son más cercanas al perfil de las IAP.

### 3.2. Resultados de la encuesta

#### Cumplimiento de los nueve principios de transparencia y buenas prácticas (PTBP)



Porcentaje de cumplimiento de los 9 principios de transparencia y buenas prácticas

Este primer vaciado de los datos muestra que el principio con el mejor cumplimiento es el relativo a la claridad y divulgación de la misión, mientras que los menos buenos se relacionan con el funcionamiento

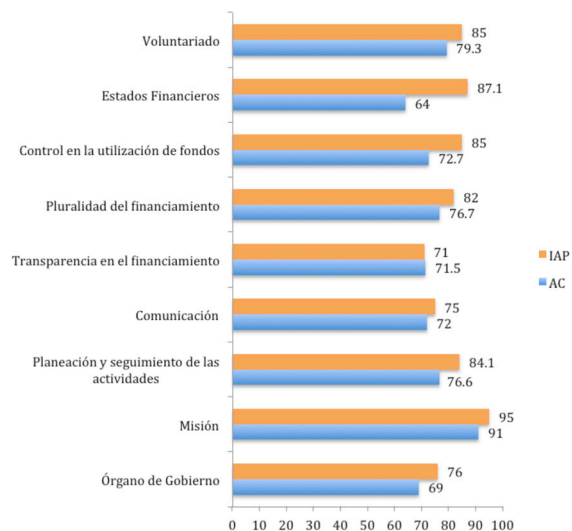




del órgano de gobierno, transparencia en el financiamiento (montos y origen de los recursos financieros y registro de los ingresos y costos de las actividades de procuración de fondos), y la publicación de los estados financieros.

### 3.2.1. Resultados generales y comparación AC frente a IAP o equivalentes

En las siguientes gráficas se presentarán los porcentajes de cumplimiento de los principios y subprincipios PTBP de la población encuestada. Nos referimos a la población total. También haremos un desglose para comparar las organizaciones que tienen la figura legal de Asociación Civil (AC), con las que tienen alguna otra figura (Institución de Beneficencia Privada, Institución de Asistencia Privada o equivalente). De esta forma iremos explorando la hipótesis de que pueden encontrarse diferencias entre los dos tipos de organizaciones, de modo general.



*Porcentajes de cumplimiento en los 9 principios de transparencia AC/IAP*

En esta gráfica puede observarse que las IAP o equivalente tienen mejores resultados en los principios relativos al funcionamiento del órgano de gobierno, claridad en la misión, planeación y seguimiento de actividades, comunicación fiel, pluralidad en el financiamiento, control en la utilización de los fondos, estados financieros y volun-

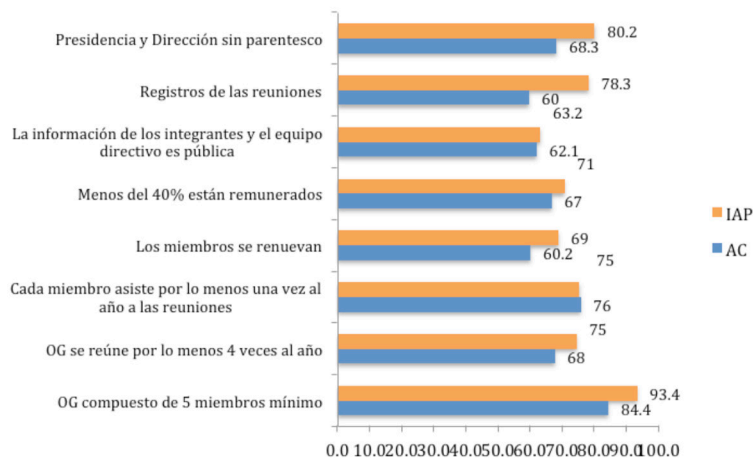




tariado, mientras que las AC tienen un resultado muy ligeramente superior en cuanto a transparencia del financiamiento. El indicador con la mayor diferencia, superior al 23%, es el de transparencia de los estados financieros. Sin embargo, cabe comentar que este número es previsible dado que una de las diferencias más claras entre las AC y las IAP es precisamente que éstas últimas tienen la obligación legal de presentar de manera regular sus estados financieros a la entidad reguladora, a saber, la Junta de Asistencia Privada (en el caso del Distrito Federal) o equivalente en los estados de la república. Si bien la publicación de los estados financieros se considera una buena práctica de transparencia, las AC no están obligadas a llevarla a cabo, por lo que podría pensarse que el gasto que ello implica no sea visto como estrictamente necesario si no se cuenta con una visión o estrategia explícita de transparencia.

### Resultados y diferencias en el funcionamiento del órgano de gobierno

La función directiva es clave para las organizaciones. El involucramiento del órgano de gobierno de las OSFL es completamente necesario para conseguir la transparencia de la misma. Tal como hemos planteado en el marco de referencia, en el caso del gobierno de la organización, al órgano superior de la misma le compete tanto recibir cuentas del staff como a su vez presentarlas a los patronos o públicos externos, pues es el último responsable de los destinos de la organización. El modelo de transparencia y buenas prácticas que presentamos consta de ocho indicadores o subprincipios para el funcionamiento y regulación del órgano de gobierno. Los resultados alcanzados por la población encuestada en cada uno de ellos se representan en la siguiente gráfica.



Porcentaje de cumplimiento de los subprincipios para el funcionamiento y regulación del órgano de gobierno AC/IAP



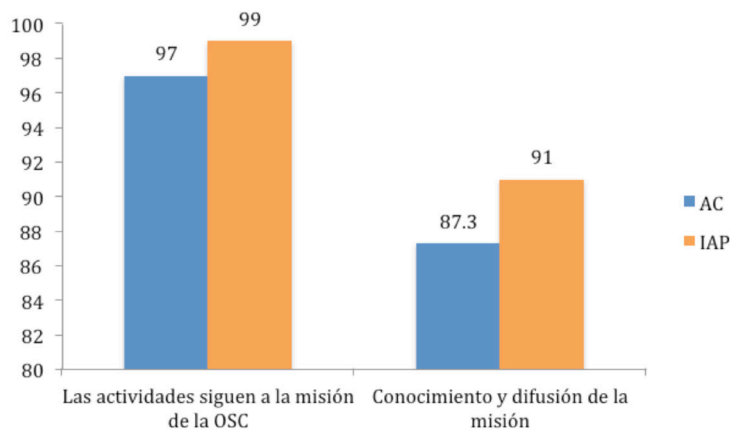
Al comparar los resultados de las AC frente a las IAP o equivalentes, notamos que se mueven de manera muy parecida, si bien, en general, los resultados de las IAP son un poco mejores. La mayor diferencia se da en el indicador “registro de las reuniones”, donde las IAP tienen un cumplimiento del 78% frente al casi 60% de las AC. De acuerdo al modelo de Confío, este indicador permite decir que la organización cuenta con formas de dar testimonio de las reuniones del órgano de gobierno, lo que les permite dar seguimiento a los acuerdos establecidos en las mismas. De esa forma, podríamos decir que la capacidad de dar seguimiento a los acuerdos de las reuniones es mayor en las IAP que en las AC.

Otra diferencia importante se da en el indicador 1.8, relativo a que la presidencia del órgano de gobierno y la dirección de la organización no involucra relaciones de parentesco en las personas correspondientes. Las IAP cumplen en un 80% mientras que las AC cumplen en un 68%. También de acuerdo a la semántica de los indicadores del modelo, cuando este indicador no se satisface, podría presumirse que la organización no cuenta con directivos no relacionados por parentesco, lo que la convierte en una organización menos formal, algo cercano a un “negocio familiar”, que si bien puede ser el origen de muchas iniciativas solidarias en general se considera que se trata de una etapa inicial que debe superarse en el camino hacia la consolidación institucional.

La tercera diferencia importante se refiere a la composición del órgano de gobierno, que debe tener al menos cinco integrantes. Para las AC el porcentaje de cumplimiento es del 83% mientras que para las IAP es del 93%. Aunque el resultado de estas últimas es mejor, el porcentaje de cumplimiento de la población en este indicador es el más alto de entre los que componen el principio, de forma que también para las AC es un porcentaje de cumplimiento muy alto. En cambio, el segundo resultado más bajo del principio corresponde a la renovación de los integrantes del órgano rector, siendo el porcentaje de cumplimiento de las AC del 60% y el de las IAP del 68%. Aunque otra vez las segundas tienen mejor resultado, es un indicador bajo para toda la población, lo que indicaría la necesidad de revisar las prácticas relativas a la renovación del órgano de gobierno en todas estas organizaciones en su conjunto. En la semántica del modelo, este indicador se relaciona con la capacidad de la organización para crecer.

### Resultados en relación con la claridad y divulgación de la misión

De acuerdo al modelo de transparencia, este principio está compuesto por dos indicadores, el primero se refiere a que la misión es el objeto esencial de la organización, lo cual se refleja en las actividades que ésta realiza debiendo perseguir fines de beneficio social. El segundo alude a que todos los miembros de la organización, incluidos los voluntarios, conocen la misión y ésta se encuentra a disposición del público. Los resultados de la población en su conjunto muestran un desempeño muy satisfactorio en cuanto al primer subprincipio, y bastante bueno en cuanto al segundo. Esto es previsible tomando en cuenta que la misión es uno de los factores clave de existencia de la mayoría de las organizaciones civiles. La población de IAP tiene un resultado ligeramente mejor en ambos aspectos.

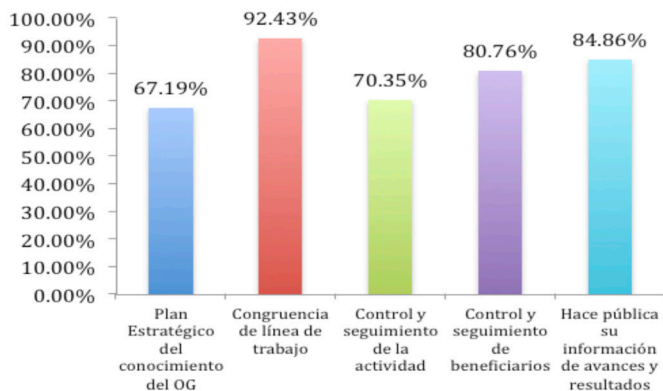


Porcentaje de cumplimiento sobre claridad y divulgación de la misión AC/IAP



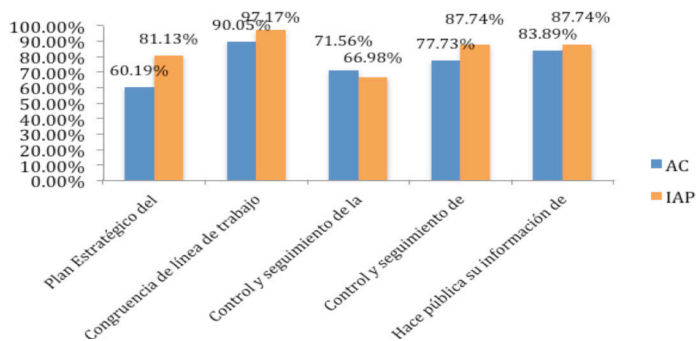
### Resultados sobre planeación y seguimiento de las actividades

El principio 3 está compuesto por cinco indicadores. De ellos, el primero nos parece especialmente importante porque indica que el órgano de gobierno tiene la información para tomar decisiones y para evaluar los resultados.



Porcentaje de cumplimiento de subprincipios de planeación y seguimiento de actividades

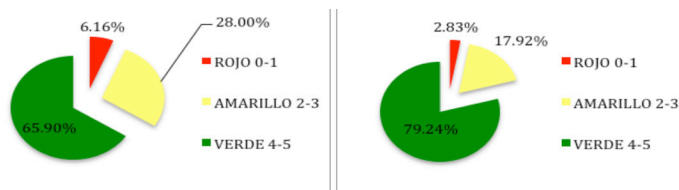
Para este caso, los dos subconjuntos que venimos comparando se comportan de modo muy similar, excepto precisamente en el indicador que pide un plan estratégico y/o un plan operativo anual del cual tiene conocimiento el órgano de gobierno, donde las AC tienen un resultado sensiblemente menor.



Porcentaje de cumplimiento sobre planeación y seguimiento de las actividades AC/IAP

La diferencia es de casi 21%, de manera que el 60% de las AC cumple con ese principio. Este resultado por sí mismo indica que hay una tarea por hacer para que la organización cuente con un plan estratégico, lo que le permitiría tener claridad sobre las decisiones estratégicas, sus resultados e impactos. Asimismo, estas características son necesarias como base para la evaluación de las actividades y los resultados. Es decir, se trata de un aspecto sustantivo del funcionamiento organizacional. A pesar que las IAP tienen mejor porcentaje, casi el 20% no cumple con el indicador, lo que es de notarse siendo un aspecto básico del funcionamiento.

Para efectos de este estudio, definimos un “semáforo” que permitiera una lectura más intuitiva sobre el significado de los resultados. Siendo distinto el número de componentes en cada principio, también lo es el número de respuestas positivas que permiten calificar como verde (cumplimiento completo), amarillo (cumplimiento incompleto) y rojo (cumplimiento insatisfactorio). En este caso, incluimos el semáforo porque permite vislumbrar una diferencia en los subconjuntos de la población. Las organizaciones en rojo cumplen con uno o ninguno de los indicadores; las que están en amarillo cumplen con dos o tres de los cinco, mientras que en verde están las organizaciones que cumplen con cuatro o con los cinco indicadores del principio. En tales condiciones, el 6% de las AC tienen problemas para cumplir este principio, mientras que casi el 80% de las IAP lo cumplen satisfactoriamente.

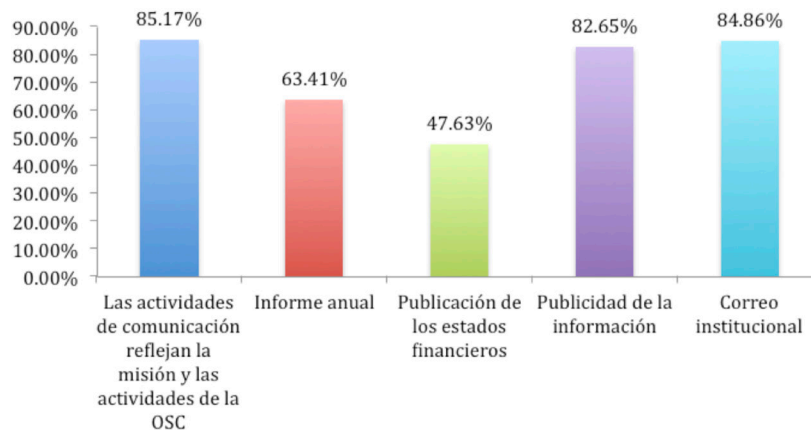


*Semáforo para planeación y seguimiento de actividades. El círculo de la izquierda corresponde a las AC, el de la derecha a las IAP.*



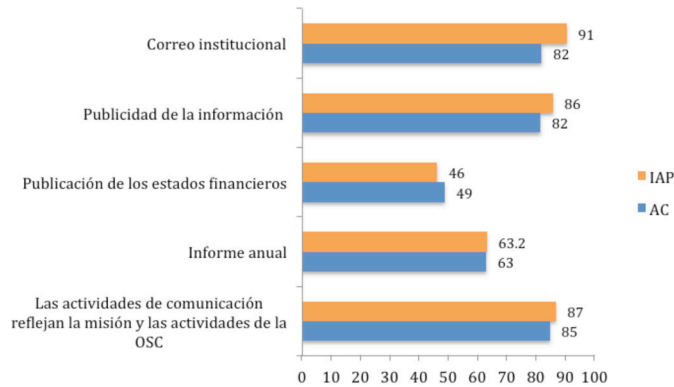
### Resultados sobre comunicación e imagen fiel de la información

El enunciado del cuarto principio no es obvio en su significado; sin embargo, contiene varios de los aspectos más típicos de la transparencia. Los cinco indicadores que lo componen se refieren a que las actividades de comunicación reflejen las actividades y la misión, que se elabore un informe anual accesible al público, así como los estados financieros auditados, y que la información de la organización esté disponible en los sitios oficiales.



Porcentaje de cumplimiento de subprincipio sobre comunicación e imagen fiel de la información

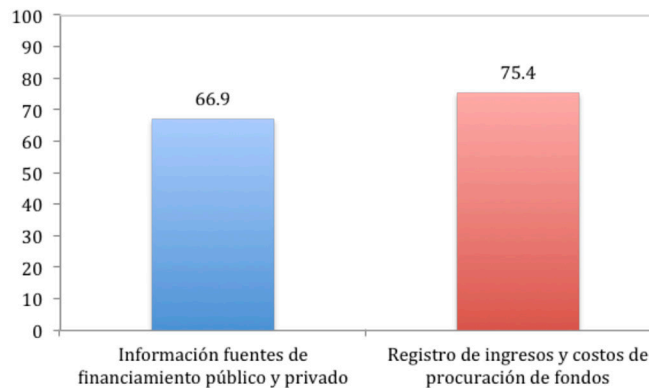
El resultado más bajo para toda la población se refiere a los estados financieros auditados accesibles para todo el público (47.6%). Claramente, se trata de una práctica poco común entre las OSFL mexicanas. En todo caso, menos de la mitad de las organizaciones cumplen con este indicador que, dentro del modelo, implica un aspecto de transparencia en la información financiera institucional. Asimismo, el porcentaje de cumplimiento del indicador sobre acceso al informe anual de actividades, implica que el 37% de las organizaciones no favorece los vínculos con los diferentes grupos de interés a partir de no enviar informes anuales. En consecuencia, por lo que toca a este respecto, no aumenta su transparencia, y no genera más confianza, lo que la hace menos sustentable.



Porcentaje de cumplimiento sobre comunicación e imagen fiel de la información AC-IAP

### Resultados sobre transparencia en el financiamiento

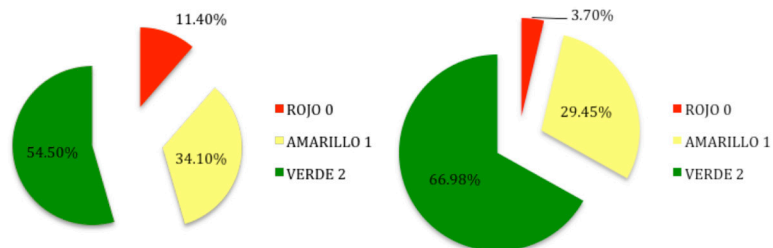
Este principio se compone de dos indicadores, el primero se refiere a que la organización facilite información sobre sus principales fuentes de financiamiento, tanto público como privado, con las cantidades correspondientes, y el segundo muestra que la organización lleva registro de los ingresos y costos de las actividades de procuración de fondos. El primero de estos indicadores tiene uno de los niveles de cumplimiento más bajos de la encuesta.



Porcentaje de cumplimiento de subprincipios de transparencia en el financiamiento



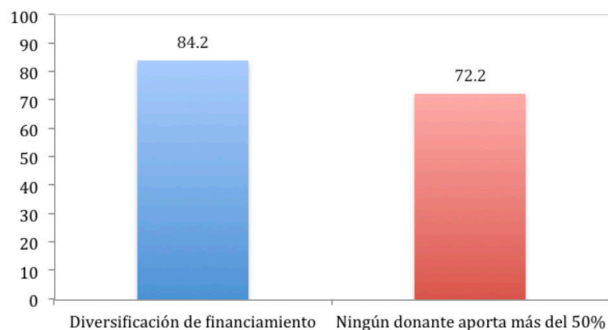
En el terreno de la comparación AC-IAP encontramos una diferencia cuando incluimos nuestra calificación como semáforo. Dado que solamente tenemos dos subprincipios, el color rojo indica que no se cumple con ninguno de los dos, el amarillo indica que se cumple con uno, mientras que el verde implica cumplir con los dos. Tomando en cuenta que este criterio es muy radical, la gráfica que sigue muestra que el 11% de las AC está en una situación de incumplimiento urgente.



Semáforo de cumplimiento de transparencia en el financiamiento AC (izquierda) IAP (derecha)

### Resultados sobre la pluralidad en el financiamiento

La pluralidad en el financiamiento tiene dos indicadores. El primero pide que la organización realice actividades para diversificar sus fuentes de financiamiento, y el segundo demanda que ninguno de los donantes contribuya por sí solo con más del 50% de los ingresos totales de la organización, de forma continua, durante los dos años anteriores. No hay diferencias importantes entre los dos tipos de organización que venimos comparando. Los resultados para la población completa se muestran enseguida.



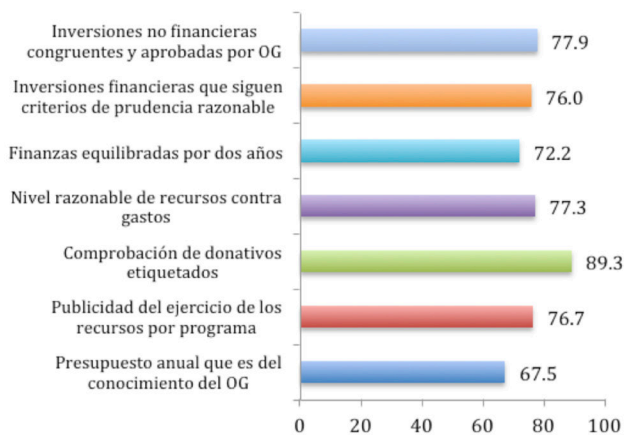
Porcentaje de cumplimiento de indicadores de pluralidad en el financiamiento



Llama la atención que casi una cuarta parte de las organizaciones dependen de las donaciones de un solo patrono para más de la mitad de sus ingresos anuales. Esta condición las pone, en principio, en una posición de vulnerabilidad frente a este donador predominante, lo cual no es por sí mismo negativo pero sí es contrario a lo que se considera una práctica adecuada en este tema: tener una pluralidad de donantes sin predominio de ninguno.

### *Resultados sobre control en la utilización de fondos*

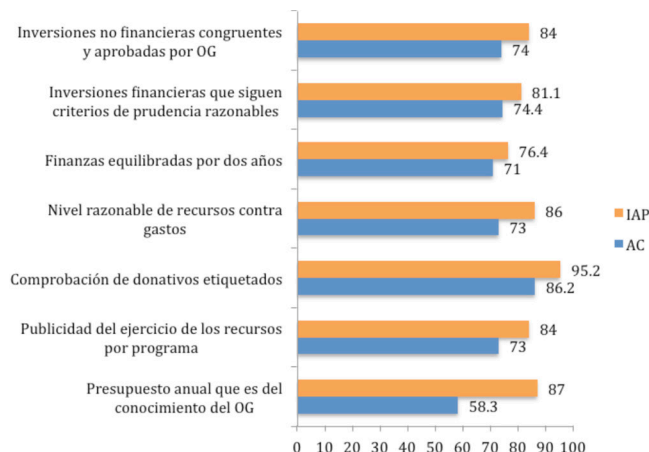
Este principio es uno de los más complejos del modelo al incluir siete indicadores. Desde luego, es esencial en términos de la transparencia orientada a la rendición de cuentas de la organización. Los resultados muestran un desempeño apenas aceptable.



*Porcentaje de cumplimiento de indicadores control en el uso de fondos*



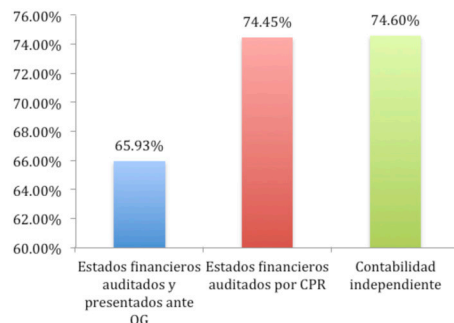
Los resultados para los dos subconjuntos son bastante similares, si bien en todos ellos las IAP tienen un desempeño más elevado. Sólo cabe mencionar el primer indicador de control que implica al órgano de gobierno, en el cual encontramos una de las mayores diferencias entre los subconjuntos.



*Cumplimiento de indicadores de control de uso de los fondos AC vs IAP*

### *Resultados sobre presentación de los estados financieros y cumplimiento de obligaciones*

Este principio incluye tres componentes que recogen las prácticas de que los informes financieros se elaboren conforme a las normas mexicanas, que todas las obligaciones legales y fiscales en sus estados financieros sean avaladas por profesionales sin vinculación con la organización.

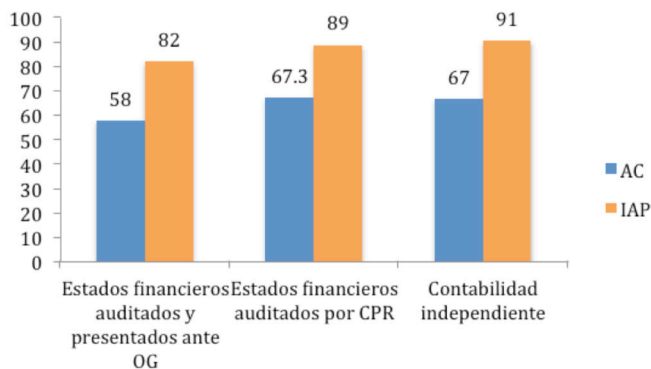


*Porcentaje de cumplimiento de indicadores de estados financieros y obligaciones legales y fiscales*



En estos resultados para toda la población es digno de resaltarse que el subprincipio con el cumplimiento más bajo es el que corresponde al conocimiento que tiene el órgano de gobierno de la información financiera legal. De modo laxo, podría pensarse que tales obligaciones se cumplen en cuanto son mandadas por la ley y las autoridades, pero no son vistas como herramientas de información y gobierno para la propia organización.

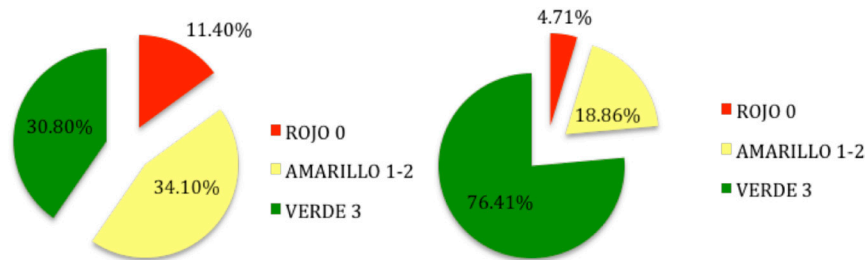
Para este principio los resultados de las IAP o equivalente son consistentemente más altos que para las AC, como se puede ver en la gráfica siguiente.



*Cumplimiento de subprincipios de información financiera AC vs IAP*

Sin embargo, hay que matizar el alcance de esta gráfica ya que una de las diferencias en las figuras legales AC e IAP es precisamente la obligación de presentar su información financiera a la entidad reguladora oficial, por lo que esta es una práctica común en ese subsector. Las AC en cambio no tienen esta obligación por sí mismas, aunque pueden adquirirla si se constituyen como donatarias autorizadas, pero esa es una condición diferente. En todo caso, para las propias IAP, el primer indicador tiene un alcance menor que los otros dos. Si utilizamos el semáforo didáctico nuevamente, las organizaciones en verde cumplen con los tres indicadores, en amarillo cumplen con uno o dos de ellos, y están en rojo si no cumplen con ninguno.



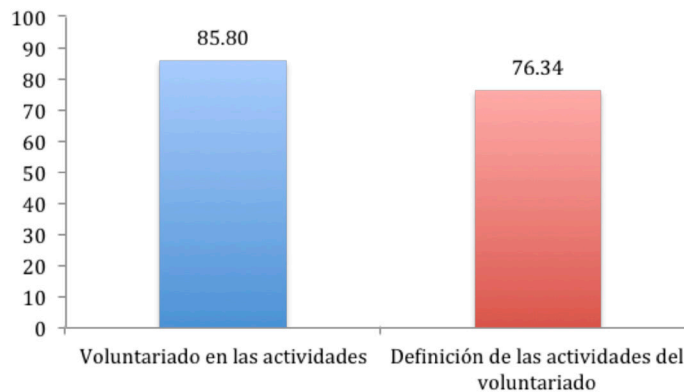


Semáforo de presentación de información financiera, AC (izquierda) vs IAP (derecha)

Lo que puede apreciarse en esta gráfica es que 11% de las AC tienen una tarea pendiente para cumplir con este principio, mientras que el 76% de las IAP lo satisfacen.

### Resultados sobre promoción del voluntariado

Hay dos componentes en este principio. Tienen que ver con la presencia y la definición de actividades de los voluntarios. La gráfica siguiente permite ver que si bien la mayoría de las organizaciones procuran la participación de voluntarios, son menos las que tienen bien definidas las actividades que les corresponden.

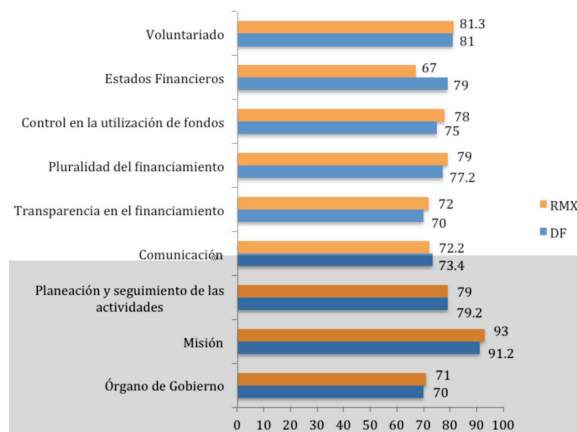


Porcentaje de cumplimiento de indicadores de promoción del voluntariado

También en estos indicadores se observa un desempeño mejor de las IAP, pero se comportan de modo bastante similar en cuanto a que son más las que promueven la participación que las que definen claramente las actividades de los voluntarios.

### 3.2.2. Comparación de las organizaciones del Distrito Federal y de otras ciudades

Una de las hipótesis implícitas de este estudio fue que las OSFL del Distrito Federal tendrían un desempeño mejor que las de otras entidades federativas. Las bases para esa presunción eran la mayor concentración bruta de organizaciones civiles en el DF (sabemos que al menos una quinta parte de todas las organizaciones mexicanas se encuentran en la capital federal), la mayor cercanía de las autoridades federales relevantes (Secretaría de Hacienda, Secretaría de Desarrollo Social, Secretaría de Salud), el nivel de escolaridad de la población, entre otras. Sin embargo, al obtener los resultados de la encuesta encontramos notoriamente menos diferencias de las que esperábamos. A modo de resumen, presentamos la gráfica correspondiente al cumplimiento de los nueve principios separando a las que se encuentran ubicadas en el Distrito Federal y agregando a las que se encuentran en los otros cuatro estados.



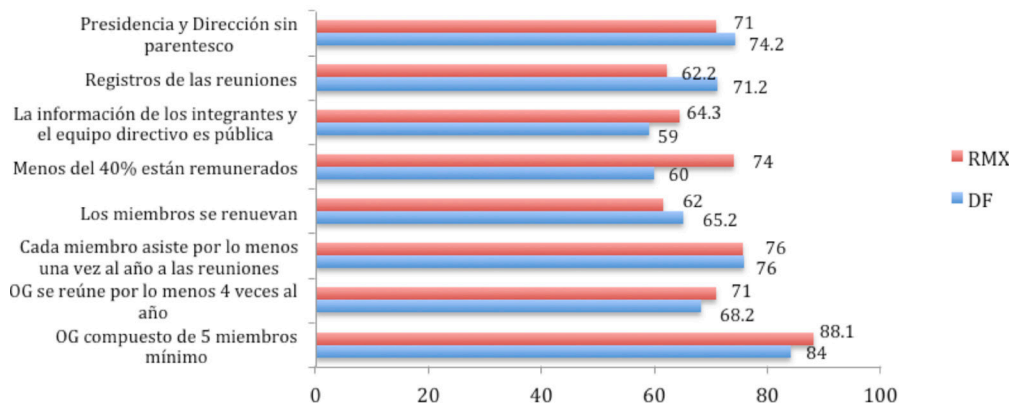
Cumplimiento de 9 principios OSFL del DF versus Chihuahua, Monterrey, Puebla y Guadalajara

Las diferencias con mayor importancia para nosotros se encontraron al nivel de algunos indicadores en particular. En las gráficas siguientes presentaremos sólo aquella información que tiene alguna relevancia para diferenciar a las organizaciones del DF respecto de las otras entidades.



### Participación de personal remunerado en el órgano de gobierno

Uno de los componentes del principio de funcionamiento del órgano de gobierno se refiere a que sólo un número limitado de los miembros del mismo recibe ingresos de cualquier tipo procedentes de la propia organización o de entidades vinculadas con ella. De acuerdo al modelo, este porcentaje debería ser inferior al 40% de los integrantes.

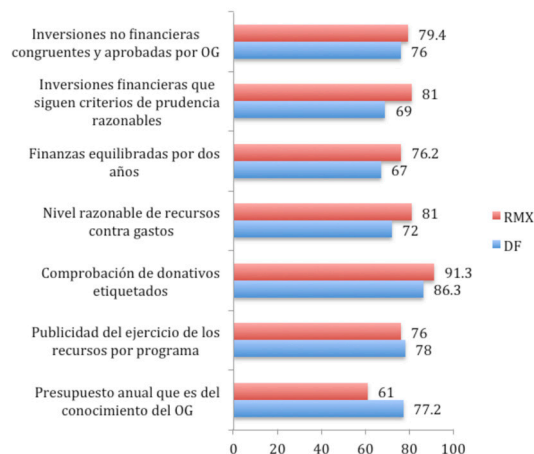


Cumplimiento de subprincipios de funcionamiento del órgano de gobierno DF vs entidades federativas

La diferencia entre el cumplimiento de las dos ubicaciones es del 14%, lo que significa que la participación estrictamente voluntaria (sin retribución económica) en las otras ciudades es mayor que en el DF.

### Conocimiento del órgano de gobierno sobre el presupuesto

El primer indicador del principio de control en la utilización de los fondos señala que la organización elabore un presupuesto anual para el año siguiente del cual tiene conocimiento el órgano de gobierno. La importancia del presupuesto a ejercer con vistas al control de los gastos es bastante intuitiva. En este indicador encontramos una diferencia relacionada con la ubicación:

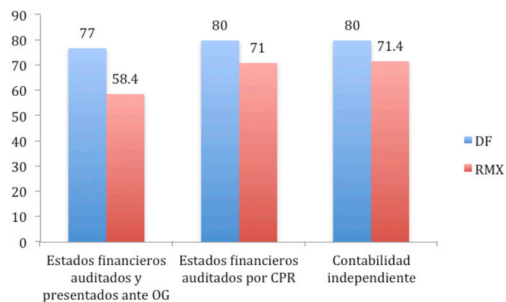


*Cumplimiento de indicadores de control en uso de los fondos DF vs estados*

La diferencia es de casi el 17% de mayor cumplimiento por parte de las OSFL del DF. En contrapartida, hay una diferencia del 13% que indica mayor cumplimiento en las organizaciones de los estados en cuanto a la prudencia en la inversión financiera.

### *Comunicación de los estados financieros*

Solamente en este principio encontramos que las organizaciones del DF tienen consistentemente mejores resultados, de acuerdo a la gráfica siguiente.



*Cumplimiento de indicadores de información financiera DF vs estados*



En este punto sin embargo hay que hacer una anotación metodológica que atempera mucho la contundencia de la gráfica. Comentamos al principio de esta exposición de resultados que la muestra tiene una carga mayor de IAP para el caso de las OSFL del Distrito Federal. Vimos anteriormente en este reporte que las IAP de por sí tienen un nivel de cumplimiento mayor en este principio dadas las obligaciones de la figura legal. Por consiguiente, es muy posible que la mayor presencia de IAP en la población de organizaciones del DF para este estudio esté sesgando este resultado. Una composición más equilibrada de AC e IAP probablemente daría niveles más semejantes, cualquiera que fuese la ubicación geográfica.

### 3.2.3. Comparación de resultados de acuerdo a la edad de las organizaciones

Una hipótesis provisional del estudio, avalada por la literatura sobre fortalecimiento organizacional, es que un mayor nivel de institucionalización se relaciona con una mayor pervivencia de las organizaciones. De acuerdo a esta idea, las iniciativas que consiguen superar el límite de los (generalmente) reducidos recursos de las iniciativas personales, son aquellas que consiguen que sus procesos se vuelvan relativamente independientes de las personas particulares. Por esta razón, separamos los resultados de las OSFL en tres grupos etarios, como se muestra a continuación: de 0 a 5 años de vida, de 6 a 15 años y de 16 o más años.

Edad	Población
(a) 1 a 5 años	75
(b) 6 a 15 años	105
(c) 16 y más	137
Total	317

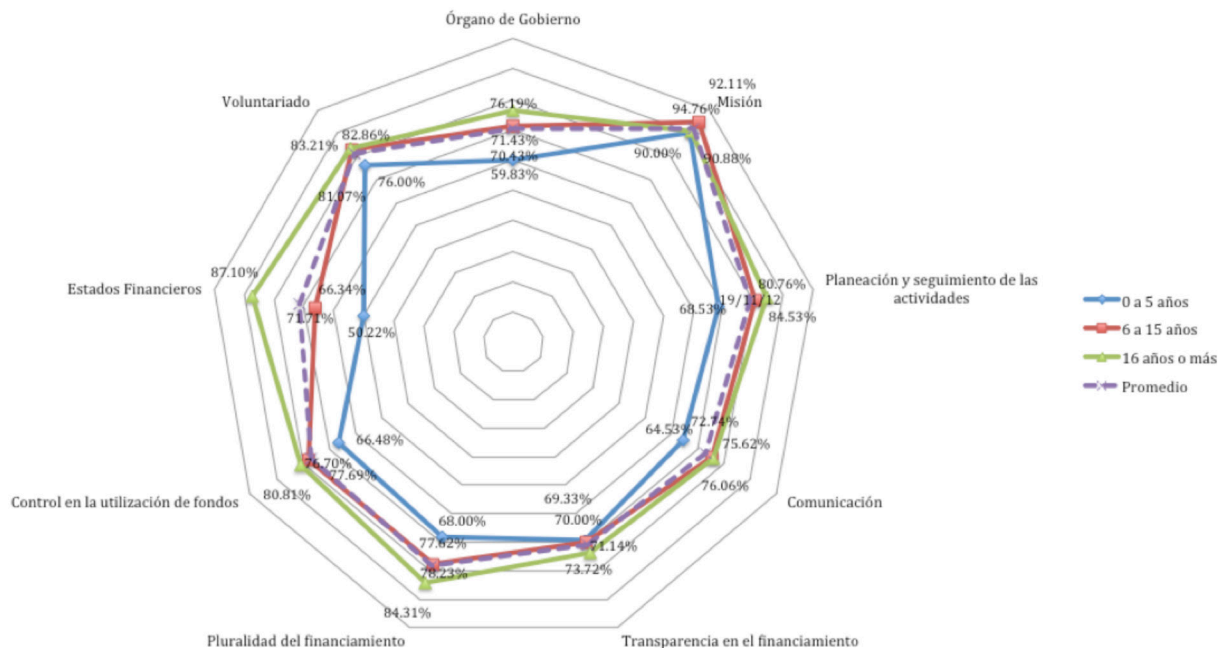
*Distribución de las OSFL por edades*

Debe reconocerse que esta forma de agrupación tiene cierto margen de arbitrariedad para fines comparativos, la cual habrá que matizar tomando en cuenta que sabemos que la mitad de las organizaciones mexicanas, en general, tienen menos de diez años de edad (Calvillo, 2004), mientras que en nuestra población estudiada el grupo más numeroso es el que tiene más de 16 años. No obstante, mostraremos conforme a los resultados que sí hay cierta relación entre la longevidad de las organizaciones y su nivel de cumplimiento de nuestros indicadores de transparencia. En la gráfica de telaraña se puede apreciar el promedio de cumplimiento de los 9 principios, y el promedio por grupos etarios.





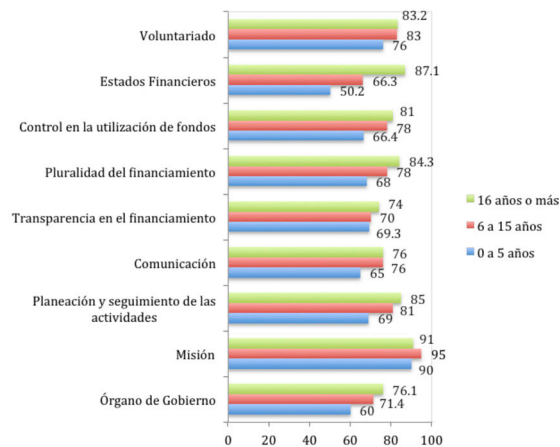
## Comparación Longevidad en Cumplimiento de principios



Resumen de cumplimiento de 9 principios por grupos etarios

En la gráfica puede apreciarse que las OSFL más jóvenes tienen resultados por debajo del promedio (línea punteada), las de edad intermedia se ubican muy cerca del promedio, mientras que las más antiguas están por encima del promedio. En las siguientes gráficas prestamos atención sólo a las diferencias que pueden tener más relevancia.





Cumplimiento de 9 principios por grupos etarios: a) 1-5; b) 6-15; c) 16 y más años

Comparando los porcentajes de cumplimiento para los grupos indicados, se observa que en ocho de los nueve principios el resultado es mejor conforme la edad del grupo es mayor. La única excepción es la divulgación de la misión, donde las organizaciones de edad media son las que tienen el mayor porcentaje.

A continuación seleccionamos los indicadores en los que se observa una diferencia más notoria entre estos grupos etarios. En relación con el principio de funcionamiento del órgano de gobierno tenemos la siguiente ilustración.

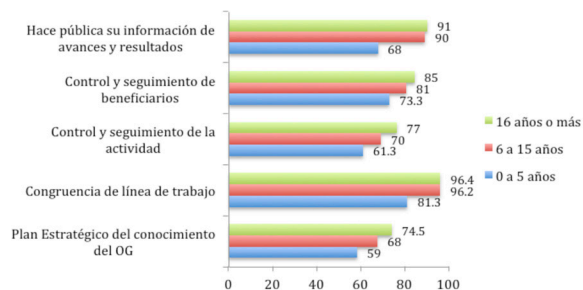


Indicadores de funcionamiento y regulación del órgano de gobierno por grupos etarios



Las diferencias más grandes entre los grupos etarios se encuentran en la composición numérica del órgano de gobierno, la renovación del mismo y la ausencia de parentesco entre la dirección y la presidencia.

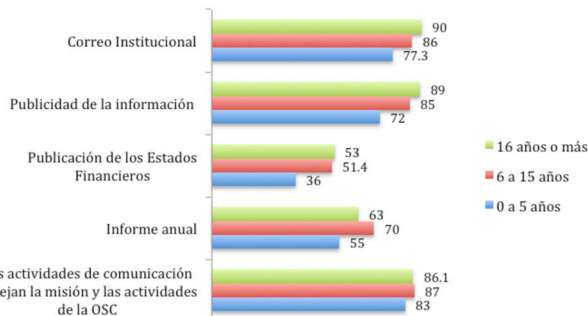
Cuando pasamos al principio de planeación y seguimiento de actividades, otra vez, se observa una situación diferente para cada grupo vinculada con el funcionamiento del órgano de gobierno. La siguiente gráfica corresponde a este segundo principio.



Cumplimiento de indicadores de planeación y seguimiento de actividades por grupo etario

Lo que puede leerse en esta gráfica es que mientras más edad tienen las organizaciones, aumenta el involucramiento del órgano de gobierno en el plan estratégico y el control de la organización sobre sus propias actividades (subprincipios a, c y d).

El principio 4, comunicación e imagen fiel de la información es el que expresa más directamente la transparencia en la información de la entidad. En la siguiente gráfica se pueden observar diferencias asociadas a la edad de las organizaciones.

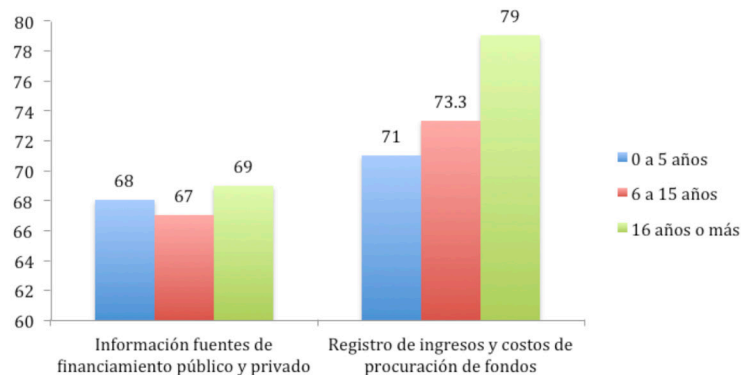


Cumplimiento de indicadores de transparencia de la información por grupo etario



El indicador (d) pide que la información de la organización esté disponible en los sitios de los registros oficiales. La implicación que se le da dentro del modelo que estamos usando, es que la organización genera la información y la hace pública, lo cual favorece su transparencia.

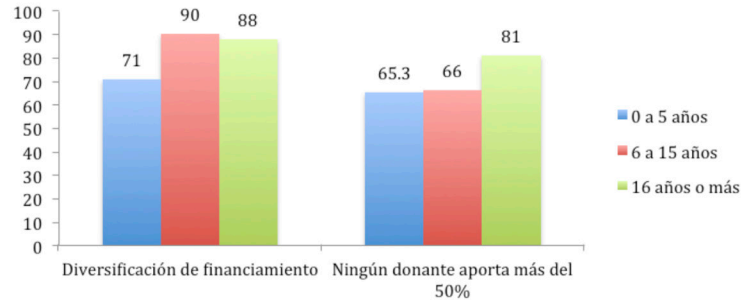
Por lo que toca a la transparencia en el financiamiento, el segundo indicador se presenta de modo bastante claro por grupos, en la siguiente ilustración.



*Cumplimiento de indicadores de transparencia en el financiamiento por grupo etario*

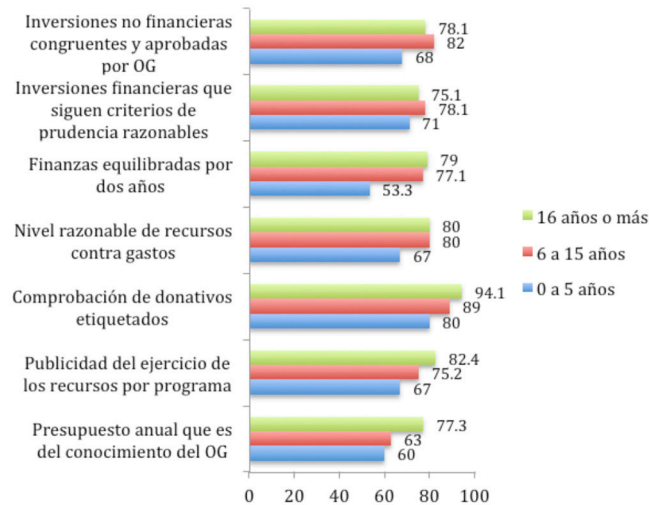
Se puede conjeturar que la mayor edad de las OSFL está asociada a una mayor habilidad para registrar los ingresos y costos de sus actividades de procuración de fondos. Esta habilidad puede presumirse que tiene importancia en términos de su viabilidad económica.

También se asocia con la viabilidad económica la pluralidad de fuentes de financiamiento, a la cual se refiere el principio 6 del modelo. En este caso se observa que sólo el grupo de mayor edad tiene un resultado por encima de los otros dos en cuanto al segundo indicador. Los resultados por grupos son como sigue.



Cumplimiento de indicadores de pluralidad de financiamiento por grupo etario

Por lo que respecta al séptimo principio, control en la utilización de los fondos, se observan diferencias escalonadas para los primeros indicadores conforme a la gráfica.

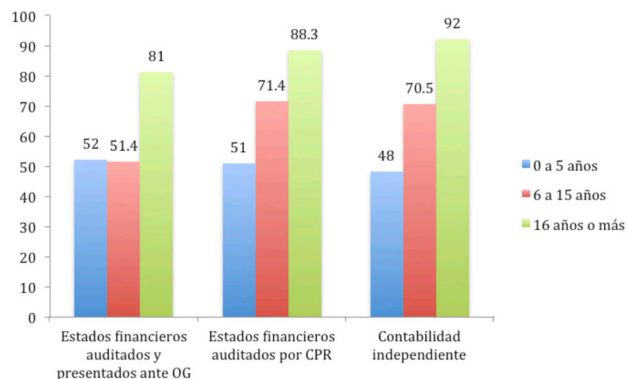


Cumplimiento de indicadores de control de uso de los fondos por grupo etario



Una vez más, es conveniente destacar que el primer indicador se vincula con el órgano de gobierno, que de acuerdo a esta gráfica tiene un mayor conocimiento del presupuesto conforme más edad tiene la organización. El segundo indicador se refiere al conocimiento del detalle sobre el uso de los recursos en cada programa y proyecto, y también es mayor conforme al grupo de edad. Y el tercer indicador que se comporta de este modo se relaciona con el respeto de la organización a la voluntad de los donantes al establecer controles que le permiten comprobar el destino de los recursos etiquetados. Podría pensarse que la capacidad de ofrecer a un donante la garantía de que sus donaciones serán usadas exactamente como se le ha ofrecido, puede ser un incentivo para apoyar económicamente a la organización.

También se observa mayor cumplimiento a razón de edad en el principio de presentación de la información financiera, en sus tres indicadores. El órgano de gobierno tiene conocimiento de esta información con mayor frecuencia conforme aumenta la edad de la organización.



Cumplimiento de indicadores de información financiera por grupo etario

### *Las organizaciones de más edad muestran mejores resultados en algunos indicadores*

Una de las hipótesis no explícitas del estudio proponía que las organizaciones mejorarían sus resultados en los indicadores del modelo conforme más tiempo de funcionamiento acumulan. Sin embargo, esto sólo podemos afirmarlo parcialmente. No fue posible establecer correlaciones estadísticas fuertes entre los principios del modelo y la mayor edad

de las organizaciones. Sin embargo, al separar las organizaciones más antiguas, aquellas con más de 30 años de funcionamiento (n=51), encontramos que tienen una media mayor que las menores de 10 años (n=151). Por consiguiente, sí puede afirmarse con razonable certeza que la antigüedad muestra ser un factor relevante en los siguientes principios:

1. Funcionamiento y regulación del órgano de gobierno
3. Planeación y seguimiento de actividades
6. Pluralidad en el financiamiento
7. Control en la utilización de los fondos
8. Presentación de estados financieros y obligaciones legales

En los otros cinco principios no hay diferencia significativa, y por consiguiente puede decirse que la antigüedad de la organización no es un factor para su resultado en claridad y divulgación de la misión, comunicación e imagen fiel, transparencia en financiamiento ni en la promoción del voluntariado. Esta manera de comportamiento en los datos sugiere que la antigüedad de las OSFL puede estar vinculada con la mejoría en ciertas tareas de tipo administrativo, como gobierno, planeación y control; pero esto no implicará que sean más transparentes.

#### 3.2.4. Correlaciones y resultados complementarios

Enseguida se presentan algunos hallazgos estadísticos que resultaron del análisis de los datos recabados. En primer término se presentan las correlaciones que tienen mayor fuerza, y después algunas conjeturas basadas en pruebas de medias y otros instrumentos estadísticos.

*Se encontró una correlación de moderada intensidad entre planeación, transparencia de información y transparencia en el financiamiento.*

La gráfica a seguir muestra que hay una relación moderada entre la planeación y seguimiento de actividades con el principio de comunicación e imagen fiel de la información, que es otra forma de referirse a la transparencia en la información. A su vez, ésta tiene la relación más fuerte que encontramos con la transparencia en el financiamiento. En términos semánticos encontramos razonable que la planeación y seguimiento de actividades está relacionada con la posibilidad de comunicar fielmente la información de la organización. A su vez, si hay información transparente ésta podrá relacionarse con la que se refiere específicamente al financiamiento. Aunque puede sospecharse una cierta relación causal entre estos factores, en este caso las fuerzas de las correlaciones no son suficientes para afirmarlo de forma categórica.



	Planeación y seguimiento de las actividades	Comunicación e imagen fiel de la información
Planeación y seguimiento de las actividades	317 .426(**)	
Comunicación e imagen fiel de la información	.000 317	317
Transparencia en el financiamiento	.297(**) .000 317	.445(**) .000 317

*Tabla de correlaciones planeación, comunicación y transparencia*

*\*\* Las correlaciones son significativas al nivel de 0.01 en la prueba a dos colas*

*Diferencias entre AC y equivalentes de IAP (Basadas en comportamiento de las medias)*

	Tipo de institución	N	Media	Desviación estándar	Error media estándar
Funcionamiento y regulación del órgano de gobierno	AC	211	5.44	1.976	.136
	Otro	106	6.02	1.592	.155
Claridad y divulgación de la misión	AC	211	1.82	.421	.029
	Otro	106	1.89	.318	.031
Planeación y seguimiento de las actividades	AC	211	3.83	1.340	.092
	Otro	106	4.20	1.082	.105
Comunicación e imagen fiel de la información	AC	211	3.60	1.266	.087
	Otro	106	1.41	.687	.067
Transparencia en el financiamiento	AC	211	1.43	.689	.047
	Otro	106	1.41	.687	.067
Pluralidad en el financiamiento	AC	211	1.54	.603	.042
	Otro	106	1.62	.560	.054
Control en la utilización de fondos	AC	211	5.09	1.808	.124
	Otro	106	5.92	1.235	.120
Presentación de estados financieros y cumplimiento de obligaciones legales / fiscales	AC	210	1.93	1.115	.077
	Otro	106	2.61	.800	.078
Promoción del coluntariado	AC	211	1.59	.687	.047
	Otro	106	1.69	.638	.062
	AC	210	26.2619	6.07946	.41952
Gran total calculado	Otro	106	29.0566	4.80046	.46626

*Comparación de medias para los nueve principios, AC vs IAP y equivalentes*





Aunque se puede apreciar alguna diferencia en todos los valores al comparar las OSFL que tienen la figura legal de AC y las que tienen alguna otra, las diferencias estadísticamente significativas (Sig. < 0.01) se encuentran en los principios siguientes:

1. Funcionamiento y regulación del órgano de gobierno
3. Planeación y seguimiento de las actividades
7. Control en la utilización de fondos
8. Presentación de estados financieros y cumplimiento de las obligaciones legales y fiscales

En estos cuatro principios, los valores para las IAP son mejores y estadísticamente significativos, así como para el total calculado. En cambio no aplica del mismo modo para los otros cinco principios del modelo.

*Hay relación entre planeación y control de los fondos*

		3A
7A	Correlación	.469(**)
	Pearson	.000
	Sig. (2-Colas)	302
	N	

*Correlación entre subprincipios 3A (planeación conocida por el órgano de gobierno) y 7A (presupuesto conocido por el órgano de gobierno)*

Encontramos una relación moderada pero altamente significativa entre dos subprincipios, el (3A) que indica que la organización cuenta con un plan estratégico y/o plan operativo el cual es conocido por el órgano de gobierno, y el (7A) que indica que éste mismo tiene conocimiento del presupuesto anual. Ambos se refieren al conocimiento que tiene el órgano de gobierno. Puede pensarse que las organizaciones que llevan su plan anual ante su entidad de gobierno también le dan los elementos para el control de los recursos (en este caso el presupuesto). En ese sentido, en la tabla cruzada se aprecia que hay una moderada tendencia a encontrar respuesta positiva o negativa en ambos subprincipios.

		7A		Total
		0	1	
3A	0	58	36	94
	1	32	176	208
Total		90	212	302

*Tabla cruzada de valores para 3A y 7A*



### Relación entre control en el uso de fondos y obligaciones legales y fiscales

Hay una correlación moderada entre los principios (7) de control en la utilización de fondos y el (8) de presentación de estados financieros y cumplimiento de obligaciones legales y fiscales.

		Control en la Utilización de Fondos
Presentación de Estados Financieros y Cumplimiento de Obligaciones Legales / Fiscales	Correlación Pearson Sig. (2-Colas) / N	.378 (**) .000 316

### Correlación entre control de uso de fondos y cumplimiento de obligaciones legales y fiscales

Sin embargo, en la tabla cruzada se aprecia una ligera tendencia hacia el control del uso de fondos antes que al cumplimiento de obligaciones (esta tendencia es apenas apreciable). Lo anterior sugiere que pueden existir formas de control del uso de recursos que son independientes de los estados financieros.

	Presentación de Estados Financieros y Cumplimiento de Obligaciones Legales / Fiscales				Total
	0	1	2	3	
Control en la Utilización de Fondos	4	1	1	0	6
1	4	2	1	1	8
2	0	2	0	2	4
3	4	7	7	6	24
4	9	8	9	15	41
5	5	4	18	29	56
6	9	5	14	46	74
7	6	7	21	69	103
Total	41	36	71	168	316

Tabla de valores para principios de control de uso de fondos y cumplimiento de obligaciones legales

### Relación entre pluralidad en el financiamiento y promoción del voluntariado

Se aprecia una correlación baja entre la pluralidad en el financiamiento y la promoción del voluntariado, aunque es significativa.

		Pluralidad en la Financiación
Promoción del Voluntariado	Correlación Pearson Sig. (2-tailed) / N	.206 (**) .000 317

Correlación moderada y significativa entre pluralidad en el financiamiento y promoción del voluntariado

Al revisar la tabla cruzada se aprecia que se debe a una tendencia hacia el voluntariado antes que a la pluralidad en el financiamiento. Esta relación, aunque moderada, nos parece una idea muy sugerente sobre el modo como las organizaciones se comportan respecto al voluntariado y la diversificación de sus fuentes de financiamiento. Más adelante veremos otro resultado estadístico que refuerza esta sugerencia.

Relación entre principio (3) de planeación y seguimiento, y (4) comunicación fiel

Entre los principios de planeación y seguimiento de las actividades y el de comunicación e imagen fiel de la información encontramos una de las correlaciones más fuertes que permiten los datos. La gráfica muestra una carga de 0.426 muy significativa.

	Planeación y Seguimiento de las Actividades
Comunicación e Imagen Fiel de la Información	Correlación Pearson Sig. (2-Colas) N.
	426(**) .000 317

*Correlación alta y significativa entre planeación-seguimiento y comunicación fiel de la información*

Se aprecia (en la tabla cruzada) que se planea más de lo que se comunica fielmente. Las organizaciones tienden a ser más estrictas en las tareas de planeación y seguimiento y más laxas en cuanto a las tareas de comunicación de la información. A nivel semántico esto puede significar más interés en tareas asociadas al control administrativo que a la transparencia propiamente dicha.

	Comunicación e Imagen Fiel de la Información						Total	
	0	1	2	3	4	5		
Planeación y Seguimiento de las Actividades	0	1	2	2	0	3	0	6
	1	3	1	1	1	4	0	10
	2	0	4	6	11	6	5	32
	3	0	1	9	25	7	4	46
	4	0	3	13	21	20	16	73
	5	0	2	8	27	41	72	150
Total	4	11	39	85	81	97	317	

*Tabla cruzada de valores para planeación-seguimiento y comunicación fiel de información*



### Relación entre transparencia en la información y diversificación de fuentes de financiamiento

Encontramos una correlación baja (0.153) pero estadísticamente significativa (0.008) entre los subprincipios (4A) que pide que las actividades de comunicación, procuración de fondos e información pública reflejen de manera fiel la misión y la realidad de la organización y no induzcan a error y (6A), la organización realiza actividades para la diversificación de las fuentes de financiamiento. La tabla de valores cruzados muestra una prevalencia de las organizaciones que contestan afirmativamente a los dos subprincipios. En ese sentido, parecería que se requiere la claridad en la información para poder diversificar el financiamiento.

		6A		Total
		0	1	
4A	0	11	26	37
	1	35	234	269
Total		46	260	306

Valores cruzados para indicadores 4A y 6A

### Análisis factorial: promoción de voluntariado y diversificación de financiamiento

El análisis factorial (que debe tomarse con precaución dado el diseño del instrumento) muestra que en el espacio vectorial, las respuestas sobre promoción del voluntariado y la pluralidad en el financiamiento tienen un comportamiento “armónico” y separado de todas las demás, que se agrupan en un factor distinto. Este hallazgo tiene sentido semánticamente, aunque no estaba en la previsiones del estudio. Indica que las actividades de promoción de voluntariado y las de diversificación de fuentes de financiamiento se comportan de modo semejante dentro de la población estudiada.

	Componentes	
	1	2
Comunicación e Imagen fiel de la Información	.775	-.006
Transparencia en el Financiamiento	.699	-.081
Planeación y Seguimiento de las Actividades	.649	.269
Control en la Utilización de Fondos	.609	.341
Funcionamiento y Regulación del Órgano de Gobierno	.561	.229
Presentación de Edos. Fin y Cumplimiento de	.540	.260
Obligaciones Leg / Fis		
Claridad y Divulgación de la Misión	.409	.069
Promoción del Voluntariado	.072	.737
Pluralidad en la Financiación	.140	.724

Factorización de nueve variables (principios del modelo)

#### 4. Conclusiones

Los resultados de la encuesta permiten llegar a algunas conclusiones en relación con las preguntas que iniciaron el estudio. Puede decirse que, conforme la propuesta del modelo de transparencia y buenas prácticas de Confío, las OSFL incluidas en la población estudiada presentan áreas de oportunidad en algunos de los indicadores importantes. Mirando al flanco de las fortalezas, hay una percepción entre las organizaciones de tener mucha claridad en lo que se refiere al conocimiento y divulgación de la misión, que es el principio con los valores más altos.

El segundo indicador en cumplimiento se refiere a promover la participación de voluntarios en la organización. De modo previsible, siendo organizaciones del tercer sector, el voluntariado es algo inherente a estas organizaciones. Sin embargo, ya desde aquí cabe señalar que la preocupación general por fomentar la participación de voluntarios no corre pareja con la capacidad de especificar y comunicar las actividades que les corresponden.

Destacamos que el resultado global más bajo para un principio se encuentra en el funcionamiento y regulación del órgano de gobierno. En el análisis de los datos también hemos rastreado la participación del órgano de gobierno en otros principios, en particular la planeación (principio 4) y el control (principio 7), y encontramos resultados bajos.

Contextualizado en el marco conceptual que usamos en este estudio, se trata de un hallazgo importante porque el momento estratégico de la transparencia consiste en su capacidad de servir tanto a la visibilización de la organización como también al gobierno o dirección de las organizaciones. El órgano de gobierno juega un papel esencial en este sentido. En esa medida, encontramos aquí un área en que las OSFL pueden alcanzar mejoras importantes.

Al inicio del estudio indicamos a modo de hipótesis, que esperábamos encontrar valores bajos en relación con indicadores clave como (1) funcionamiento del órgano de gobierno, (3) planeación y seguimiento de actividades, (4) comunicación e imagen fiel de la información, (6) pluralidad en el financiamiento y (7) control en la utilización de fondos y promoción del voluntariado. Ya nos hemos referido a que, en efecto, el primer principio es el que muestra la mayor área de oportunidad en todos los datos recabados.



En lo que toca a la planeación y seguimiento de actividades, los resultados no son notoriamente bajos, excepto quizás, cuando se refieren precisamente al órgano de gobierno.

Los indicadores para comunicación y fidelidad de la información, que aluden claramente a la transparencia de la información ofrecen resultados relativamente mediocres. En particular, es claro que las organizaciones no han incorporado la práctica de publicar los estados financieros de modo accesible al público en general. Las razones de esta resistencia a publicar la información financiera es asunto de otra indagación, pero por el momento el resultado inicial es contundente ya que sólo el 47.6% de las organizaciones cumplen con este indicador. Si tenemos en cuenta la demanda social que pide más transparencia de cara a beneficiarios y sociedad en general, esto es digno de atención.

La pluralidad en el financiamiento no guarda una situación negativa, pero no es óptima, más claramente en cuanto al segundo indicador, a saber, el que pide que no se dependa de una sola fuente de financiamiento en más del 50% del presupuesto por dos años consecutivos.

El control en la utilización de fondos tampoco tiene resultados negativos, para la población en su conjunto. Observamos en cambio que sí hay una diferencia importante en el subgrupo de las AC cuando se especifica el conocimiento del presupuesto por parte del órgano de gobierno. Nos referiremos a la diferencia entre estos dos subgrupos más adelante.

Al principio del estudio teníamos también algunas hipótesis implícitas sobre las cuales ahora poseemos informaciones útiles. Una de ellas fue que las OSFL del Distrito Federal tendrían un desempeño mejor que las de otras entidades federativas. Esta suposición se mostró básicamente incorrecta. Más aún, la mayor diferencia fue que en las OSFL del Distrito Federal el órgano de gobierno tiene menor conocimiento del presupuesto que en las otras ciudades.

Una suposición que parecía plausible fue la de encontrar alguna relación entre la antigüedad de las organizaciones y sus respuestas a los indicadores del modelo. Esto sólo puede ser establecido parcialmente. Una agrupación ad hoc de las organizaciones en tres grupos etarios sugiere el mejor desempeño respecto de algunos indicadores conforme a la edad de las organizaciones. Esto ocurre para los principios de funcionamiento del órgano de gobierno, planeación y seguimiento, pluralidad en financiamiento, control y cumplimiento de obligaciones. Un análisis estadístico más fino confirma estos resultados, pero no es posible establecer una cor-

relación. Se puede incluso proponer que a más edad hay mejor manejo administrativo, pero no forzosamente mayor transparencia.

Una suposición inicial razonable, basados en los estudios precedentes, nos hacía esperar diferencias importantes entre los subgrupos formados por las OSFL que adoptan la figura legal de asociaciones civiles (AC), y las que adoptan las equivalentes a institución de asistencia privada (IAP, IBP, etcétera). A este respecto los resultados fueron más o menos los previstos. Para la mayoría de los indicadores, los valores para las IAP son más altos que para las AC. Sin embargo, no debe apresurarse el significado de estos datos. El comportamiento de los dos subgrupos es muy semejante. Adolecen de las mismas fallas y tienen sustancialmente las mismas fortalezas. Los dos subgrupos se comportan de modo muy similar, aunque con mejores valores, generalmente, para las IAP o equivalentes.

Al buscar relaciones entre las variables, encontramos una relación fuerte entre la planeación y seguimiento de actividades con el principio de comunicación e imagen fiel de la información, que es otra forma de referirse a la transparencia en la información. A su vez, ésta tiene la relación más fuerte que encontramos con la transparencia en el financiamiento. Es decir, las organizaciones que tienen buena planeación y seguimiento tienden a tener comunicación transparente, y a la inversa. Asimismo, las que tienen comunicación transparente también tienen transparencia en el financiamiento, y viceversa.

Esta misma clase de correlación puede encontrarse entre dos indicadores específicos relacionados con el órgano de gobierno: cuando el órgano de gobierno conoce la planeación de actividades también conoce el presupuesto, y a la inversa: cuando no conoce el uno tampoco conoce la otra.

La correlación más fuerte que encontramos se da entre los principios de planeación y seguimiento de las actividades y el de comunicación e imagen fiel de la información. Dicho en otros términos, las organizaciones que tienen altos valores para planeación y seguimiento de actividades también los tienen para comunicación transparente. Y a la inversa. Esto sugiere la idea de que hay cierta retroalimentación entre los distintos principios de la transparencia en la comunicación, la planeación y seguimiento de las actividades de las organizaciones.

El último hallazgo que incluiremos en este recuento es que las actividades de promoción del voluntariado y las de diversificación de las fuentes de financiamiento corren como un factor. Al parecer, el voluntariado es una fuente potencial de recursos más allá de las contribuciones que se esperen inmediatamente de él.



Consideramos que este estudio contribuye a conocer mejor las fortalezas y debilidades de las OSFL mexicanas respecto a los indicadores de un modelo de transparencia y buenas prácticas que viene avalado por una considerable experiencia internacional. La atención de las principales áreas de oportunidad puede conducir a la mejora del funcionamiento de las organizaciones en los indicadores particulares que quedan señalados. Los aspectos de mayor relevancia tendrán que incluir al órgano de gobierno, así como la armonización de la participación del voluntariado y la diversificación del financiamiento. En todo caso, nos parece que hay motivos suficientes para mantener que las mejores prácticas de transparencia avalan la idea de que ésta es un concepto amplio, que desde luego incluye la dimensión de las obligaciones morales, pero también las del momento estratégico. La transparencia estratégica se relaciona con la planeación y seguimiento de actividades y la acción de gobierno de las instituciones.

Finalmente, sostenemos que en términos generales la mayor institucionalización de las organizaciones civiles suele ir aparejada con una buena administración de sus recursos, pero todavía falta mucho por hacer para que todo ese buen trabajo sea conocido por sus potenciales aliados y por el público general. Las buenas prácticas de transparencia todavía esperan a ser plenamente incorporadas en la vida cotidiana de las OSFL.





## Fuentes de Información y bibliografía

- Sitio internet de Filantropía: <http://www.filantropia.org>, consultado el 15 de noviembre de 2012.
- Sitio internet de Fundación Merced: <http://www.fundacionmerced.org.mx>; consultado el 15 de noviembre de 2012.
- Sitio internet de Fundación Lealtad: <http://www.fundacionlealtad.org>; consultado el 15 de noviembre de 2012.
- Cadena, Jorge (ed.) (2004). Las organizaciones civiles mexicanas hoy, México, UNAM.
- Calvillo, Miriam y A. Favela (2004). "Dimensiones cuantitativas de las organizaciones civiles mexicanas". En Cadena (2004), pp. 73-120.
- Carroll, Archie B. (1999). "Corporate Social Responsibility". Business Society, vol. 38, n. 3, pp. 268-295.
- Coleman, James (1998). "Social Capital in the Creation of Human Capital", American Journal of Sociology, 94, pp. 95-120.
- Freeman, Edward R. (1984). Strategic Management: a Stakeholder Approach, Boston, Pitman Publishing.
- García Arzate, Salvador (2005). "Fundación Lealtad". Documento de circulación restringida en formato electrónico pdf, s/l.
- García M., Domingo (2005). Ética empresarial, del diálogo a la confianza, Madrid, Trota.
- Hernández, Alberto (2006). Transparencia, rendición de cuentas y construcción de confianza en la Sociedad y el Estado Mexicanos, México, IFAI- Cemefi.
- Layton, Michael y A. Moreno (2010). "Social Capital and Philanthropy in Mexico: A Comparative Analysis of the Impact of Social Capital on Philanthropic Behavior", documento en formato pdf consultado en <http://www.filantropia.itam.mx/docs/nuevos%20documentos%20JUN10/Presentaciones%20en%20pdf/LaytonIS TR2010Prst.pdf>, el 15 de noviembre de 2012.
- Monsiváis, A. (comp.) (2005). Políticas de transparencia: ciudadanía y rendición de cuentas, México, IFAI- Cemefi.
- Muñoz, Humberto, R. Arce, M. Arce y L. Juárez (2011). Análisis de las Capacidades institucionales de las organizaciones de la sociedad civil del Distrito Federal y estudio comparativo IAP-AC. México. Fundación Tercer Sector.
- Osborne, Steven (ed.) (2009). The New Public Governance?: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance. Londres



## Anexos

- *Instrumento de autodiagnóstico asistido*



# Ejercicio de Auto-diagnóstico

## Principios de Transparencia y Buenas Prácticas

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre de la OSC: \_\_\_\_\_

Nota: En caso de que su organización esté interesada en participar en el Modelo, se requerirá una copia de este auto-diagnóstico. En caso contrario, le agradeceríamos nos pudiera facilitar una copia de este auto-diagnóstico para el uso exclusivo de desarrollo de contenidos de capacitación.

Metodología de:



Una alianza de:



TECNOLÓGICO  
DE MONTERREY  
Campus Chihuahua



Centro para  
el Fortalecimiento  
de la Sociedad Civil



## 1. PRINCIPIO DE FUNCIONAMIENTO Y REGULACIÓN DEL ÓRGANO DE GOBIERNO.

A. El órgano de gobierno está constituido por un mínimo de 5 miembros.

Sí  No  ¿Por qué?

B. El órgano de gobierno se reúne por lo menos 4 veces durante el año con la asistencia física o por videoconferencia de sus integrantes. Asistirán la mayoría de los miembros al menos a una reunión durante el año.

Sí  No  ¿Por qué?

C. Cada uno de los miembros del órgano de gobierno asiste en persona o por videoconferencia al menos a una de las reuniones realizadas durante el año.

Sí  No  ¿Por qué?

D. Los miembros del órgano de gobierno se renuevan con cierta regularidad.

Sí  No  ¿Por qué?

E. Sólo un número limitado de los miembros del órgano de gobierno recibe ingresos de cualquier tipo, procedente tanto de la propia organización como de otras entidades vinculadas. Este porcentaje es inferior al 40% de los miembros.

Sí  No  ¿Por qué?

F. La organización pone a disposición del público información sobre los integrantes del órgano de gobierno y del equipo directivo.

Sí  No  ¿Por qué?



G. La organización lleva un registro adecuado de las reuniones de su órgano de gobierno.

Sí  No  ¿Por qué?

H. La presidencia y la dirección de la organización son ocupadas por personas distintas sin relación de parentesco.

Sí  No  ¿Por qué?

## 2. PRINCIPIO DE CLARIDAD Y DIVULGACIÓN DE LA MISIÓN.

A. La misión es el objeto esencial de la organización, lo cual se refleja en las actividades que ésta realiza debiendo perseguir fines de beneficio social.

Sí  No  ¿Por qué?

B. Todos los miembros de la organización, incluidos los voluntarios, conocen la misión y ésta se encuentra a disposición del público.

Sí  No  ¿Por qué?

## 3. PRINCIPIO DE PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES.

A. La organización cuenta con un plan estratégico y/o un plan operativo anual del cual tiene conocimiento el órgano de gobierno.

Sí  No  ¿Por qué?

B. Durante los últimos dos años, los programas muestran congruencia al seguir una línea de trabajo encaminada hacia el logro de la misión.

Sí  No  ¿Por qué?

C. La organización cuenta con sistemas formalmente definidos de control y seguimiento interno de la actividad y de avances sobre las metas.

Sí  No  ¿Por qué?

D. La organización cuenta con sistemas formalmente definidos de control y de seguimiento de sus beneficiarios.

Sí  No  ¿Por qué?

E. La organización pone a disposición de los donantes informes sobre los avances y resultados de los proyectos que financian.

Sí  No  ¿Por qué?

#### 4. PRINCIPIO DE COMUNICACIÓN E IMAGEN FIEL EN LA INFORMACIÓN.

A. Las actividades de comunicación, procuración de fondos e información pública reflejan de manera fiel la misión y la realidad de la organización y no inducen a error.

Sí  No  ¿Por qué?

B. La organización elabora un informe anual de actividades que pone a disposición de sus públicos de interés.

Sí  No  ¿Por qué?

C. Los estados financieros auditados se encuentran a disposición del público en general.

Sí  No  ¿Por qué?



D. La información de la organización se encuentra disponible en los sitios de los registros oficiales.

Sí  No  ¿Por qué?

E. La organización cuenta con correo electrónico institucional.

Sí  No  ¿Por qué?

### 5. PRINCIPIO DE TRANSPARENCIA EN EL FINANCIAMIENTO.

A. La organización facilita información sobre sus principales fuentes de financiamiento, de origen público como privado, y las cantidades aportadas por las mismas.

Sí  No  ¿Por qué?

B. La organización lleva un registro de los ingresos y costos de las actividades de procuración de fondos.

Sí  No  ¿Por qué?

### 6. PRINCIPIO DE PLURALIDAD EN EL FINANCIAMIENTO.

A. La organización realiza actividades para la diversificación de fuentes de financiamiento tanto públicas como privadas.

Sí  No  ¿Por qué?

B. Ninguno de los donantes de la organización aporta más del 50% de los ingresos totales de la entidad de forma continua durante los últimos dos años.

Sí  No  ¿Por qué?

## 7. PRINCIPIO DE CONTROL EN LA UTILIZACIÓN DE LOS FONDOS.

A. La organización elabora un presupuesto anual para el año siguiente del cual tiene conocimiento el órgano de gobierno.

Sí  No  ¿Por qué?

B. Se conoce el ejercicio de los recursos de la organización por cada programa y/o proyecto.

Sí  No  ¿Por qué?

C. La organización respeta la voluntad de sus donantes estableciendo los controles que le permiten comprobar el destino de los donativos etiquetados o de uso restringido.

Sí  No  ¿Por qué?

D. La organización tiene un nivel razonable de recursos disponibles respecto a sus gastos. En caso de contar con efectivo restringido, éste será aprobado por el órgano de gobierno.

Sí  No  ¿Por qué?

E. La organización presenta una estructura financiera equilibrada durante los últimos dos años.

Sí  No  ¿Por qué?

F. En caso de contar con inversiones financieras éstas siguen criterios de prudencia razonable.

Sí  No  ¿Por qué?

G. Las inversiones en instituciones no financieras están directamente relacionadas con la consecución de la misión y son autorizadas por el órgano de gobierno.

Sí  No  ¿Por qué?



## 8. PRINCIPIO DE PRESENTACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS Y CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES LEGALES Y FISCALES.

A. Los estados financieros auditados y sus notas se elaboran conforme a las Normas de Información Financiera mexicanas y se presentan en el órgano de gobierno.

Sí  No  ¿Por qué?

B. La organización acredita el cumplimiento de todas sus obligaciones legales y fiscales en sus estados financieros auditados por contador público registrado.

Sí  No  ¿Por qué?

C. La contabilidad y la auditoría de estados financieros se llevan a cabo por personas y/o despachos sin vinculación alguna.

Sí  No  ¿Por qué?

## 9. PRINCIPIO DE PROMOCIÓN DEL VOLUNTARIADO.

A. La organización cuenta con voluntarios en sus actividades.

Sí  No  ¿Por qué?

B. La organización define las actividades que pueden realizar los voluntarios.

Sí  No  ¿Por qué?



**Auto-diagnóstico Asistido de Transparencia y Buenas Prácticas**  
Resumen

Fecha: \_\_\_\_\_



Nombre de la Organización: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Localidad: \_\_\_\_\_ Tel.: \_\_\_\_\_

Correo e.: \_\_\_\_\_ Actividad preponderante: \_\_\_\_\_

Legalmente constituida:  Sí  No Estados financieros auditados:  2009  2010  2011

Nombre del Director: \_\_\_\_\_ Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Nombre de quien contesta el instrumento: \_\_\_\_\_ Correo electrónico: \_\_\_\_\_

**Resultados del auto-diagnóstico**

<b>Total sub-principios cumplidos</b>	
---------------------------------------	--

**1. PRINCIPIO DE FUNCIONAMIENTO Y REGULACIÓN DEL ÓRGANO DE GOBIERNO.**

A. 

Sí	No
----	----

 B. 

Sí	No
----	----

 C. 

Sí	No
----	----

 D. 

Sí	No
----	----

 E. 

Sí	No
----	----

F. 

Sí	No
----	----

 G. 

Sí	No
----	----

 H. 

Sí	No
----	----

**2. PRINCIPIO DE CLARIDAD Y DIVULGACIÓN DE LA MISIÓN.**

A. 

Sí	No
----	----

 B. 

Sí	No
----	----

**3. PRINCIPIO DE PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES.**

A. 

Sí	No
----	----

 B. 

Sí	No
----	----

 C. 

Sí	No
----	----

 D. 

Sí	No
----	----

 E. 

Sí	No
----	----

**4. PRINCIPIO DE COMUNICACIÓN E IMAGEN FIEL EN LA INFORMACIÓN.**

A. 

Sí	No
----	----

 B. 

Sí	No
----	----

 C. 

Sí	No
----	----

 D. 

Sí	No
----	----

 E. 

Sí	No
----	----

**5. PRINCIPIO DE TRANSPARENCIA EN EL FINANCIAMIENTO.**

A. 

Sí	No
----	----

 B. 

Sí	No
----	----

**6. PRINCIPIO DE PLURALIDAD EN EL FINANCIAMIENTO.**

A. 

Sí	No
----	----

 B. 

Sí	No
----	----

**7. PRINCIPIO DE CONTROL EN LA UTILIZACIÓN DE LOS FONDOS.**

A. 

Sí	No
----	----

 B. 

Sí	No
----	----

 C. 

Sí	No
----	----

 D. 

Sí	No
----	----

 E. 

Sí	No
----	----

F. 

Sí	No
----	----

 G. 

Sí	No
----	----

**8. PRINCIPIO DE PRESENTACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS Y CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES LEGALES Y FISCALES.**

A. 

Sí	No
----	----

 B. 

Sí	No
----	----

 C. 

Sí	No
----	----

**9. PRINCIPIO DE PROMOCIÓN DEL VOLUNTARIADO.**

A. 

Sí	No
----	----

 B. 

Sí	No
----	----

(Favor de entregar esta hoja al terminar la sesión)



• *Listado de organizaciones participantes por entidad*

Chihuahua

No.	Nombre de la Organización
1	Agmisi de México para las Naciones, A.C.
2	Alianza Nacional por las Enfermedades Mentales, A.C.
3	Amar Chihuahua, A.C.
4	Asilo de Niños y Casa Hogar, I.B.P.
5	Asociación Gilberto Chihuahua, A.C.
6	Asociación Mexicana de Diabetes en Chihuahua, A.C.
7	Asociación Mexicana de Diabetes en Chihuahua, Capítulo Chihuahua, A.C.
8	Asociación para Jóvenes y Niños con Dones Especiales, A.C.
9	Asociación Protectora de Niños con Cáncer, A.C.
10	Atención e Hiperactividad, A.C.
11	Brenda, Asociación de Esclerosis Múltiple Chihuahua, A.C.
12	Casa Amiga Centro de Crisis Esther Chávez Cano, A.C.
13	Casa del Niño y del Anciano México, A.C.
14	Casa Hogar Adoná, A.C.
15	Casa Hogar de Niñas de Chihuahua, A.C.
16	Casa Hogar Palabra de Vida, A.C.
17	Casas de Cuidado Diario Infantiles de Cd. Juárez, A.C.
18	Casas de Cuidado Diario Infantiles, A.C.
19	Centro Chihuahuense para la Calidad y Productividad, A.C.
20	Centro de Acopio para la Tarahumara, A.C.
21	Centro de Atención Integral para Familias Especiales, A.C.
22	Centro de Atención y Asesoría para la Familia, A.C.
23	Centro de Derechos Humanos Paso del Norte, A.C.
24	Centro de Desarrollo Alternativo Indígena, A.C.
25	Centro de Formación y Desarrollo Familiar de Chihuahua, A.C.
26	Centro de Liderazgo y Desarrollo Humano, A.C.
27	Centro Familiar Proyecto de Vida, A.C.
28	Centro Humano de Liderazgo, A.C.
29	Centro para el Fortalecimiento de Organizaciones Civiles, A.C.
30	Centro Regional de Autismo Rotario, A.C.
31	Centros de Integración Juvenil, A.C.
32	Ciudad del Niño, A.C.
33	Club Dorados del Aire Anáhuac, A.C.
34	Club Rotario Delicias, A.C.
35	Comité Menonita de Servicios, A.C.
36	Complejo Cultural Cuauhtémoc, A.C.
37	Comunidad Misionera, A.C.
38	Comunidad y Familia de Chihuahua, A.C.
39	Cooperación Educativa, A.C.
40	Desarrollo Empresarial Mexicano de Cd. Juárez, A.C.
41	Desarrollo Juvenil del Norte, A.C.
42	Eduvida, A.C.
43	Ejército de Salvación, A.C.
44	En Busca de la Gloria, A.C.
45	Enlace Distrofia Muscular Duchenne Becker, A.C.
46	Fátima, I.B.P.
47	Fondo Unido del Club Rotario de Cd. Juárez, A.C.
48	Formación y Desarrollo Familiar, A.C. (ONEAMI Cd. Juárez)
49	Formación y Desarrollo Familiar Integral, A.C. (ONEAMI)
50	Fundación Chihuahua, A.C.
51	Fundación Juárez Integra, A.C.
52	Fundación Pedro Zaragoza Vizcarra, A.C.
53	Fundación Vida Activo Veinte-Treinta, A.C.
54	Grupo Unido al Servicio de los Indigentes, A.C.
55	Hogar Psiquiátrico San Juan de Dios, A.C.
56	Institución Providencial de México, A.C.
57	Instituto de Atención Especial a Niños de Atención Especial a Niños, A.C.
58	Instituto de Entrenamiento para Niños con Lesión Cerebral y Trastornos del Aprendizaje, A.C. (Instituto ENALAC)
59	Instituto Down de Chihuahua, A.C.
60	Instituto José David, A.C.
61	Juventud Despertando a la Vida, A.C.
62	La Casa del Buen Pastor, A.C.
63	La Casa del Voluntario de Chihuahua, A.C. (EZER)
64	Los Ojos de Dios, A.C.
65	Magnanimitas, A.C.
66	Mano Amiga al Anciano, A.C.
67	Misión del Sagrado Corazón de Jesús, A.C.
68	Misiones Coloniales de Chihuahua, A.C.
69	Movimiento Familiar Cristiano Cuauhtémoc, A.C.
70	Organización Popular Independiente, A.C.
71	Patronato Amigos del Museo, A.C.
72	Patronato Chihuahua de Centros de Integración Juvenil, A.C.
73	Primavera en Invierno, AC.
74	Programa Compañeros, A.C.
75	Programa Educación en Valores, A.C.
76	Puente de las Tres Culturas, A.C.
77	Ruedas para la Humanidad, I.B.P.
78	Santa María de los Niños, A.C.
79	Sembradores de Paz y Esperanza, A.C.
80	Sembrar Valores para Vivir con Delicias, A.C.
81	Tavad, A.C.
82	Un Sueño Realizado, A.C.
83	Vida y Familia Chihuahua, A.C.
84	Vida y Familia Juárez, A.C.
85	Vivir Bien en Delicias, A.C.
86	Voluntarias Vicentinas de Cd. Juárez, A.C.
87	Voluntarias Vicentinas de Chihuahua, A.C.



## Distrito Federal

No.	Nombre de la Organización
88	Adolescencia Feliz Evitando Callejerización Infantil, A.C. (AFEECI)
89	Alimentando Mentes Brillantes, I.A.P.
90	Alimento para Todos, I.A.P.
91	Amor es una Realidad en Acción, A.C.
92	APAC, Asociación Pro Parálitico Cerebral, I.A.P.
93	Aprendizaje Somático, S.C.
94	Aquí Nadie se Rinde, A.C.
95	Asesores y Consultores Calpulli, S.C.
96	Asilo Primavera, I.A.P.
97	Asociación de Mujeres por el Derecho a la Alimentación y Más Vida Digna Grupo Fénix, A.C.
98	Asociación Escuela Rafael Dondé del Centro Familiar Obregón, I.A.P.
99	Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos, A.C.
100	Asociación Nuestro Hogar Anar México, I.A.P.
101	Asociación Para la Intervención Psicológica y Promoción de la Salud, A.C.
102	Asociación Para los Derechos de Personas con Alteraciones Motoras, I.A.P. (ADEPAM)
103	Audio Amigo, I.A.P.
104	Ayuda y Solidaridad con las Niñas de la Calle, I.A.P.
105	Ayúdame que yo también soy Mexicano, A.C.
106	Banco de Alimentos y Enseres Unidos para Ayudar, A.C.
107	BIAM, Bienestar e Integración para el Adulto Mayor, A.C.
108	Canales de Ayuda, A.C.
109	Cappella Barroca de México, A.C.
110	Casa de Educación y Cultura a la no Violencia Tiyoli, A.C.
111	Casa de la Amistad para Niños con Cáncer, I.A.P.
112	Casa de las Mercedes, I.A.P.
113	Casa Hogar de la Santísima Trinidad, I.A.P.
114	Casa Hogar Niñas Tláhuac, I.A.P.
115	Centro de Asistencia Social, A.C.
116	Centro de Comunicación Cristiana de Bienes, I.A.P.
117	Centro de Cuidados Paliativos de México, I.A.P.
118	Centro de Desarrollo Infantil Sergio Méndez Arceo, I.A.P.
119	Centro de Estimulación Temprana la Gaviota, I.A.P.
120	Centro de Rehabilitación e Integración para Invidentes, A.C.
121	Centro de Investigación Difusión y Estudios sobre Trata de Personas y Explotación Comercial, A.C. (CIDETEC)
122	Centro de Promoción y Desarrollo Comunitario, A.C.
123	Centro de Rehabilitación y Terapia San Juan Ixtayopan, I.A.P.
124	Centros de Educación Infantil para el Pueblo, I.A.P.
125	Cinco Panes y Dos Peces, A.C.
126	Ciudad Vicentina, A.C.
127	Colegio de San Ignacio de Loyola Vizcarras, I.A.P.
128	Colegio Jesús de Urquiaga, I.A.P.
129	Comunidad Crecer, I.A.P.
130	Consorcio Ciudadano para la Democracia y el Desarrollo Social Sustentable, A.C.
131	Corazones que Educan, A.C.
132	Desarrollo de la Comunidad, A.C.
133	Dignidad y Solidaridad, A.C.
134	Dignifica tu Vida, I.A.P.
135	Educación, Voces y Vuelos, I.A.P.
136	El Mundo de los Rinocerontes, I.A.P.
137	Escuela Cultura y Fraternidad, I.A.P.
138	Escuela Hogar del Perpetuo Socorro, I.A.P.
139	Espíritu de Campeón, A.C.
140	Estudios Integración y Diagnóstico para Elevar la Calidad de Vida del Anciano Fuego de Vida, I.A.P.
141	Etnobiología Para la Conservación, A.C.
142	Excelencia Mazahua, A.C.
143	Federación Mexicana de Diabetes, A.C.
144	Fondo Para la Paz, I.A.P.
145	Fondo Privado de Socorros San José María Olloqui, I.A.P.
146	Fundación Alberto y Dolores Andrade, I.A.P.
147	Fundación Ama la Vida, I.A.P.
148	Fundación Arturo Plancarte y Labastida, I.A.P.
149	Fundación Burton Blooms, I.A.P.
150	Fundación Caja del Poeta, I.A.P.
151	Fundación Casa Alianza México, I.A.P.
152	Fundación Chespirito, I.A.P.
153	Fundación Ciduca Atención Integral de Personas Down, I.A.P.
154	Fundación Clara Moreno Miramón, I.A.P.
155	Fundación Colegio Luz Saviñón, I.A.P.
156	Fundación de Ayudas, I.A.P.
157	Fundación de Obras Sociales de San Vicente, I.A.P.
158	Fundación Dr. Díaz Perches, A.C.
159	Fundación Estancia Sagrado Corazón de Jesús, I.A.P.
160	Fundación Gbm, I.A.P.
161	Fundación Hagamos más por México, A.C.
162	Fundación Humanista de Ayuda a Discapacitados, I.A.P.
163	Fundación Mexicana de Ayuda en Problemas de Hipófisis, A.C.
164	Fundación Mexicana para la Planeación Familiar, A.C.
165	Fundación Nosotros los Jóvenes, A.C.
166	Fundación Nuestros Niños Ahora, I.A.P.
167	Fundación para el Desarrollo Sustentable, A.C.
168	Fundación para el Servicio, I.A.P.
169	Fundación para la Asistencia Educativa, I.A.P.
170	Fundación para las I.A.P.



No.	Nombre de la Organización
171	Fundación Patronato de Escuela de Extensión Agustín Anfossí, I.A.P.
172	Fundación Pro Niños de la Calle, I.A.P.
173	Fundación Protección y Asistencia para Ancianas Desvalidas, I.A.P.
174	Fundación Quinta Carmelita, I.A.P.
175	Fundación Renacimiento, I.A.P.
176	Fundación Rodrigo Montes de Oca, I.A.P.
177	Fundación San Felipe de Jesús, I.A.P.
178	Fundación Santa Luisa de Marillac, I.A.P.
179	Fundación Semillas de Vida, A.C.
180	Fundación Tagle, I.A.P.
181	Fundación una Oportunidad para Todos, A.C.
182	Fundación Vamos a Dar, I.A.P.
183	Futuro, I.A.P.
184	Grupo Altia, I.A.P.
185	Grupo de Educación Popular con Mujeres, A.C.
186	Hogar de Nuestra Señora de la Consolación para Niños Incurables, I.A.P.
187	Hogar Infantil María de Jesús Romero Rodríguez, I.A.P.
188	Hogar Providencia, I.A.P.
189	Hogar Rafael Guizar y Valencia, I.A.P.
190	Instituto Marillac, I.A.P.
191	Integración Down, I.A.P.
192	Juchari Motzitarakua, A.C.
193	La Casa de la Divina Providencia, I.A.P.
194	La Casita de San Ángel, I.A.P.
195	Laboratorio Transmedia República 2.0, A.C.
196	Los Sesenta, I.A.P.
197	Megavisión, I.A.P.
198	Mensajeros de la Paz, I.A.P.
199	Mujeres y Madres Solteras sin Techo, A.C.
200	Naturalia Comité para la Conservación de Especies Silvestres, A.C.
201	Obra Social Auxilio, I.A.P.
202	Opus Ballet, A.C.
203	Organismo de Nutrición Infantil, A.C.
204	Patronato Casa Amparo, I.A.P.
205	Patronato Francisco Méndez, I.A.P.
206	Pobrecillo de Asís, I.A.P.
207	Proayuda a Niños con Cáncer Luz de Vida, A.C.
208	Programa Adopte un Talento, A.C.
209	Programa de Teatro Callejero, I.A.P.
210	Proméxico, I.A.P.
211	Proyecto Andares, A.C.
212	Reto a la Juventud México, I.A.P.

213	Sociedad Nacional de Profesionales Especializados en la Atención del Adulto Mayor, A.C.
214	Tequio y Conocimiento, A.C.
215	Unidos Asociación Pro Transplantes de Médula Ósea Francisco Cásares, A.C.
216	Uriel, A.C.
217	Vístete para Triunfar, A.C.
218	Voluntarias Vicentinas Albergue la Esperanza, I.A.P.
219	Voluntario Internacional de Educación Solidaria de México, A.C.

## Guadalajara

No.	Nombre de la Organización
220	Asilo de Ancianos Asunción de María, A.C.
221	Caritas de Guadalajara, A.C.
222	Casa Hogar del Anciano Jesucristo Obrero, A.C.
223	Centro Comunitario y Asistencia Social de San Agustín, A.C.
224	Desarrollando un Mundo Mejor, A.C.
225	Eirene, A.C.
226	Escuela de Música para Niños Higinio Ruvalcaba, A.C.
227	Fortasol, A.C.
228	Fundación Amigos del Verbum Dei, A.C.
229	Fundación Antonio Molina Alfaro, A.C.
230	Fundación de Apoyo para la Educación Especial, A.C.
231	Fundación Epa, A.C.
232	Fundación Omnilife, A.C.
233	Fundación Rafa Márquez Fútbol y Corazón, A.C.
234	Fundación San Juan de Dios, A.C.
235	Galilea 2000, A.C.
236	Hogares de la Caridad, A.C.
237	Instituto de Misioneros Seglares, A.C.
238	Libera Tu Vida, A.C.
239	Mayama, A.C.
240	Pedacito del Cielo, A.C.
241	Principios de Vida Jalisco, A.C.
242	Promotora Juvenil Don Bosco, A.C.
243	Trasciende Comunicaciones, A.C.
244	Vida y Familia de Guadalajara, A.C.

## Monterrey

No.	Nombre de la Organización
245	Alianza Anti cáncer Infantil, A.B.P.
246	Alianza de Ministerios de Misericordia, A.C.
247	Asistencia y Desarrollo Social, A.C.
248	Asociación de Ayuda a Niños en Estado Crítico, A.B.P.
249	Asociación Down de Monterrey, A.C.
250	Asociación Mexicana de Diabetes en Nuevo León, A.C.
251	Avance por los Derechos de México, A.C.
252	Bomberos de Nuevo León, A.B.P.
253	Brisa de Amor, A.B.P.
254	Casa Paterna La Gran Familia, A.C.
255	Casa Simón de Betania, A.C.
256	Centro de Estudios Sobre la Enseñanza y el Aprendizaje del Derecho, A.C.
257	Centro para el Desarrollo del Potencial Humano, A.C.
258	Colinas del Oriente, A.C.
259	Cordem, A.B.P.
260	Cruz Rosa, A.B.P.
261	Dispensario San Vicente de Paul de Montemorelos, A.B.P.
262	Efeta, A.B.P.
263	El Elohe, A.C.
264	Ezer, A.B.P.
265	Fundación Besitos Salados, A.C.
266	Fundación del Dr. Simi, A.C.
267	Fundación Internacional de Cabalgantes y Actividades Equestres, A.C.
268	Fundación IQ+ para el Apoyo a Superdotados y Talentosos de Nuevo León, A.C.
269	Fundación John Douglas, A.C.
270	Fundación Tarhumara José A. Llaguno, A.B.P.
271	Fundación Unibk, A.C.
272	Gente Creciendo en Grande, A.C.
273	Imperio de Amor, A.C.
274	Instituto de Atención Integral a Discapacitados Retos, A.B.P.
275	Instituto Guadalupe de Linares, A.B.P.
276	Juntos Sillatón, A.C.
277	Ministerios de Amor, A.C.
278	Misión al Mundo en México, A.C.
279	Orientación Social Femenina de Monterrey, A.C.
280	Promesa Femenina, A.C.
281	Rancho El Rey, A.C.
282	Reengendrar una Vida, A.C.
283	Ser México, A.B.P.
284	Sin Límites, A.B.P.
285	Un Techo para mi País, A.C.
286	Voluntarios en Equipo Trabajando por la Superación con Amor, A.C.
287	Zihuame Mochilla, A.C.

## Puebla

No.	Nombre de la Organización
288	Acompañame Mujer, A.C.
289	Apappo de Puebla, A.C.
290	Asilo Vivir de Amor, I.B.P.
291	Casa de Asís, A.C.
292	Casa Hogar Mariana Allsopp, I.B.P.
293	Centro de Integración Psicológica y Aprendizaje, A.C.
294	Centro Interdisciplinario para la Sustentabilidad y Tecnologías Alternativas, A.C.
295	Cretum Fundación, El Conocimiento al Servicio del Espíritu, A.C.
296	Cultivando a la Familia, A.C.
297	Desarrollo Xaltipan, A.C.
298	Familia de Éxito Puebla, A.C.
299	Fundación de Desarrollo Comunitario Beck, I.B.P.
300	Fundación Dejando Huella, A.C.
301	Fundación Down de Puebla, A.C.
302	Fundación Junto con los Niños de Puebla, A.C.
303	Fundación para el Fomento y Desarrollo de la Competitividad, I.B.P.
304	Fundación Protectora de Puebla Aurora Marín de Taboada, I.B.P.
305	Grupo Voluntario Mexicano Alemán, A.C.
306	Hogares Infantiles y Juveniles Calasanz, A.C.
307	Junta Particular de Caridad de Teziztlan, I.B.P.
308	Justicia Ciudadana, A.C.
309	Movimiento Activo de Jóvenes Comprometidos por la Calidad, A.C.
310	Mujeres Vasos Frágiles, A.C.
311	Organización más Verde, A.C.
312	Promotores Voluntarios del Hospital para el Niño Poblano, A.C.
313	Red de Organizaciones Ciudadanas por una Mejor Calidad de Vida, A.C.
314	Red por la Infancia y Adolescencia Puebla, A.C.
315	Taller de Educación Pedro Claver, A.C.
316	Villas Juan Pablo, A.C.
317	Yohualichan, A.C.



## Segunda Parte

# Guía para las prácticas de transparencia de las Organizaciones de la Sociedad Civil



Esta “Guía para las prácticas de transparencia de las organizaciones de la sociedad civil” tiene el propósito de poner al alcance de las organizaciones una herramienta mínima que les permita formalizar algunas de las prácticas más comunes en relación con los PTBP que se incluyen en el modelo promovido por Confío. No se trata de innovaciones absolutas, sino de una recopilación de materiales que se encuentran al alcance del público en general. El equipo que compiló esta información ha procurado ordenarla de manera clara, sintetizando en unas pocas páginas asuntos de por sí amplios, con fines prácticos, y que fueran accesibles a organizaciones que se encuentran en una etapa de consolidación de sus procesos. Organizaciones más grandes y complejas seguramente pueden encontrar otras herramientas más sofisticadas o que satisfagan sus necesidades de modo más adecuado, especialmente en algunos temas que de suyo tienen múltiples y profundas ramificaciones técnicas, como el cumplimiento de las obligaciones fiscales. Estas son herramientas que pueden servir como punto de partida para quien las necesite. En particular, se han presentado guías en relación con el funcionamiento del órgano de gobierno, el manejo de la información sustantiva de la organización, el control de recursos y el manejo de voluntariado. Asimismo, estos documentos incluyen recomendaciones breves y prácticas que esperamos sean útiles para muchos lectores que quieren comenzar el proceso de formalizar las prácticas de transparencia en sus organizaciones.

El equipo que recabó la información para la elaboración de esta Guía estuvo conformado por: María Laura Muñoz Barrera, Ana Luisa Martínez Rodríguez y Reyna María Sosa Morales.





1. Organigrama del órgano de gobierno y equipo operativo
2. Pagos y compensaciones al órgano de gobierno
3. Parentesco entre el órgano de gobierno y el personal
4. Acta de sesión del órgano de gobierno
5. Manual del órgano de gobierno
6. Definición de puesto y evaluación de los integrantes del órgano de gobierno
7. Plan estratégico u operativo
8. Programas y proyectos
9. Presupuesto anual
10. Política de aprobación de gastos
11. Informe a donantes
12. Agradecimiento y reconocimiento a donantes
13. Informe anual de actividades
14. El caso institucional
15. Convenios y comprobantes
16. Actividades de comunicación y periodicidad
17. Política sobre diversidad de género
18. Perfil y actividades del voluntario
19. Programa del voluntario
20. Manual del voluntario
21. Nociones contables para la administración de una entidad no lucrativa
22. Cumplimiento de obligaciones fiscales
23. Desarrollo de una propuesta
24. Tipos de propuestas
25. Relación con proveedores, socios y organismos
26. Sistemas de control y seguimiento de las actividades
27. Sistemas de control y seguimiento a los beneficiarios
28. Información de contador y auditor de estados financieros
29. Sistema de control de donativos etiquetados
30. Mecanismos de la organización para recibir solicitudes de información





## 1. Organigrama del órgano de gobierno y equipo operativo

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competencias de vigor en la organización <sup>18</sup>.

La estructura básica de una organización de la sociedad civil es básicamente la misma en cualquier lugar, debido a que generalmente están divididas en tres áreas: gobernanza, programas, y administración. Cada área puede estar subdividida, dependiendo de la misión de la organización y otras características, como antigüedad y tamaño.

El área de gobernanza se representa en el nivel jerárquico más alto y representa al órgano de gobierno (consejo directivo o patronato) de la organización. El presidente coordina el trabajo del órgano de gobierno y éste se puede organizar en diversos comités responsables de ciertas tareas de la OSC. La administración se conforma por el personal que supervisa la operación de la organización. Incluyen al director general o ejecutivo y al resto del personal administrativo. El director ejecutivo es responsable de la vinculación con el órgano de gobierno y ejecutar sus instrucciones, así como de supervisar al resto del personal operativo de la organización.

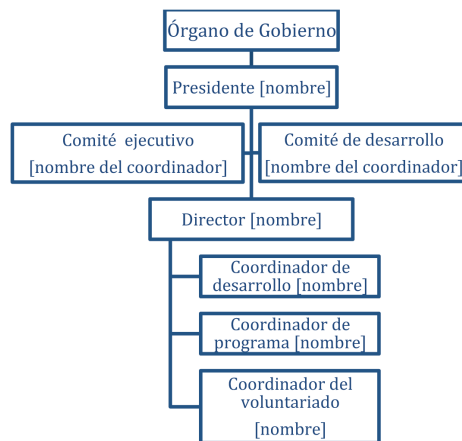
Las OSC se crean para realizar cierto tipo de programas, por ejemplo, para atender niños en situación de abandono o personas con adicciones. Por lo anterior, la organización también se estructura para administrar dichos programas. Cada programa puede tener su propio coordinador o director, quien reporta al director y puede tener más personal a su cargo.

<sup>18</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama>



Las OSC tienen áreas que las empresas no tienen, por ejemplo, procuración de fondos, voluntariado o políticas públicas. Algunas de estas áreas pueden estar a cargo del director o un departamento completo, el cual tiene un coordinador o director <sup>19</sup>.

*Ejemplo: Organigrama*



## 2. Pagos y compensaciones al órgano de gobierno

Todos los integrantes del órgano de gobierno tienen una obligación implícita de lealtad hacia la organización que les exige anteponer los intereses de la organización a los propios. Los integrantes del órgano de gobierno que tienen intereses económicos relacionados con una OSC, enfrentan conflictos de interés tanto en la vida organizacional como en la toma de decisiones, además de comprometer su responsabilidad como custodio de los recursos. Esto puede ocasionar, por ejemplo, que no cuestionen cuando se discuten al interior del órgano de gobierno asuntos relacionados con sus pagos, sueldos, honorarios y prestaciones, o bien, que sus opiniones acerca de cambios en la administración o programas tengan un marcado sesgo en su beneficio. El resultado es que esta persona se convierte en juez y parte, intentando participar en la toma de decisiones pero que no pueden hacerlo de manera imparcial, pues tiene intereses en juego.

<sup>19</sup> <http://smallbusiness.chron.com/typical-non-profit-organizational-structure-4896.html>

Generalmente, los integrantes de un órgano de gobierno son voluntarios, por lo que pagarles, representa una contradicción que puede desalentar a los donantes, quienes esperan que sus donativos se utilicen para la causa, no para pagar a los consejeros de la organización, o desvirtuar el voluntariado y desmotivar a otros consejeros que no perciben beneficios económicos en sus organizaciones.

### Recomendaciones

En México, la ley no prohíbe realizar pagos o compensaciones a los integrantes del órgano de gobierno de una OSC. Sin embargo, en ocasiones sus estatutos lo prohíben. Cada organización debe definir si los ofrece tomando en cuenta sus valores, cultura organizacional así como la imagen que busca ofrecer a la comunidad y las expectativas de sus donantes.

Si se permiten los pagos, se recomienda que la organización desarrolle políticas que especifiquen cómo los pagos efectuados benefician a la organización, defina las cantidades que considera razonable pagar, detalle a quiénes se les puede pagar y bajo qué circunstancias, además de la estructura de pagos y las implicaciones fiscales. Cuando se trate de pagos por reembolsos, por ejemplo de gastos de viaje o viáticos, también se recomienda desarrollar políticas sobre rubros y montos máximos que una organización cubrirá a un miembro del consejo o patronato cuando efectúe un viaje en representación de la OSC.

EJEMPLOS: Declaración firmada por el Presidente del órgano de gobierno que estipule que ningún miembro recibe pago o compensación por la organización o beneficios económicos directos o indirectos, o bien, declaración firmada por el Presidente del órgano de gobierno en el que se detallan los pagos que reciben el o los integrantes del órgano de gobierno y su justificación, en caso de que alguno o algunos tengan beneficios de cualquier tipo (como empleado de la OSC, proveedor, director de redes vinculadas, etc.).



Ejemplo 1: *Declaración firmada por el Presidente del órgano de gobierno que estipule que ningún consejero recibe pago o compensación por la organización o beneficios económicos directos o indirectos.*

---

[Hoja membretada]

Texto mínimo:

A través del presente, declaro bajo protesta de decir verdad que en la actualidad, ningún integrante del [Consejo Directivo o Patronato] de [nombre de la organización] recibe pago o compensación alguna por parte de la organización o beneficios económicos directos o indirectos.

Texto opcional:

Lo anterior está establecido tanto en los Estatutos de [nombre de la organización] como en [documento que describe la política, aprobada por el órgano de gobierno en caso de contar con él], aprobado por el [Consejo Directivo o Patronato] en sesión ordinaria / extraordinaria de fecha [dd/mm/aa].

---

Nombre y firma  
Presidente del [Consejo Directivo o Patronato]  
de [nombre de la organización]  
Fecha

Ejemplo 2: *Declaración firmada por el Presidente del órgano de gobierno en el que se detallan los pagos que reciben el o los integrantes del órgano de gobierno y su justificación, en caso de que alguno o algunos tengan beneficios de cualquier tipo (como empleado de la OSC, proveedor, director de redes vinculadas, etc.).*

---

[Hoja membretada]

Texto mínimo:

A través del presente, declaro bajo protesta de decir verdad que en la actualidad, los siguientes integrantes del [Consejo Directivo o Patronato] de [nombre de la organización] reciben pagos o compensaciones por parte de la organización o beneficios económicos directos o indirectos, incluyendo la relación por la cual reciben dichos recursos así como su debida justificación:

Nombres y cargos de los integrantes del órgano de gobierno	Relación por la cual recibe pagos o compensaciones (empleado, proveedor, director de redes vinculadas, etc)	Justificación
Nombre 1		
Nombre 2		
Nombre 3		
...		

Lo anterior es del conocimiento del [Consejo Directivo o Patronato] de [nombre de la organización] y fue aprobado mediante [mecanismo para la aprobación o mención de su inclusión en Estatutos como en [documento que describe la política, aprobada por el órgano de gobierno en caso de contar con él].

---

Nombre y firma  
Presidente del [Consejo Directivo o Patronato]  
de [nombre de la organización]  
Fecha



### 3. Parentesco entre el órgano de gobierno y el personal

**Antigüedad del personal.** Un equipo directivo u operativo consolidado y eficaz es una muestra de institucionalidad y puede fortalecer los esfuerzos de una organización para ser transparente. Cuando una organización de la sociedad civil tiene una alta rotación, esto puede ser muestra de que las condiciones laborales no son las más adecuadas (clima laboral, sueldos, prestaciones, entre otros) o que la organización no cuenta con la solidez institucional para retener a su personal.

**Importancia de la preparación del director.** El director de una OSC tiene a su cargo el diseño, desarrollo e implementación de los planes estratégicos de la organización de una manera eficiente y efectiva en términos de recursos y tiempos. También, es el responsable de las operaciones diarias de la organización, incluyendo la administración de recursos humanos y financieros. En esencia, el consejo directivo o patronato otorga autorización al director para administrar y supervisar a la organización. El director reporta al presidente del consejo directivo o patronato de manera periódica. Adicionalmente al trabajo de oficina, el director tiene un papel de liderazgo en la organización, motivando y acompañando al personal y voluntarios, además de desarrollar la cultura organizacional <sup>20</sup>. Por ende, el director de una organización debe ser una persona con una preparación adecuada a sus responsabilidades como el ejecutivo de mayor importancia en una OSC.

**Parentesco.** En sus inicios y por conveniencia, muchas organizaciones suelen incluir a familiares en su estructura operativa o de gobierno. Sin embargo, a medida que una organización se profesionaliza y crece, las relaciones de parentesco entre consejeros y personal deben evitarse para eliminar la posibilidad de que existan conflictos de interés, asegurando que las decisiones que se toman beneficien primordialmente a la organización y no se antepongan intereses personales a los de la organización.

#### Recomendaciones

1. Desarrollar políticas de recursos humanos para retener al personal mediante diversas estrategias.
2. Desarrollar un perfil para el puesto del director, para asegurar que la persona que ocupa el cargo cuenta con las habilidades y experiencia que el puesto requiere. También, se pueden desarrollar políticas para asegurar que existe un proceso de reclutamiento, selección e inducción cuando se requiera contratar a un nuevo director.

<sup>20</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Executive\\_director](http://en.wikipedia.org/wiki/Executive_director)

3. Desarrollar políticas acerca de las relaciones de parentesco permitidas al interior de la organización. Si se permiten dichas relaciones, se deberán establecer procedimientos y formatos para asegurar que los miembros del órgano de gobierno puedan cumplir con sus obligaciones y responsabilidades de supervisión de manera objetiva e independiente.

Listado con el nombre, apellidos y profesión de los miembros del equipo directivo actual (dirección, coordinadores de área u otro) y su antigüedad en la organización así como el currículum vitae del director. Se deben incluir las relaciones de parentesco entre ellos y con miembros del órgano de gobierno o bien estipular que no existen parentescos entre ellos.

Ejemplo: *Listado con el nombre, apellidos y profesión de los miembros del equipo directivo (operativo) actual y su antigüedad en la organización así como el currículum vitae del director. Se deben incluir las relaciones de parentesco entre ellos y con miembros del órgano de gobierno o bien estipular que no existen parentescos entre ellos (equipo operativo) ni con miembros del órgano de gobierno.*

[Hoja membretada]

### 1. Listado de los miembros del equipo directivo actual [fecha]

Nombre	Apellidos	Profesión	Antigüedad en la OSC (años / meses)

*Agregar las filas que se requieran*

### 2. Currículum Vitae del Director

Incluir: Nombre y apellidos, fecha de nacimiento, formación académica y extra académica, actividad profesional actual y pasada, cargos públicos que ostente o que haya ostentado en el pasado e información adicional relevante a su cargo actual.



### **3a. Explicación de las relaciones de parentesco entre el equipo directivo actual (entre sí) y con miembros del órgano de gobierno.**

#### **Texto mínimo:**

A través del presente escrito, manifiesto que en [nombre de la organización] existen las siguientes relaciones de parentesco entre el equipo directivo y/o el órgano de gobierno:

- *[Nombre y cargo] está relacionado con [nombre y cargo] mediante una relación de [tipo de parentesco] o grado de consanguinidad. Esta relación se justifica al interior de la organización debido a que [explicación].*

#### **Texto opcional:**

Esta relación es del conocimiento del [Consejo directivo o Patronato] y no interfiere con la toma de decisiones u operación diaria de la organización ya que se cuenta con políticas para regular estos aspectos.

### **3b. Declaración de que no existen parentescos entre el equipo directivo actual (entre sí) y con miembros del órgano de gobierno.**

#### **Texto mínimo:**

A través del presente escrito, manifiesto que en [nombre de la organización] no existen relaciones de parentesco entre el equipo directivo entre sí ni con miembros del órgano de gobierno.

- *[Nombre y cargo] está relacionado con [nombre y cargo] mediante una relación de [tipo de parentesco]. Esta relación se justifica al interior de la organización debido a que [explicación].*

#### **Texto opcional:**

Este tipo de relaciones están reguladas al interior de la organización mediante las políticas aprobadas por el [consejo directivo o patronato] con la finalidad de evitar conflictos de interés en la toma de decisiones y operación diaria de la organización.

### **Definiciones**

**Equipo directivo.** El equipo directivo incluye al director ejecutivo o general de una OSC y a sus subalternos inmediatos o funcionarios de primer nivel. Esta categoría puede incluir, por ejemplo, al administrador o contador, al procurador de fondos y al coordinador de programas. Ellos, a su vez, pueden tener o no, personal a su cargo, dependiendo del tamaño de la organización y/o madurez institucional.



#### 4. Acta de sesión del órgano de gobierno

En el acta de una reunión del Consejo Directivo o Patronato se resumen las decisiones adoptadas y, a veces, el contenido de los debates ocurridos en la misma. Una manera de minimizar el riesgo que puede resultar de la falta de cuidado en el registro de la toma de decisiones, es el desarrollo de actas de las sesiones de su órgano de gobierno, las cuales permiten además, mantener un adecuado funcionamiento de la OSC y seguimiento de las decisiones.

Las actas son útiles debido a que:

- Documentan acciones que aseguran el cumplimiento de las obligaciones fiscales y legales de una Organización.
- Representan un registro de lo ocurrido durante una reunión.
- Registran cómo se llevó a cabo la toma de decisiones, las acciones a desarrollar y los responsables de su ejecución.
- Ayudan en la orientación y capacitación de nuevos integrantes de una organización.
- Pueden ayudar a evaluar el trabajo de una organización y servir como memoria institucional.

Para cada punto del orden del día de la reunión, el acta debe indicar:

- Los documentos que se presentaron al Consejo Directivo o Patronato;
- Las decisiones o conclusiones alcanzadas por el Consejo Directivo o Patronato;
- Las declaraciones hechas por el Consejo Directivo o Patronato cuya consignación ha solicitado un miembro del Consejo o de la Comisión.

El acta debe incluir:

- Lista de asistencia.
- Orden del día de la sesión (incluyendo lectura del acta anterior).
- Acuerdos por punto del orden del día y acciones a seguir.
- Manera en que se tomó la decisión (según se estipule en los Estatutos de la OSC).

El acta puede incluir:

- Nombres de las personas que votaron en contra, a favor y/o se abstuvieron de votar.



- Puntos que se quedaron pendientes para discutir en una futura reunión.
- Si existen comités o comisiones especiales, comentarios y en su caso, ratificación de sus acuerdos.

### **Recomendaciones:**

- Nombrar / elegir un Secretario para que registre las actas de las reuniones. Es importante que el órgano de gobierno clarifique el nivel de detalle que se desea incluir en estos documentos. Algunas actas pueden ser casi transcripciones de una reunión, mientras que otras solo son un resumen de las discusiones y acuerdos. La persona que funja como Secretario deberá llevar un registro objetivo de lo ocurrido durante la reunión sin incluir comentarios adicionales ni opiniones personales. Es importante incluir sus responsabilidades en su descripción de puesto.
- Definir cómo se elaborarán las actas de las reuniones. Es conveniente desarrollar un formato a seguir para que la información recabada en cada reunión sea uniforme y contenga los puntos que el órgano de gobierno considera más relevantes. Este formato deberá incluir: fecha, día, hora y lugar así como acuerdos y acciones a seguir con el nombre de los responsables y tiempos.
- Clarificar si se tomarán apuntes durante la reunión o se grabará la sesión para poder transcribir con mayor exactitud los debates y la toma de decisiones.
- El Presidente de Consejo Directivo o Patronato deberá revisar el acta antes de distribuirse entre los integrantes de la OSC.
- Distribuir / circular el acta de la sesión a más tardar una semana después de la reunión para recordar a los integrantes sus compromisos.
- En la siguiente sesión, el acta deberá firmarse por los integrantes del órgano de gobierno en señal de aprobación de su contenido, o en su caso, para realizar modificaciones necesarias.

**Ejemplo:** *Acta de sesión o junta de Consejo Directivo o Patronato de una OSC.*

---

*[Hoja membretada]*

En la ciudad de [ciudad, estado] siendo las [hora] horas del [día] de [mes] de [año], se reunieron en el domicilio social de [nombre de la organización], ubicado en [dirección] de esta ciudad, con el objeto de

celebrar sesión del [Consejo Directivo o Patronato] de la asociación, las siguientes personas: [nombres de los asistentes], [nombre del comisario] como comisario, y la [asistentes adicionales, por ejemplo, director o directora de la organización].

Presidió la sesión [nombre de Presidente] y fungió como Secretario [nombre del Secretario].

Por existir el quórum de ley se procedió al desahogo de la junta de conformidad con el siguiente:

## ORDEN DEL DÍA

### I.- LISTA DE ASISTENCIA

### II.- LECTURA DEL ACTA ANTERIOR

El Secretario dio lectura al acta de la sesión del [Consejo Directivo o Patronato] de fecha [fecha], la cual fue [aprobada por unanimidad o lo que haya ocurrido durante la lectura, como modificaciones y comentarios].

### III.- INFORME DEL (LOS) COMITÉ (S) DE [NOMBRE]

[Informe y en su caso, acuerdos para comentar y ratificar]

### IV.- INFORME DE AVANCES

[Nombre], director de la asociación, presentó enseguida un informe de avances al [fecha], indicando las principales actividades, los avances y el estado de las finanzas de la asociación:

#### **Actividades realizadas**

[Listado de actividades]

#### **Logros**

[Listado de logros]

#### **Finanzas**

[Informe financiero]

#### **Notas al informe financiero:**

[Notas, en su caso]



Los miembros del [Consejo Directivo o Patronato] comentaron ampliamente el informe de actividades de la Dirección, [aprobándolo por unanimidad, mayoría o en su caso, indicar la decisión que se haya tomado].

## **V. -ESTADOS FINANCIEROS.**

[Nombre] presentó los estados financieros de la asociación al [fecha], los cuales incluyen el estado de posición financiera y el estado de actividades a la misma fecha.

Los estados financieros presentados fueron analizados y aprobados por unanimidad de los miembros del Consejo Directivo.

## **VI.- ASUNTOS GENERALES**

[Asuntos generales y acuerdos]

No habiendo otro asunto que tratar se dio por terminada la sesión a las [hora] hrs., del día de [fecha], firmando para constancia el Presidente y el Secretario.

PRESIDENTE

SECRETARIO

---

## **5. Manual del órgano de gobierno**

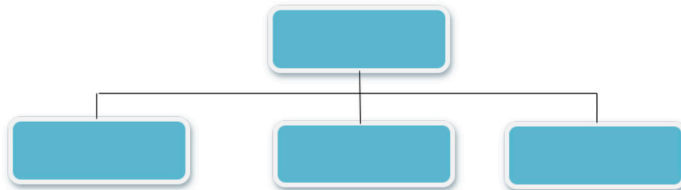
El órgano de gobierno es la máxima instancia de una organización de la sociedad civil, según lo establecido en sus estatutos. También puede recibir el nombre de Consejo Directivo, Patronato o Junta Directiva. Generalmente se conforma por un grupo de personas que por su talento, experiencia y visión, logran impulsar a la organización y se convierten en un vínculo de vital importancia con la comunidad.

El manual del órgano de gobierno, o manual del consejo, tiene como objetivo orientar a sus integrantes actuales y futuros de lo que es la organización, su razón de ser, su visión, y las responsabilidades que se tienen, con el fin de que se ejerzan los compromisos y se lleve a cabo una toma de decisiones de acuerdo a la filosofía de la institución.

Cada organización debe desarrollar su manual en función de los lineamientos establecidos en sus estatutos constitutivos y en aquellos acordados por el órgano de gobierno. A continuación se dan, a manera de ejemplo, los contenidos que pueden formar parte de este:

[Hoja membretada]

## I.- Organigrama:



## II.- Listado de proyectos institucionales y sus objetivos.

PROYECTO INSTITUCIONAL	OBJETIVO
PROYECTO 1	OBJETIVO 1
PROYECTO 2	OBJETIVO 2
PROYECTO 3	OBJETIVO 3

## III.- Marco Normativo:

- Misión: ...
- Visión: ...
- Valores: ...

## IV.- El Órgano de Gobierno (Consejo Directivo, Patronato o Junta Directiva)

- Estructura

El órgano de gobierno está compuesto por los siguientes puestos y personas:

Presidente: Sr. ...

Secretario: Sr. ...

Vocales:



## •Funciones

En su conjunto, el órgano de gobierno tiene las siguientes responsabilidades:

1. Determinar la misión y los propósitos de la organización.
2. Evaluar el entorno y participación activamente en la planeación anual.
3. Determinar y supervisar los programas y servicios de la organización.
4. Revisar y aprobar el presupuesto anual.
5. Revisar y aprobar las metas financieras anuales.
6. Revisar y aprobar los planes anuales de procuración de fondos.
7. Asegurar que la estructura financiera de la organización sea capaz de soportar las necesidades actuales y las estrategias a largo plazo. Garantizar que la organización cuente con suficientes recursos.
8. Administrar eficientemente los recursos.
9. Aprobar y establecer políticas para la organización.
10. Elegir, supervisar, evaluar, aconsejar, estimular, apoyar, recompensar y si se considera necesario, cambiar al director ejecutivo.
11. Asegurar la base de empleados para sustentar las metas a largo plazo.
12. Proponer y aprobar candidatos para que formen parte del consejo.
13. Revisar en forma anual su propio desempeño.
14. Revisar en forma anual los resultados obtenidos por la organización.
15. Aprobar las acciones importantes de la organización (programas, servicios, gastos de capital).
16. Revisar el cumplimiento de las leyes relevantes que afectan a la organización, así como sus programas y operaciones. Asegurar la integridad legal y ética, mantener la transparencia.
17. Aprender acerca de la organización, leer sus reportes financieros y otros documentos, así como mantenerse al tanto de sus programas, finanzas y administración.
18. Promover la transparencia y visibilidad de la organización,
19. Asistir a las reuniones de consejo.
20. Cumplir con las comisiones que le sean encomendadas.



## V.- Sobre el integrante del órgano de gobierno:

- Perfil:

	PRESIDENTE
Objetivos:	Inspirar una visión compartida de la organización. Construir y liderar al consejo, y administrar sus funciones.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocar y dirigir todas las reuniones de consejo.</li> <li>• Coordinarse con el director para todas las cuestiones administrativas.</li> <li>• Autorizar órdenes de compra y firmar cheques y/o comprobaciones de gastos.</li> <li>• Gestionar recursos.</li> <li>• Representar a la organización en lo general.</li> <li>• Enterar a los consejeros de las situaciones extraordinarias.</li> <li>• Revisar las actividades de la asociación, tomar decisiones urgentes.</li> <li>• Acompañar al director a las visitas con los donantes.</li> <li>• Revisar y aprobar los estados financieros mensuales.</li> <li>• Elaborar el presupuesto anual junto con el director.</li> <li>• Convocar a la planeación estratégica.</li> <li>• Fortalecimiento institucional, consejo y staff.</li> <li>• Presentar un informe anual.</li> <li>• Firmar junto con el secretario toda la correspondencia que lo requiera, así como las actas de consejo.</li> <li>• Comunicación Presidente y staff informado.</li> <li>• Tejer redes y alianzas.</li> <li>• Liderar personalmente las iniciativas más importantes de la organización.</li> <li>• Difundir en forma efectiva el trabajo de la organización.</li> <li>• Promover un buen ambiente, armonía, cooperación, motivación, crecimiento y desarrollo de los diferentes actores de la organización.</li> <li>• Otros ... (la organización puede adecuar o incluir los que considere necesarios).</li> </ul>
Reporte a:	Órgano de Gobierno
Duración del puesto:	2 años. Puede ser elegido en dos periodos adicionales.



- Habilidades:
  - Promotor
  - Facilitador
  - Gestor
  - Negociador
  - Comunicador
  - Otros ... (la organización puede adecuar o incluir los que considere necesarios).
- Características:
  - Tiene disponibilidad de tiempo para participar activamente con la organización.
  - Comprometido con la organización y sus valores; comprensión de los objetivos, estructura y programas.
  - Honesto: congruente con lo que piensa, dice y hace.
  - Sensible: que capte, entienda, comprenda y respete las diferencias o realidades específicas.
  - Abierto: tolerante y con capacidad para interactuar.
  - Innovador: creativo, rompe paradigmas, busca diferentes formas de hacer las cosas.
  - Altruista: bondadoso, servicial, se preocupa por las necesidades de los demás y actúa al respecto.
  - Tener solvencia moral reconocida y alto espíritu de servicio.
  - Otros ... (la organización puede adecuar o incluir los que considere necesarios).

- Funciones:

En lo individual, cada consejero debe:

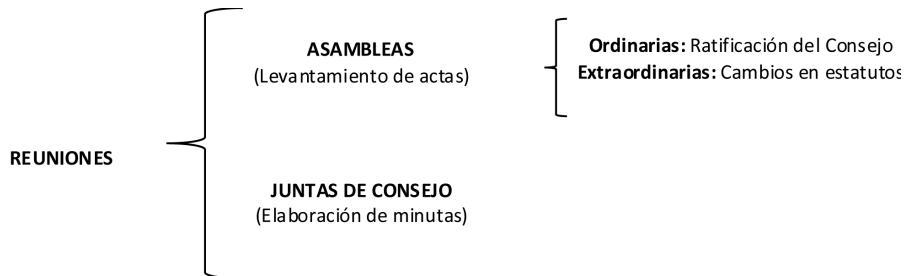
1. Desempeñar las funciones que le corresponden como integrante del consejo, con responsabilidad y de acuerdo con el nivel de capacidad que se espera.
2. Cumplir con sus funciones y asignaciones especiales con buena voluntad y entusiasmo.
3. Aceptar las decisiones del consejo directivo con buena voluntad.
4. Evitar pedir favores especiales al personal, como solicitudes de información detallada sin consultar primero por lo menos con el director, el consejo o el presidente del consejo.
5. Servir a la organización en conjunto, y no a un grupo o sector con intereses especiales.
6. Evitar el surgimiento de un conflicto de intereses que pueda colorar al consejo o a la organización en una situación difícil, e informar oportunamente al consejo directivo sobre cualquier posible conflicto.
7. Evitar aceptar favores u obsequios de personas que mantengan relaciones de trabajo con la organización u ofrecerlos.
8. Otros ... (la organización puede adecuar o incluir los que considere necesarios).





## VI.- Políticas:

- Reuniones del órgano de gobierno: Se reunirá por lo menos uno de cada dos meses, dentro de los cuatro meses siguientes a la terminación del ejercicio social, en la fecha designada por el órgano de gobierno, y se ocupará además de los asuntos incluidos en el orden del día.



- Generales:
  - El órgano de gobierno podrá reunirse sin previa convocatoria si todos los consejeros están presentes.
  - Las juntas del órgano de gobierno serán presididas por el presidente, y en su ausencia, por quien él designe.
  - Los puntos a tratar en las sesiones de trabajo se listarán en una orden del día.
  - Las minutas o actas de las sesiones serán registradas y firmadas por el presidente y el secretario.
  - Otros ... (la organización puede adecuar o incluir los que considere necesarios).
- Convocatoria: El presidente o el secretario del órgano de gobierno convocarán por escrito, a los integrantes del órgano de gobierno con una anticipación de 48 horas, cuando se trate de sesiones ordinarias y 24 horas cuando se trate de sesiones extraordinarias, anexando a la convocatoria el orden del día, así como los documentos que se vayan a tratar en la sesión respectiva. En caso de presentarse la necesidad de una reunión urgente, no será necesaria una convocatoria por escrito.
- Quórum Legal:
  - Juntas del órgano de gobierno: El quórum válido para que sesione el órgano de gobierno es del 50% + 1 de los miembros. Si el órgano de gobierno no estuviese representado en el porcentaje requerido, en la fecha



fijada en la primera convocatoria, ésta se repetirá a los 30 min. En caso de segunda convocatoria, el órgano de gobierno se considerará instalado cualquiera que sea el número de integrantes que asistan.

- Asambleas: El quórum válido para que sesione el órgano de gobierno es del 70% + 1 de los miembros. Si el órgano de gobierno no estuviese representado en el porcentaje requerido, en la fecha fijada en la primera convocatoria, ésta se repetirá a los 60 min. En caso de segunda convocatoria, el órgano de gobierno se considerará instalado con el 50% + 1 de asistencia. En los casos de falta de quórum, se levantará una minuta o un acta de baja de la reunión por dicho motivo.

- Asistencia:

- Los integrantes del órgano de gobierno deberán asistir con puntualidad a las reuniones.
- Deberán asistir a las reuniones (juntas y asambleas) que se convoquen, atendiendo anualmente (calendario) cuando menos al 50% de dichas reuniones.
- En el caso de que deseen ser representados en las reuniones convocadas, los integrantes del órgano de gobierno podrán nombrar un representante; la asistencia de un representante no podrá ser mayor al 50% de las reuniones.
- El director llevará un registro de asistencia.

- Votación:

- Cada integrante del órgano de gobierno gozará de voz y voto.
- Los acuerdos y resoluciones del órgano de gobierno son por consenso o por votación expresa y abierta, en este último caso, por mayoría simple de votos de los integrantes con derecho a voto. La votación expresa y abierta es aquella que es solicitada por el presidente del órgano de gobierno y que se realiza en forma verbal e individual. El presidente, con el resultado de la votación, hará la declaratoria desprendida de la misma.
- En caso de empate, el voto de calidad del presidente del órgano de gobierno decidirá finalmente la votación.
- Ningún integrante del órgano de gobierno con derecho a voto, podrá salir del recinto de reunión mientras tenga efecto la votación.

- Desarrollo de las reuniones:

- Las sesiones de trabajo serán a puerta cerrada y los asistentes con un asunto en particular, tendrán acceso a la misma con autorización del presidente.

- Los visitantes permanecerán en el desarrollo de la sesión hasta que lo indique el presidente.
  - Cualquier persona con derecho a voz, solo podrá hacer uso de la palabra previa autorización del presidente y en el orden solicitado.
  - En caso de que el presidente se ausente momentáneamente del recinto, será suplido por el integrante que él designe.
  - Para la presentación de asuntos, los expositores deberán solicitar el tiempo prudente, procurando una exposición ejecutiva clara, objetiva y comunicativa.
  - Cuando una persona haga uso de la palabra no podrá ser interrumpido salvo intervención del presidente para acotar de acuerdo al tiempo disponible.
  - Los asistentes a la sesión se abstendrán de entablar polémicas o debates en forma de diálogo, así como realizar alusiones personales que pudiesen generar controversia o discusiones ajenas a los asuntos en debate.
  - El presidente, deberá mediar si el expositor se aparta de la exposición o debate o hace referencia inapropiada a cualquiera de los presentes.
- Responsabilidades dentro de la reuniones:
    - Todos los integrantes del órgano de gobierno:
      - Asistir a las sesiones y ejercer su derecho de voz y voto.
      - Integrar el pleno del órgano de gobierno para resolver los asuntos de interés o en discusión.
      - Presenta a consideración del órgano de gobierno proyectos o puntos de acuerdo.
      - Prepararse para las reuniones y participar en ellas.
      - Mantener el carácter confidencial de las reuniones.
      - Periódicamente proponer temas para la agenda de las reuniones, a fin de garantizar que se aborden asuntos importantes relacionados con la orientación institucional.
      - Otros ... (la organización puede adecuar o incluir los que considere necesarios).
  - Presidente:
    - Convocar por escrito y con la anticipación establecida.
    - Levantar y dirigir la sesión de trabajo: conceder el uso de la palabra, consultar al órgano de gobierno si los asuntos incluidos en el orden del día han sido suficientemente comentados, hacer moción de orden.



- Solicitar al secretario del órgano de gobierno, cuando sea necesario, someter a votación los diferentes argumentos para llegar a acuerdos y toma de decisiones.
  - Vigilar el cumplimiento de los acuerdos tomados por el órgano de gobierno.
  - Otros ... (la organización puede adecuar o incluir los que considere necesarios).
- Director Ejecutivo:
    - Presentar a los miembros del órgano de gobierno el orden del día con 48 horas de anticipación a la reunión con la finalidad de integrar puntos de interés a tratar.
    - Presentar la información relacionada con los puntos a tratar en la sesión.
    - Tomar la votación de los integrantes del órgano de gobierno y nota de los asuntos de importancia.
    - Elaborar minutas o actas, firmarlas junto con el presidente, presentarlas a consideración del órgano de gobierno, y llevar un archivo de ellos.
    - Informar del seguimiento y cumplimiento de los acuerdos tomados.
    - Otros ... (la organización puede adecuar o incluir los que considere necesarios).

**VII.- Transición:** Para ser admitido como miembro del órgano de gobierno, se deberá ser invitado por algún integrante del mismo. Los miembros del órgano de gobierno, formarán parte del mismo en forma permanente.

Los miembros del órgano de gobierno solo podrán ser removidos:

- Al dejar de cumplir los requisitos establecidos.
- Por separación voluntaria, renuncia o muerte.
- Por determinación de la mayoría de los integrantes del órgano de gobierno, cuando no hayan cumplido cabalmente sus funciones.
- Al dejar de asistir cuando menos al 50% de las reuniones.
- Cuando sean nombrados funcionarios públicos o desempeñen un puesto de elección popular.
- Cuando sean electos presidentes o para una posición directiva de algún partido u organización política.

La remoción se hará en una asamblea, por mayoría de votos de los miembros presentes. La remoción será asentada en un acta.

## 6. Definición de puesto y evaluación de los integrantes del órgano de gobierno

La descripción de cada puesto a ocupar en el órgano de gobierno es fundamental, y debe estar debidamente estructurada al momento de discutir internamente a qué candidato se le ofrecerá la posición. También debe ser debidamente comunicada en el momento de hacer el ofrecimiento, para que el candidato pueda evaluar su disponibilidad para responder a los requisitos.

La descripción de puesto debe contener la siguiente información:

- Obligaciones y responsabilidades principales.
- Tareas a realizar.
- Duración del mandato.
- Requerimiento de tiempo y otros aportes (donaciones, contactos, por ejemplo).
- Habilidades esperadas.
- Servicios de apoyo disponibles para el desarrollo del cargo (secretaría, reuniones periódicas, capacitación).

Todos estos puntos, además, dejan preparado el escenario para otro mecanismo fundamental para el buen funcionamiento del órgano de gobierno de una OSC: la evaluación de desempeño de sus miembros.

La evaluación de desempeño sobre la base de una descripción de puesto acordada al momento del ingreso de un nuevo miembro a la directiva es una herramienta clave para facilitar los procesos de transición y de salida de quienes no han realizado un aporte significativo. En ese sentido, muchas organizaciones determinan un período breve de permanencia en el cargo – uno o dos años – que se cierra con una evaluación de desempeño que facilita el alejamiento de quienes no han podido cumplir con las responsabilidades pautadas.



[Hoja membretada]

**Nombre del integrante del órgano de gobierno:** \_\_\_\_\_

Esta herramienta ha sido diseñada para detonar la reflexión de los integrantes del órgano de gobierno en cuatro distintas áreas de trabajo:

- Pensamiento estratégico
- Papel del integrante del órgano de gobierno
- Juntas del órgano de gobierno consejo y comités
- Liderazgo

Dentro de cada una de estas áreas, el integrante del órgano de gobierno encontrará un grupo de enunciados que tienen opciones de respuesta de acuerdo al tema, así como una adicional que deberá seleccionarse en caso de que el enunciado no aplique a su situación en particular. Por favor seleccione con sinceridad la opción que más se acerque a su manera de pensar y sentir.

Para poder recoger inquietudes, ideas y comentarios adicionales de los integrantes al órgano de gobierno, al final del instrumento, se encuentra una sección de preguntas abiertas. Por favor no deje de completar esta sección, ya que sus comentarios nos serán de gran ayuda para poder implementar estrategias que nos permitan fortalecer al órgano de gobierno.

Por sugerencia del mismo órgano de gobierno, la auto evaluación no es anónima, ya que de esta manera podremos ofrecer apoyo apropiado a las necesidades de cada uno de los integrantes, y así fortalecer al mismo tanto en lo individual como en lo colectivo.

## Pensamiento estratégico

1. ¿Comprendo la misión de la organización?

Perfectamente	Casi perfectamente	Tengo una idea	La desconozco
---------------	--------------------	----------------	---------------

2. ¿Estoy de acuerdo con la misión de la organización?

Totalmente de acuerdo	Tengo algunas reservas	No coincido con el sentido	Totalmente en desacuerdo.
-----------------------	------------------------	----------------------------	---------------------------

3. ¿Entiendo los objetivos de la organización?

Completamente	Tengo algunas dudas	Tengo una idea	Los desconozco
---------------	---------------------	----------------	----------------

4. ¿Entiendo las estrategias que la organización utiliza para alcanzar sus objetivos (por ejemplo, comunicación, alianzas, procuración de fondos, etc.)?

Perfectamente	Casi perfectamente	Tengo una idea	La desconozco
---------------	--------------------	----------------	---------------

5. ¿Enfoco mi tiempo y talento a asuntos estratégicos y de largo plazo de la organización?

Siempre	La mayoría de las veces	Pocas veces	Siempre me avoco a lo inmediato
---------	-------------------------	-------------	---------------------------------

6. ¿Actúo con conocimiento y objetividad cuando hago recomendaciones sobre cómo deben aplicarse los recursos de la organización?

Siempre me informo de todos los elementos	Algunas veces no me he allegado toda la información	Muchas veces no me he allegado la información	Prácticamente nunca logro ponerme al tanto de los asuntos
---	---	---	---



## Papel del consejero

7. ¿Entiendo mis roles y responsabilidades como consejero?

Perfectamente	Casi perfectamente	Tengo una idea	Los desconozco
---------------	--------------------	----------------	----------------

8. ¿Evito conflictos de interés que puedan dañar al consejo o a la fundación, y los comunico de manera oportuna al consejo?

Siempre	La mayoría de las veces	Pocas veces	Nunca
---------	-------------------------	-------------	-------

9. ¿Leo y entiendo los estados financieros de la organización?

Perfectamente	Casi perfectamente	Tengo una idea	Los desconozco
---------------	--------------------	----------------	----------------

10. ¿Mantengo buenas relaciones de trabajo con el resto de los consejeros?

Siempre	La mayoría de las veces	Pocas veces	Nunca
---------	-------------------------	-------------	-------

11. ¿Mantengo buenas relaciones de trabajo con el personal de la organización?

Siempre	La mayoría de las veces	Pocas veces	No tengo relaciones de trabajo con el personal
---------	-------------------------	-------------	--

12. Si se me asigna alguna tarea, ¿la realizo de manera responsable y oportuna?

Siempre	La mayoría de las veces	Pocas veces	Nunca se me ha asignado una tarea
---------	-------------------------	-------------	-----------------------------------

13. ¿Propongo a posibles candidatos al consejo?

Siempre	La mayoría de las veces	Pocas veces	Nunca
---------	-------------------------	-------------	-------



## Juntas de consejo y comités

14. ¿Asisto regularmente a las sesiones de consejo y/o de comités?

Siempre	La mayoría de las veces	Pocas veces	Nunca
---------	-------------------------	-------------	-------

15. ¿Me preparo para las sesiones de consejo y/o de comités?

Siempre	La mayoría de las veces	Pocas veces	Nunca
---------	-------------------------	-------------	-------

16. ¿Participo activamente en las sesiones de consejo y/o de comités?

Siempre	La mayoría de las veces	Pocas veces	Nunca
---------	-------------------------	-------------	-------

17. ¿Participo además en otras actividades de la organización?

Siempre	La mayoría de las veces	Pocas veces	Nunca
---------	-------------------------	-------------	-------

18. ¿Reviso periódicamente la página de Internet de la organización que contiene información sobre la misma?

Siempre	La mayoría de las veces	Pocas veces	Nunca
---------	-------------------------	-------------	-------

19. ¿Sugiero temas a ser cubiertos durante futuras juntas de consejo y comité?

Siempre	La mayoría de las veces	Pocas veces	Nunca
---------	-------------------------	-------------	-------

20. ¿Durante las juntas, expreso mis ideas y opiniones?

Siempre	La mayoría de las veces	Pocas veces	Nunca
---------	-------------------------	-------------	-------

21. ¿Siento que son escuchadas y tomadas en cuenta?

Siempre	La mayoría de las veces	Pocas veces	Nunca
---------	-------------------------	-------------	-------



## Liderazgo

22. ¿Soy un vocero activo que comunica el valor de la fundación a personas clave, medios de comunicación y al público en general cuando se presenta la oportunidad?

Siempre	La mayoría de las veces	Pocas veces	Nunca
---------	-------------------------	-------------	-------

23. ¿Me mantengo al tanto de tendencias y novedades del sector social que beneficien el trabajo de la fundación?

Siempre	La mayoría de las veces	Pocas veces	Nunca
---------	-------------------------	-------------	-------

24. ¿Siento que servir como consejero de la fundación es una experiencia valiosa y gratificante?

Muy valiosa y gratificante.	Algo valiosa y gratificante.	Poco valiosa y gratificante.	Nada valiosa ni gratificante.
-----------------------------	------------------------------	------------------------------	-------------------------------

25. ¿Participo en eventos de capacitación para mejorar mi desempeño y contribución a la fundación?

Siempre	La mayoría de las veces	Pocas veces	Nunca
---------	-------------------------	-------------	-------

## Información adicional (preguntas abiertas)

26. Tomando en cuenta todo lo anterior, ¿qué mejoraría su desempeño como integrante del órgano de gobierno?

---

---

27. ¿Qué puede hacer la ORGANIZACIÓN para mejorar el desempeño y funcionamiento del órgano de gobierno?

---

---

28. Considerando todo lo anterior, mencione las áreas principales en las que requiera capacitación.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

29. Sugerencias y comentarios adicionales.

---

---

**Ejemplo:** *Ejercicio para definir el perfil del órgano de gobierno*

---

Este ejercicio puede ser adaptado por las organizaciones para evaluar la composición actual de su órgano de gobierno y planear el futuro. El comité de nominaciones puede desarrollar una hoja adaptada a la organización y presentar sus resultados al órgano de gobierno en pleno. Una OSC debe buscar diversas habilidades y fortalezas de sus integrantes del órgano de gobierno dependiendo de la etapa de desarrollo en la que se encuentre así como otras circunstancias particulares.

Instrucciones: Enliste los nombres de los actuales integrantes del órgano de gobierno y los prospectos. Coloque una marca en cada uno de los recuadros de los criterios que los ya integrantes del órgano de gobierno y prospectos cumplan.



	Integrantes del órgano de gobierno actuales							Prospectos						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	Criterios:													
<b>GRUPO ESPECIAL</b>														
Indígena														
Discapacidad / Enfermedad														
Jóvenes														
Otro														
<b>GÉNERO</b>														
Femenino														
Masculino														
<b>EDAD</b>														
Menos de 35														
35 a 50														
50 a 65														
Más de 65														
<b>RECURSOS</b>														
Recursos económicos disponibles para donar														
Acceso a recursos económicos														
Acceso a otros recursos (talento, en especie, etc)														
Disponibilidad para participar en la solicitud de recursos														
Otros														



<b>AREA DE ESPECIALIDAD / CIRCULOS DE INFLUENCIA</b>												
Contabilidad y administración												
Leyes												
Gobierno federal / estatal / municipal												
Educación												
Mercadotecnia												
Salud / medicina												
Procuración de justicia												
Evaluación												
Perspectiva nacional												
Empresario												
Participación en la comunidad / voluntario												
Periodismo / comunicación												
Asociaciones profesionales / cámaras												
Tecnología / Industria maquiladora												
Recursos humanos												
Otros												
<b>ESTILO Y CUALIDADES PERSONALES</b>												
Liderazgo												
Conexión personal con la misión de la OSC												
Buen comunicador												
Estratega												
Visionario												
Otros												
<b>ÁREA GEOGRÁFICA</b>												
Ciudad												
Estado												
Región												
México												
Extranjero												



## 7. Plan estratégico u operativo

La planeación estratégica es una herramienta para organizar el presente de una organización con base en las proyecciones del futuro deseado. Es esencialmente un mapa para ayudar a que una OSC transite desde el punto en el que se encuentra en la actualidad hacia el lugar en el que quiere estar en el futuro cercano.

La **planeación estratégica** ayuda a que las organizaciones respondan de manera efectiva ante nuevas situaciones. Es un esfuerzo disciplinado para la toma de decisiones y acciones fundamentales para modificar la naturaleza y dirección de las actividades de una organización. Un ejercicio de planeación estratégica consiste básicamente en una serie de discusiones que resultan en decisiones que toman los directivos clave de una OSC acerca de aquello que es verdaderamente importante para la organización <sup>21</sup>.

El **plan operativo anual** <sup>22</sup> es la planeación de actividades que se llevarán a cabo a lo largo del año y para alcanzar los objetivos que se fijaron en la planeación estratégica. Es un documento detallado que incluye metas específicas y acciones, responsables y cronograma para alcanzar cada meta. El plan operativo ofrece a los integrantes del equipo operativo, voluntarios, director ejecutivo, consejeros e integrantes de los comités una explicación de lo que se espera de cada uno de ellos durante los siguientes doce meses y cómo sus acciones contribuirán al logro de los objetivos institucionales.

El nivel de detalle en el plan operativo es mayor que en la planeación estratégica. El plan operativo conjunta todo el trabajo de la organización en un solo documento, incluyendo el trabajo que se realiza en el día a día así como las nuevas tareas para alcanzar los objetivos de la planeación estratégica. El plan operativo se debe desarrollar al mismo tiempo que el presupuesto anual de la organización. Cada director de área y el director general deberán darle seguimiento por lo menos de manera mensual y el consejo directivo por lo menos cada tres meses. Las evaluaciones de desempeño del personal deberán basarse en sus logros conforme a lo establecido en el plan operativo.

<sup>21</sup> Bryson, John Ad., 1988. A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations. Long Range Planning. Vol. 21 No. 1, pp. 73 – 81. Gran Bretaña.

<sup>22</sup> Center for Nonprofit Management. <http://www.cnmsocal.org/resources/management-and-supervision/faq-about-nonprofit-strategic-planning.html>

## **Ejemplo 1:** *Componentes de la planeación estratégica.*

### **1. Visión**

La Visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la OSC en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse respondiendo a la pregunta: ¿qué queremos ser? La visión debe ser: 1) formulada por líderes; 2) compartida por el equipo; 3) amplia y detallada, sin generalidades, especificando qué, cómo, cuándo y por qué; 4) positiva y alentadora, debe tener alcance y alentar a todos crecer y justificar el esfuerzo.

### **2. Misión y valores**

La misión es la razón de ser de la organización, su propósito. La misión responde a la pregunta: ¿cuál es nuestra razón de ser? En una OSC, la misión debe ser “lo suficientemente corta para recordar y comunicar fácilmente, pero lo suficientemente fuerte para que inspire”<sup>23</sup>.

Los valores representarán el compromiso de la organización con la sociedad.

### **3. Análisis de FODAS (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)**

**Identifica Oportunidades y Amenazas** mediante el análisis del entorno externo (político, socio económico, social, tecnológico y ecológico) de la OSC. Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).

**Identifica Fortalezas y Debilidades** mediante el análisis y diagnóstico de las condiciones internas de la OSC. Consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta y detectar sus fortalezas y debilidades. Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee la organización, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

<sup>23</sup> Fritz, Joanne. How to Write Nonprofit Mission Statements, consultado en <http://nonprofit.about.com/od/nonprofitbasics/a/mission.htm>



**4. Objetivos. Son los resultados específicos que** se desean alcanzar. Deben ser alcanzables, medibles y cuantificables en un tiempo determinado, para alcanzar la misión. Responde a la pregunta ¿Qué vamos a hacer? Los objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la OSC, así como la situación del entorno.

**5. Estrategias, alternativas o cursos de acción para lograr los objetivos y la misión.** Muestra el uso y la asignación de los recursos. Responde a la pregunta ¿Cómo vamos a hacerlo?

**6. Formulación de programas operativos o conjunto de acciones, responsabilidades y tiempos necesarios para implementar las estrategias.**

**7. Formulación del presupuesto.** El presupuesto es la expresión en números de los objetivos a alcanzar y de los recursos necesarios para hacerlo.



**Ejemplo 2:** Formato para la elaboración del plan operativo anual <sup>24</sup> .

No	Objetivo	Actividades	Responsables	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Medios de verificación	Resultados y productos
1	Fortalecer la investigación en la universidad de acuerdo a los requerimientos del medio social y a las líneas de acción propuestas por la institución de conformidad con su misión						La universidad evidencia fortalecimiento en el área de investigación de acuerdo a los requerimientos del medio social y a las líneas de acción propuestas por la institución de conformidad con su misión
		Elaboración de un Plan de investigaciones y proyectos de desarrollo a corto y mediano plazo que contemple políticas, líneas, objetivos y metas en investigación así como el seguimiento a los proyectos existentes	Consejo de Investigaciones (Decano General de Investigaciones)	Abril	Junio	Documento del plan	
2	Impulsar el proceso de internacionalización de la Universidad						La universidad ha establecido un proceso sostenido de relaciones internacionales
		Elaboración e implementación de programas de cooperación internacional	Departamento de Cooperación Internacional (Relaciones públicas Dirección de Estudiantes)	Abril	Diciembre	Documentos, reportes	
		Elaboración e implementación de programas de intercambio estudiantil y docente	Departamento de Cooperación Internacional	Abril	Diciembre	Documentos, reportes	
			(Relaciones públicas Dirección de Estudiantes)				

<sup>24</sup> Adaptado del Plan operativo anual 2004, Universidad del Azuay, Ecuador. <http://www.uazuay.edu.ec/documentos/plan.pdf>



## 8. Programas y proyectos

En ocasiones, las organizaciones carecen de claridad en su razón de ser. Este hecho contribuye a que sea prácticamente imposible alcanzar su misión o visión (puesto que no hay claridad en aquello que se quiere lograr). También puede dificultar el tener a los líderes más capacitados para guiar a la organización por lo cual no logran trabajar con efectividad.

Una organización confiable, debe de tener claridad y enfoque en sus programas y proyectos, además de poder definir con precisión quiénes son sus beneficiarios, en términos de edad, condiciones socioeconómicas, género, origen étnico, entre otras características distintivas. También, debe de saber a cuánto asciende el costo por beneficiario o programa y llevar registros formales que le permitan rendir cuentas acerca del número real de beneficiarios atendidos por programa y proyecto durante un periodo determinado.

Estos factores son determinantes para poder rendir cuentas sobre su trabajo y recursos a donantes y al público en general, además de contribuir a que la organización pueda evaluar el impacto que está teniendo en sus beneficiarios.

Un programa o proyecto es una serie de recursos y actividades para ofrecer un servicio o una serie de servicios relacionados entre sí a sus beneficiarios. La estructura de una OSC se basa en sus programas. Un programa es un sistema con insumos, procesos, productos (tangibles) y resultados (impacto en los beneficiarios). Los insumos son los diferentes recursos necesarios para llevar a cabo un programa (dinero, instalaciones, beneficiarios, personal operativo, voluntarios, etc.). Los procesos son la manera en la que se ofrecen los servicios (terapias, cuidados a niños, creación de proyectos artísticos, capacitación, etc.). Los productos son las unidades de servicio (por ejemplo número de beneficiarios, miembros en la asociación, cantidad de cuadros pintados por niños, etc.) Los resultados se reflejan en el impacto en los beneficiarios (mejor salud mental, mayor apreciación por el arte, menor índice de adicciones, etc.)

Los programas de una OSC deben estar estrechamente ligados a su misión. Durante la planeación estratégica, se especifican los objetivos a alcanzar y cada programa de la organización, contribuye al logro de dichos

objetivos y por ende, al logro de su misión. Por ello, es importante que los integrantes del Consejo Directivo o Patronato participen en el desarrollo de los programas de una OSC (qué), como parte de sus responsabilidades para fijar el rumbo estratégico de la organización. Sin embargo, el personal es responsable de diseñar la manera en que los programas se llevarán a cabo (cómo).

La planeación de programas se debe realizar en equipo, incluyendo a las personas clave por sus conocimientos, experiencia y posición dentro de la organización. Adicionalmente, se deben de tomar en cuenta a los beneficiarios y sus necesidades, para evitar el diseño de programas “desde el escritorio” <sup>25</sup>.

**Ejemplo 1:** *Escrito libre en el que se explique e incluya cuáles son los programas y proyectos de la organización para con sus beneficiarios, en qué consisten, a quiénes están dirigidos, su costo, así como la cantidad de beneficiarios atendidos para cada uno de los programas / proyectos.*

---

## Programas de la Organización [Nombre] 2009 y 2010

### Albergue <sup>26</sup>

El Programa de Albergue otorga al beneficiario y a su acompañante una habitación confortable con baño privado; suministra artículos de aseo personal; entrega paquetes de ropa y despensas; brinda transporte a los hospitales del Sector Salud asignados a los niños y jóvenes en tratamiento contra el cáncer, y les sirve a sus beneficiarios tres alimentos diarios que incluyen dietas especiales como parte del Programa Alimenticio, apoyo fundamental también para el proceso de su recuperación.

En el Albergue se llevan a efecto los festejos especiales que son promovidos por diversos donatarios o por la Institución misma. Éstos, con el fin de agasajar a la población atendida en fechas representativas como: el día del niño, el día de las madres, los festejos navideños y el Aniversario Institucional, por citar algunos de los más relevantes.

<sup>25</sup> Adaptado de Basic Guide to Nonprofit Program Design and Marketing, Carter McNamara, MBA, PhD, Authenticity Consulting, LLC, consultado en: [http://www.eslarp.uiuc.edu/courses/FAA391\\_Spring09/Program%20design%20manual.pdf](http://www.eslarp.uiuc.edu/courses/FAA391_Spring09/Program%20design%20manual.pdf)

<sup>26</sup> Adaptado de los programas de Casa de la Amistad para Niños con Cáncer, disponible en la sección “Nuestros Programas” en su portal de internet: <http://www.casadelamistad.org.mx/programa-albergue.php>



Los Apoyos Educativo, Emocional, Alimenticio y los Talleres Creativos que se llevan a efecto en el albergue - de los que carece el Seguro Popular-, también se extienden a los niños solicitantes inscritos en dicho seguro.

En el programa de albergue participan [número] niños y niñas. Su costo es de: [costo].

### **Apoyo Alimenticio**

El albergue ofrece alimentación especial y balanceada bajo un estricto control higiénico y sanitario en el manejo y preparación de los alimentos. Se estandarizan recetas y dietas especiales. Anualmente se preparan un promedio de 102,000 desayunos, comidas y cenas. También se entregan un promedio de 2,500 despensas anualmente.

En el programa de Apoyo Alimenticio participan [número] niños y niñas. Su costo es de: [costo].

### **Apoyo Emocional**

El Apoyo Emocional que el niño o el joven en tratamiento y su familia reciben por parte de la Institución, les permite enfrentar al cáncer valiéndose de herramientas psicosociales y resilientes. Éstas facilitan la mejor toma de decisiones que su enfermedad demanda.

Fortalecen los vínculos familiares y subrayan la importancia de la creación y la participación de redes sociales como parte fundamental en su proceso de recuperación. El aprendizaje que supone el manejo emocional de su circunstancia les ayuda en el curso de su enfermedad y en buena medida, los prepara para el resultado de su lucha- cualquiera que este sea. Los convierte en actores y promotores de su recuperación.

Las actuales metodologías implementadas por la Institución apuestan a la importancia de tomar en cuenta aspectos relacionados con la expresión y el manejo de las emociones. También otorga la suficiente y correcta información al paciente y sus familiares sobre la problemática de salud que enfrentan.

En la actualidad el Apoyo Emocional está integrado por un grupo de voluntarias organizadas en 5 comités, bajo la coordinación de Psicólogas especialistas en su área. El Comité de Madrinas, asiste semanalmente a los hospitales del Sector Salud relacionados con la organización. Sus integrantes mantienen un vínculo de comunicación institucional muy importante con los niños y los jóvenes y sus padres, mientras están internados.

El Comité que compete al Proyecto RIO, Resiliencia Infantil Oncológica, está conformado por un programa semanal de sesiones dirigidas a los niños, los adolescentes y sus padres o tutores. En estas se realizan diversas actividades y dinámicas basadas en metodologías que competen al universo de la resiliencia: capacidad para vivir situaciones adversas y salir fortalecido de éstas. El Proyecto RIO atiende a más de 150 beneficiarios al año.

El Comité de Apoyo Psicológico atiende anualmente a un promedio de 700 beneficiarios; se suceden 360 sesiones de biblioterapia; y 130 visitas son efectuadas por el Comité de Madrinas a hospitales.

En el programa de Apoyo Emocional beneficia en total a [número] niños y niñas. Su costo es de: [costo].

#### Apoyo Educativo

El Apoyo Educativo se lleva a efecto en la escuela ubicada dentro del albergue. En ésta, los beneficiarios pueden dar inicio, continuar o concluir sus estudios de primaria, secundaria o preparatoria. Sus familiares también pueden recibir este apoyo. Su programa de estudios cuenta con validez oficial y evita la deserción escolar mientras los niños y los jóvenes se encuentran alejados de sus comunidades recibiendo su tratamiento. Este Apoyo también beneficia a invidentes y débiles visuales por secuelas del cáncer.

En el programa de Apoyo Emocional se beneficia en total a [número] niños y niñas. Su costo es de: [costo].

Para ver la totalidad de los programas y su descripción completa, visita la página de Casa de la Amistad para Niños con Cáncer, I.A.P. [www.casadelaamistad.org.mx](http://www.casadelaamistad.org.mx)



## 9. Presupuesto anual

El presupuesto en una organización de la sociedad civil muestra los ingresos y egresos proyectados durante un periodo de tiempo, generalmente anual. Básicamente es el registro de los planes de una organización en términos económicos. El presupuesto de una OSC debe ser un apéndice de los programas de la organización y funge como un mecanismo de administración interna de la organización <sup>27</sup>. Debe ser realista y puede estimarse en base a los ingresos y egresos del año anterior o en base cero, es decir, desarrollarse desde cero sin tomar en cuenta los números del ejercicio anterior. A este presupuesto se le llama presupuesto operativo o anual.

Pasos para desarrollar un presupuesto:

1. Estimación de los gastos totales de la OSC durante un año en diversos rubros, como equipo, sueldos, prestaciones, insumos de oficina, papelería, mantenimiento automotriz, etc.
2. Estimación de las posibles fuentes de ingreso, por ejemplo, campañas, donativos de particulares, intereses, fondos públicos, empresas, entre otros.
3. Revisión de los gastos contra los ingresos. Estas dos cantidades deben de ser iguales. Si existe un déficit desde la planeación, se deben reducir los gastos o buscar nuevas fuentes de ingreso.
4. Revisión y aprobación por parte del consejo, con la finalidad de que lo conozcan a fondo y avalen su cumplimiento.
5. Evaluación periódica del presupuesto. Es necesario realizarla para asegurarse que se está haciendo un buen ejercicio de los recursos y en caso contrario, proponer ajustes. Este es el último paso pero es muy importante, ya que si no se realiza, contar con un presupuesto se vuelve un ejercicio inútil.

La persona encargada del desarrollo del presupuesto es el director de la organización, con apoyo del contador y del personal de programas. El tesorero del consejo directivo o patronato puede también participar en su elaboración y presentación ante el consejo directivo o patronato para la autorización del presupuesto anual <sup>28</sup>.

<sup>27</sup> <http://www.startnonprofitorganization.com/budget-making-for-nonprofit-organization>

<sup>28</sup> <http://managementhelp.org/nonprofitfinances/basics.htm>

Ejemplo: Presupuesto anual para 2012. Desarrollar en hoja de Excel.

GASTOS	Unidad	# de unidades	Costo Unitario	Costo Total	Donante 1	Donante 2
1.Recursos Humanos						
Sueldos y salarios						
<i>Técnicos</i>						
Nombre de puesto 1	mes	12	5,000.00	60,000.00		
Nombre de puesto 2						
<i>Administrativos</i>						
Nombre de puesto 1	mes	12	10,000.00	120,000.00	120,000.00	
Nombre de puesto 2						
Prestaciones						
Honorarios						
<b>Subtotal Recursos Humanos</b>				<b>180,000.00</b>	<b>120,000.00</b>	<b>60,000.00</b>
2.Viajes						
Lugar 1	Por día	12	1,000.00	12,000.00		12,000.00
Lugar 2						
<b>Subtotal Viajes</b>				<b>12,000.00</b>		<b>12,000.00</b>
3.Equipamiento						
Vehículo	Unidad	1	150,000.00	150,000.00	150,000.00	
Artículo 2						
<b>Subtotal Equipamiento</b>				<b>150,000.00</b>	<b>150,000.00</b>	<b>0</b>
4. Gastos de oficina						
Gasolina camioneta	Tanque	12	1,000.00	12,000.00		12,000.00
Reparaciones						
Renta						
Papelería						
Electricidad						
Teléfono						
Agua						
<b>Subtotal Gastos de Oficina</b>				<b>12,000.00</b>		<b>12,000.00</b>
5.Otros gastos						
Gasto 1						
Gasto 2						
<b>Subtotal Otros</b>				<b>0</b>		



## 10. Política de aprobación de gastos

Todas las organizaciones de la sociedad civil deben de cultivar una cultura de rendición de cuentas y transparencia, la cual se demuestra a través de diversas prácticas. En cuestión de gastos se deben de desarrollar políticas de aprobación de gastos, que protejan los valiosos recursos que le son confiados por la sociedad.

Entre otros, una política de aprobación de gastos puede incluir conceptos como:

### Autoridad

- Conceptos y montos que deben ser autorizados por todos los miembros del consejo directivo o patronato
- Conceptos y montos que deben ser autorizados por el presidente del consejo directivo o patronato
- Conceptos y montos (máximos) que pueden ser autorizados por el director ejecutivo, siempre y cuando hayan sido presupuestados.
- Rol que juega el Tesorero de la organización en la autorización de gastos o en el establecimiento de políticas.

### Responsabilidades

Del director ejecutivo en relación a:

- Pago de impuestos y derechos de la OSC.
- Mantener controles para administrar los fondos restringidos y no restringidos.
- Periodicidad de los reportes de gastos al Comité de Finanzas o Tesorero / Presidente.
- Solicitar aprobación del consejo directivo o patronato para ciertos gastos (renta de inmuebles, tarjetas de crédito corporativas, etc.)
- Obtener un mínimo de cotizaciones para la compra de productos o servicios que excedan cierta cantidad de dinero.
- Mantener registros contables de los gastos y los correspondientes comprobantes fiscales.

Del consejo directivo o patronato en relación a:

- Revisión de los reportes de gastos en cada sesión ordinaria.
- Aprobación del presupuesto anual de egresos.
- Autorización de gastos no contemplados en el presupuesto anual.



## Gastos del personal / programas

- Aprobación requerida para gastos de los programas que excedan cierta cantidad.
- Reembolso de gastos de viaje y montos máximos por rubro.
- Procedimiento para efectuar gastos relacionados con los programas.
- Comprobación de gastos ejercidos

## Presupuesto

- Responsabilidades y mecanismos empleados por el director ejecutivo para asegurar que los gastos se encuentran dentro del presupuesto anual autorizado por el consejo directivo o patronato.
- Mecanismo para el desarrollo, revisión y aprobación del presupuesto por comité de finanzas y administración en su caso, y por el consejo directivo o patronato.

## Protección de los activos de la organización

- Adquisición de seguros para proteger los bienes muebles e inmuebles de la organización y de responsabilidad civil para proteger a la organización ante daños causados a terceros.
- Gastos relacionados con el mantenimiento y protección de las instalaciones y equipo de la organización.

**Ejemplo:** *Documento que describe las políticas de aprobación de gastos.*

---

[Hoja membretada]

### **Política de aprobación de gastos de [nombre de la organización]. Fecha [fecha de aprobación]**

[Nombre de la organización] cuenta con las siguientes políticas de aprobación de gastos aprobados por el [consejo directivo o patronato]:

#### **1. Autoridad**

1.1. Firma de cheques



1.1.1. Tendrán autorización para la firma de cheques [nombre de personas autorizadas] y el o los representantes que designe el [consejo o patronato].

1.2. Pagos y adquisiciones

1.1.2. Se deberán obtener por lo menos tres cotizaciones de diferentes proveedores para cualquier compra superior a [cantidad]. Una vez obtenidas, se revisarán y autorizará la mejor opción por el [responsable].

1.1.3. Es atribución exclusiva del [consejo directivo o patronato] la adquisición, así como la donación y/o venta de activos fijos de la institución.

## 2. Gastos del personal / programas

2.1. Viáticos

2.1.1. Solo se reembolsarán recursos una vez que el solicitante haya comprobado sus gastos de viáticos anteriores mediante los correspondientes comprobantes fiscales.

2.1.2. No se reembolsarán gastos incurridos por consumo de bebidas alcohólicas, llamadas personales, servicios en hoteles (lavandería, etc.) y propinas.

2.1.3. Los gastos realizados por el personal y [consejeros o patronos] durante viajes relacionados con el trabajo de la OSC serán cubiertos por la organización y serán comprobados / reembolsados al presentar los comprobantes fiscales correspondientes dentro del tabulador establecido.

3. ...

Elaborado por: [nombre del responsable de la elaboración]

Autorizado por el [consejo directivo o patronato] en:

Última actualización: [fecha de última actualización]

## 11. Informe a donantes

Cuando una organización de la Sociedad civil recibe apoyos de entidades donantes, ya sean públicas o privadas y en ocasiones, cuando recibe apoyos de ciertas personas, debe presentar informes acerca del uso de dicho donativo y los resultados alcanzados. Un donante desea saber que su dinero fue bien invertido, que se aplicó a los rubros presupuestales para los que fue solicitado, que se cumplieron las metas (los compromisos que adquirió la OSC) propuestas al momento de solicitar el donativo, que el costo beneficio fue razonable, que el recurso se aplicó para cumplir sus objetivos y en sus áreas de interés, entre otros aspectos importantes.

En la actualidad, cada vez más donantes institucionales – especialmente las dependencias gubernamentales que ofrecen subsidios a las OSC con recursos públicos – cuentan con formatos preestablecidos para la presentación de informes y requisitos específicos acerca de su periodicidad, por ejemplo, parcial o final.

En ocasiones, las entidades donantes no cuentan con formatos, por lo que a continuación presentamos una guía (enunciativa, no limitativa) que puede servir como base para desarrollar el contenido de un *informe narrativo* de proyecto.

### **Portada:**

- Nombre del proyecto
- Nombre de la organización
- Fecha o periodo que cubre el reporte
- Logotipos (organización, donante, socios, aliados)

### **Introducción / antecedentes del proyecto**

- Información sobre cómo surgió el proyecto
- Metodología de trabajo



### **Desarrollo del proyecto**

- Objetivo del proyecto
- Objetivos específicos
- Lugar en el que se llevó a cabo
- Beneficiarios y sus características

### **Cumplimiento de metas**

- Número de beneficiarios
- Actividades comprometidas
- Entregables o productos
- Aplicación de los recursos – informe financiero

### **Cumplimiento de indicadores**

- Cambios en los beneficiarios
- Cambios en la organización
- Resultados tangibles e intangibles
- Resultados inesperados (adicionales a los esperados)

### **Problemas y obstáculos**

- Problemas principales observados durante la ejecución del proyecto y cómo se solucionaron.
- Principales obstáculos hacia el logro de las metas y objetivos.
- Lecciones aprendidas durante el desarrollo del proyecto

### **Información adicional**

- Redes y alianzas conformadas para o durante el desarrollo del proyecto
- Continuidad del proyecto
- Retos a futuro

### **Conclusiones**

- Principales hallazgos
- Nombre de la persona que elaboró el informe, cargo y fecha

## Anexos

- Copia de comprobantes fiscales
- Fotografías
- Testimonios de los beneficiarios y otros participantes
- Materiales probatorios de la realización de actividades del proyecto

## 12. Agradecimiento y reconocimiento a los donantes

Muchas veces se cree que recibir la donación es el final de una acción de procuración de fondos, sin embargo, el momento de la propia donación, deber ser el comienzo de una importante relación con el donante.

Comunicar al donante periódicamente y por escrito sobre como es utilizado su dinero y el impacto que su donación ha tenido en los programas de la institución es un procedimiento indispensable. Igual que en el momento de la solicitud, a la hora de agradecer e informar, la buena comunicación es parte de la estrategia. La meta no es conseguir un donativo; la meta es ganar a un socio benefactor.

Sin duda es un grave error olvidarse de agradecer la donación, es fundamental hacerlo con constancia e invitar a los donantes a participar en alguna actividad del programa con el que han colaborado. Cuando se logra un compromiso y participación por parte del donante, se consigue un socio que invierte una parte de sí mismo y que probablemente continúe apoyando la causa en un futuro.

La forma en que una organización decide informar y agradecer a sus donantes, tiene que ver con su estilo y con su forma de ser, y puede variar en función de la imaginación, energía y prioridad que se le asigne a este tema.

Redacte un informe ejecutivo de no más de una cuartilla donde resalte los logros más importantes del proyecto en el que intervino el donante. Dedique un párrafo a mencionar los resultados cuantitativos alcanzados y



otro a los cualitativos. No olvide destacar cuál fue el impacto del aporte del donante, agradézcale su apoyo y llámelo a renovar el compromiso; indique que envía adjunto un informe exhaustivo de las actividades desarrolladas y de los resultados logrados.

Puntos a desarrollar en el informe ejecutivo y de agradecimiento al donante:

- 1.- Coloque la fecha de inicio y cierre del periodo al que corresponde el informe.
- 2.- Haga una breve introducción puntualizando quiénes son los beneficiarios, objetivos y resultados generales del proyecto financiado.
- 3.- Coloque objetivos específicos, resultados esperados y actividades programadas para la etapa en cuestión.
- 4.- Puntualice las actividades desarrolladas.
- 5.- Muestre los resultados alcanzados con indicadores cuantitativos y cualitativos precisos y que permitan medirlos: cantidad de personas atendidas, cantidad de prestaciones realizadas, cantidad y tipo de materiales confeccionados, encuestas de opinión, entrevistas, entre otros.
- 6.- Cuide que los contenidos de los puntos anteriores guarden coherencia con la presentación realizada al donante en su etapa preliminar, en caso de que esto no hubiera podido ser así, fundamente los motivos de estos desvíos.
- 7.- La rendición de cuentas debe ser clara y precisa, y puede incluir como anexo los respectivos comprobantes de gastos.
- 8.- Anexe la planificación para el próximo período y no olvide incluir el presupuesto.

Esta carta de agradecimiento, deberá utilizar papel membretado de la organización y ser firmada por el director, deberá ir acompañada de material ilustrativo como fotos, filmaciones, materiales de apoyo, instrumentos de difusión, notas de prensa y todo lo que considere aporta información sobre la ejecución del proyecto.

### 13. Informe anual de actividades

Aún y cuando la legislación en México no obliga a las organizaciones de la sociedad civil a publicar un informe anual de actividades, su valor es innegable como un ejercicio de transparencia. Adicionalmente un informe anual bien escrito puede ayudar a consolidar nuevas alianzas, demostrar logros a los donantes actuales y potenciales, destacar la importancia de la misión de una organización y fungir como un registro histórico de los logros de una organización.

No es necesario realizar una publicación impresa de alto costo a todo color, lo importante es realizar anualmente este ejercicio de rendición de cuentas ante la comunidad, aunque sea algo sencillo.

Algunos de los componentes mínimos de un informe anual, son los siguientes:

- **Misión.** Es la razón de ser de una organización. Lo realizado durante el año debe demostrar cómo la organización está cumpliendo su misión.
- **Programas y proyectos realizados.** Descripción de los logros y resultados obtenidos durante el año, no solo enlistando actividades, sino explicando la importancia de haberlas realizado así como la diferencia que la organización hizo en la vida de las personas. Si se cuenta con una evaluación de impacto de los programas y proyectos, incluirla.
- **Información financiera de la organización.** Se deben incluir el Estado de Posición Financiera y Estado de Actividades, o por lo menos, datos sobre los ingresos y egresos de la organización. También es recomendable incluir información sobre las fuentes de financiamiento en términos generales (por ejemplo, gobierno, em presas, personas, actividades productivas, cuotas de recuperación, entre otras) y presentarla de una manera visualmente atractiva y de fácil comprensión a través de gráficas, incluyendo monto y porcentaje.
- **Datos de localización de la organización.** Son los datos que permiten a cualquier persona ponerse en contacto con la organización: dirección (calle, colonia, delegación, código postal, ciudad, estado), teléfono / fax y correo electrónico.



## Recomendaciones

Para un informe anual de mayor impacto, se recomienda incluir:

- Título o lema de acuerdo a la causa o si se celebra algún acontecimiento en particular (por ejemplo, aniversario, inauguración de instalaciones, entre otros).
- Mensaje del Presidente del Consejo (sobre asuntos estratégicos) y/o del Director (sobre asuntos operativos).
- Fotografías de alta calidad y pies de foto, mostrando a los beneficiarios de la organización
- Testimonios de beneficiarios.
- Agradecimientos a donantes y voluntarios. Listado de donantes.
- Información sobre transparencia, premios y reconocimientos.
- Carta de los auditores.
- Directorio o lista del personal operativo clave, consejeros (directivos, consultivos) y voluntarios.
- Invitación a la comunidad a apoyar a la organización, datos para depósitos y transferencias bancarias.

También, es importante:

- Minimizar los textos, de manera que se transmita únicamente lo necesario. Incluir más imágenes y fotografías.
- No usar lenguaje técnico ni siglas.
- No hablar únicamente acerca de lo sucedido el año pasado, incluir los planes a futuro y nuevos proyectos.
- Buscar patrocinios para el diseño e impresión de los informes, con la finalidad de sumar a otros y dar un mensaje de cuidado de los recursos.
- Antes de empezar a desarrollar un informe, revisar los informes publicados en internet por otras organizaciones de la sociedad civil.
- Tener claridad en los públicos a los que va dirigido, con la finalidad de usar el lenguaje apropiado.

Informes anuales ejemplares de OSC:

- Discapacidad (Instituto Nuevo Amanecer): [http://www.nuevoamanecer.edu.mx/imgs/informes\\_anuales/informeanual0910.pdf](http://www.nuevoamanecer.edu.mx/imgs/informes_anuales/informeanual0910.pdf)



- Mujeres (Semillas):  
[http://www.semillas.org.mx/index.php?option=com\\_rokdownloads&view=file&Itemid=113](http://www.semillas.org.mx/index.php?option=com_rokdownloads&view=file&Itemid=113)
- Niños (AMANC):  
<http://www.amanc.org/transparencia/informe2010.pdf>
- Medio ambiente (PRONATURA):  
<http://www.pronatura.org.mx/pdf/InformePronatura-2009.pdf>
- Niños (Hospital Infantil de las Californias):  
<http://hospitalinfantil.org/files/INFORMEANUAL09.pdf>

#### 14. El caso institucional

La manera más efectiva de obtener donaciones es preparar una propuesta y dirigirla a un potencial donante, que tenga afinidad con la causa de la organización; es aquí donde entra el desarrollo de “El Caso Institucional”.

¿Y qué es “El Caso Institucional”? Es la expresión de la causa, o un claro y convincente enunciado de todas las razones por las cuales alguien debería considerar realizar un aporte para apoyar o hacer avanzar a la organización <sup>29</sup>.

El Caso Institucional, se desarrolla fácilmente con información interna de la organización; la declaración del caso, es la manifestación del pedido de apoyo que prepara la organización para solicitar fondos, se trata de una presentación clara y contundente de las razones que la organización expondrá a los posibles donantes para alentarlos a que apoyen sus causas <sup>30</sup>.

Cuando se elabora el caso, es muy importante colocar datos precisos que justifiquen las acciones de la organización, así como la suma total de dinero necesario para desarrollar el proyecto institucional; debe quedar en claro que no es la organización la que necesita el dinero, sino los beneficiarios, para quienes finalmente es el apoyo, por eso es importante puntualizar:

<sup>29</sup> H. Seymour, Desings for Fund-Raising.

<sup>30</sup> Fernando Frydman. Cultivar el Compromiso. Buenos Aires, Argentina 2003.



- La Misión.
- Quiénes son los beneficiarios.
- Qué necesidades de esos beneficiarios atenderá la organización.
- Qué resultados se espera obtener al final del periodo de trabajo.
- Cómo hará la institución para obtener esos resultados.
- Con qué recursos humanos y económicos, y con qué infraestructura va a alcanzar dichos resultados y su presupuesto definido.
- En qué plazo se logrará los resultados esperados.
- Cuál es el plan a largo plazo.

No existe un formato como tal para la redacción de una propuesta exitosa, sólo es necesario ser claro, ordenado y convincente a la hora de plasmarla en papel; lo que sí es muy necesario y fundamental es redactarla teniendo en cuenta la perspectiva de quien debe aprobarla y no de quien la escribe. Las claves para diseñar una propuesta sólida son:

- Desarrollar un plan de trabajo claro para responder a la necesidad que se quiere satisfacer,
- Investigar a conciencia a los donantes: los temas de su interés, el perfil de las organizaciones y los programas que apoyan y claro su capacidad contributiva,
- Escribir una propuesta clara, concisa y contundente.

En general, las propuestas siguen un formato ampliamente aceptado, por lo que resulta indistinto el hecho de si será presentada a una fundación, un organismo público o a una empresa. Dicho formato, es una guía para desarrollar las ideas y plasmarlas con forma de proyecto, sin embargo, los donantes pueden cambiar la forma de presentación para adecuarlas a las necesidades y expectativas; algunos requieren que estas sigan formatos específicos, por lo que es importante averiguar cuáles son estos formatos requeridos por cada donante potencial antes de enviar la propuesta.

**Ejemplo:** *Escrito libre con la descripción de los contenidos del Caso Institucional*

---

[Hoja membretada]

Párrafo 1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN: presente a su organización, cuente sintéticamente, qué problema trata de resolver; describa la realidad que quiere cambiar.

---

---

---

Párrafo 2. MISIÓN Y BENEFICIARIOS: comente qué cambio quiere producir con su trabajo y quiénes son las personas o grupos que se beneficiarán con él.

---

---

---

Párrafo 3. OBJETIVOS Y LOGROS: defina qué objetivos se proponen cumplir y qué logros obtenidos en el pasado respaldan esos objetivos.

---

---

---

Párrafo 4. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA: describa el programa para el que requieren apoyo y los resultados que espera obtener con su aplicación.

---

---

---



Párrafo 5. SOLICITUD: sea preciso respecto de lo que pide al potencial donante.

---

---

---

CIERRE: trate de darle a la carta un remate motivador y que el documento vaya con la debida firma del destinatario del pedido.

---

Nombre y firma  
Presidente del [*Consejo Directivo o Patronato*] de [*nombre de la organización*]  
Fecha

## 15. Convenios y comprobantes

Los recursos invertidos por una organización de la sociedad civil en otros organismos, deben estar justificados en términos de lo que esta alianza aporta al cumplimiento de su misión. En otras palabras, cuando una OSC otorga recursos económicos a terceros – que a su vez le son confiados por la sociedad – debe de existir un convenio, plan y/o proyecto específico así como la manera de asegurar que las acciones a realizar se enmarcan dentro de su plan estratégico para alcanzar su misión. Estos mecanismos aseguran que una OSC no invierta recursos en actividades que no se relacionen con su misión.

Ejemplos de estas inversiones pueden incluir una OSC que realiza actividades productivas a través de una empresa con una figura legal independiente que otorga sus ganancias a través de donativos a la OSC y en la que los beneficiarios trabajan como terapia ocupacional. Al existir un convenio en el que se explique que tanto los donativos

como la terapia son en beneficio de la organización y para el cumplimiento de su objeto social, se asegura que sus inversiones en terceros son para su beneficio.

Otro ejemplo puede ser el caso de una organización cuyo objeto social está enfocado a ofrecer acceso a la salud al brindar tratamientos contra el cáncer para personas de escasos recursos. Al firmar un convenio mediante el cual la organización A otorga recursos a la organización B para que ésta compre medicamento oncológico y existir un programa/plan de trabajo conjunto (lineamientos para recibir apoyos, perfil de los beneficiarios, etc.) para que la organización B haga llegar dichos medicamentos a personas de escasos recursos, la organización A está cumpliendo su objeto social.

Copia simple de convenio(s) y comprobante(s) de inversión(es) económica(s) realizada(s) en entidades no financieras (empresas u OSC), en caso de existir. De no existir este tipo de inversiones deberá realizar un escrito libre manifestándolo.

**Ejemplo 1:** *Copia simple de convenio(s) y comprobante(s) de inversión(es) económica(s) realizada(s) en entidades no financieras (empresas u OSC), en caso de existir, así como del acta constitutiva de la persona moral que recibe la inversión, el plan de trabajo o proyecto en que se detalla la utilización de los recursos y un escrito libre en que se explica cómo la aplicación de los recursos contribuye a la consecución de la misión de la organización. De no existir este tipo de inversiones deberá realizar un escrito libre manifestándolo.*

---

[Hoja membretada]

Con la finalidad de comprobar que las inversiones en entidades no financieras contribuyen al logro de la misión de [nombre de organización], anexo a la presente se incluye:

1. Copia simple de convenio de colaboración entre [nombre de organización] con [nombre de la empresa u OSC]. Enlistar nombres de otras empresas u OSC adicionales.
2. Comprobante (s) de inversión (es) económica (s) realizada (s) en [nombre de la empresa u OSC].
3. Plan de trabajo o proyecto que detalla la utilización de los recursos. Documento narrativo que incluye: metodología de trabajo, objetivos, metas, actividades a realizar, responsables, cronograma, costos y mecanismos de seguimiento y evaluación.



4. Escrito libre en que se explica cómo la aplicación de los recursos contribuye a la consecución de la misión de [nombre de organización]. Documento narrativo que explica cómo las actividades a realizar por la empresa u organización que recibe los recursos económicos contribuirán hacia el logro de la misión de la OSC que entrega los recursos.

**Ejemplo 2:** *De no existir este tipo de inversiones deberá realizar un escrito libre manifestándolo.*

---

[Hoja membretada]

Por medio de la presente manifiesto que en [nombre de la organización] no efectuamos ninguna inversión(es) económica(s) en entidades no financieras (empresas u OSC) durante el periodo de estudio.

---

**Nombre y firma**  
**Presidente del [Consejo Directivo o**  
**Patronato] de [nombre de la organización]**  
**Fecha**

## 16. Actividades de comunicación y periodicidad

Una organización de la sociedad civil transparente y confiable debe realizar periódicamente una serie de actividades de comunicación para mantener informados a sus grupos de interés acerca de sus actividades y logros. Lo ideal es que una OSC desarrolle y lleve a cabo actividades de comunicación como parte de un plan de comunicación, mediante el cual se mantenga en contacto con diversos públicos a través de distintos medios con fines estratégicos.

En este plan, es de suma importancia identificar para qué se quiere comunicar y qué se quiere comunicar.

Objetivo: ¿Qué problema estamos tratando de resolver?

Audiencia: ¿Quién puede ayudarnos a resolver este problema?

Mensaje: ¿Que debemos decir para persuadir a nuestra audiencia para que nos ayude a resolver nuestro problema?

Medio: Medio de Comunicación

Estrategias: Los mecanismos más apropiados para llegar a tu audiencia

Cronograma: Orden y fechas en las que se realizarán las actividades

Responsables: ¿Quién estará a cargo de cada actividad?

Metas: ¿Cómo sabremos que logramos nuestro objetivo?

Cada organización, dependiendo de varios factores (causa, recursos, objetivos de comunicación, etc.) puede realizar distintas actividades de comunicación. A continuación incluimos algunas actividades de comunicación de las organizaciones de la sociedad civil:

- Boletines (impresos o electrónicos)
- Página de internet o blog
- Informe anual de actividades
- Contacto con simpatizantes a través de redes sociales: FaceBook, Twitter, Youtube, etc.
- Cartas (de agradecimiento, para solicitar donativos, para dar la bienvenida como donante, al consejo directivo, etc.)
- Correos electrónicos
- Llamadas telefónicas



- Insertos o anuncios en periódicos y revistas
- Posters y otros materiales impresos
- Encuestas
- Anuncios en radio, televisión y medios electrónicos
- Artículos o entrevistas en medios de comunicación
- Campañas mediáticas o eventos masivos
- Participación en congresos o ferias
- Mensajes de texto a teléfonos celulares
- Eventos especiales

La periodicidad de cada una de estas actividades es variable, por ejemplo diario, semanal, mensual, semestral, anual, bienal, ocasional, etc.

Es importante señalar que algunas actividades pueden servir no solo para comunicar sino para procurar fondos o vender algún producto que elaboran los beneficiarios de la organización, pero finalmente son mecanismos mediante los cuales estableces comunicación con tu audiencia.

**Ejemplo:** *Listado de actividades de promoción y comunicación realizadas en el año y su periodicidad.*

---

[Hoja membretada]

Actividades de comunicación realizadas por [Nombre de la Organización] y su periodicidad

1. [Actividad], [Periodicidad]
2. [Actividad], [Periodicidad]
3. [Actividad], [Periodicidad]
4. [Actividad], [Periodicidad]
5. ...



## 17. Políticas sobre diversidad de género

La diversidad de género en los consejos directivos o patronatos de las organizaciones de la sociedad civil es un elemento crítico para asegurar que la perspectiva de los grupos atendidos es tomada en cuenta, especialmente cuando se atienden niñas y mujeres y no existe equidad de género en su consejo directivo o patronato. Esto a su vez se traduce en legitimidad en la toma de decisiones ante los ojos de sus integrantes.

La manera de oficializar la diversidad de género en el consejo directivo o patronato es a través de la creación y aprobación de una política de diversidad de género entre sus integrantes, misma que deberá ser incluida en el manual del consejo directivo o patronato.

Las políticas sobre diversidad en una organización son más útiles cuando contienen:

- Una declaración acerca del compromiso de la organización con aspectos relacionados con la diversidad.
- Una declaración acerca del valor agregado que la implementación de esta política ofrecerá al trabajo del consejo directivo o patronato, por ejemplo, una toma de decisiones más acertada.
- Una declaración acerca de los objetivos.
- Las metas que el consejo directivo o patronato busca alcanzar y un plan para alcanzarlas.
- Recursos o mecanismos que serán utilizados para asegurar la implementación. En algunas organizaciones se puede crear un comité de nominación que tiene a su cargo esta responsabilidad.

La diversidad en los consejos directivos o patronatos de las organizaciones de la sociedad civil es un elemento crítico. Adicionalmente, la diversidad del órgano de gobierno brinda las siguientes ventajas a la organización <sup>31</sup> :

- La diversidad de perspectivas conduce a una mejor toma de decisiones.
- Un órgano de gobierno diverso legitima la misión de la organización ante los ojos de sus integrantes y de la comunidad.
- Un órgano de gobierno diverso puede construir capital social y cohesión entre diversos públicos.
- Una organización con un órgano de gobierno diverso puede ser más responsiva ante la comunidad y sus beneficiarios.
- Un órgano de gobierno diverso puede ser más efectiva en la realización de tareas como procuración de fondos y mercadotecnia / vinculación.

<sup>31</sup> <http://diversecitytoronto.ca/wp-content/uploads/Diversity-on-Non-Profit-Boards-Toolkit.pdf>



Cuando hablamos de diversidad no solo nos referimos al grupo étnico sino a la edad, género, clase social, orientación sexual, discapacidad, ubicación geográfica, filosofía y punto de vista <sup>32</sup>. Sin embargo, dependiendo de varios factores, las organizaciones de la sociedad civil definen diversidad de distintas maneras.

Un componente esencial en el reclutamiento de consejeros o patronos tiene que ver con que se asegure que existe diversidad en el órgano de gobierno buscando que exista un balance en cuestión de los aspectos antes mencionados como género, grupo étnico y ubicación geográfica. Esto es especialmente importante cuando la comunidad en la que la organización trabaja también es diversa <sup>33</sup>.

Más allá de estas características fundamentales, los órganos de gobierno deben asegurar que cuentan con personas con cierto perfil o experiencia, capacidad económica, posición en la comunidad y acceso a personajes clave o profesionales que puedan ser de ayuda a la organización, entre otros factores.

La manera de reglamentar la diversidad en el consejo directivo o patronato es a través de la creación y aprobación de políticas de diversidad, mismas que deberán ser incluidas en el manual del consejo directivo o patronato.

**Ejemplo:** *Documento que demuestre la política de la organización respecto a la diversidad de género entre los miembros del órgano de gobierno y/o la política para prevenir la discriminación en la composición de sus miembros. Ej. Acta del órgano de gobierno, manual del consejero, etc.*

---

[Hoja membretada]

**Política sobre diversidad de género de [nombre de la organización].**

**Fecha [fecha de aprobación]**

[Nombre de la organización] en congruencia con su misión y valores institucionales como [mencionar valores aplicables] y la población a la que atiende [mencionar grupos poblacionales atendidos que se beneficiarían si la organización considera la equidad de género], se asegura de contar con equidad de género en su [consejo directivo o patronato] a través de las siguientes políticas:

<sup>32</sup> <http://www.calendow.org/uploadedFiles/Publications/Other/Philanthropy/Online%20Diversity%20Toolkit.pdf>

<sup>33</sup> <http://www.bridgestar.org/Library/RecruitingBoardMembers.aspx>

1. Por lo menos el [porcentaje] de los miembros del órgano de gobierno serán mujeres.
2. Cada periodo en el que se requiera renovar / reemplazar a algún miembro del órgano de gobierno, el Presidente se asegurará de revisar el porcentaje de composición y solicitar al comité de nominación que presente propuestas de candidatos (as) para la vacante.
3. El comité de nominación realizará un análisis de las necesidades de la organización en cuanto a profesión, experiencia, habilidades, cualidades personales y propondrá candidatos (as) para ocupar la vacante, siempre vigilando los porcentajes mínimos de composición por género.
4. No se tolerarán comportamientos que discriminen a las mujeres al interior del [consejo directivo o patronato]. En caso de que se presenten, éstos serán sancionados conforme a lo establecido en el reglamento del [consejo directivo o patronato].
5. Anualmente se realizará una revisión de las fortalezas y debilidades del órgano de gobierno para tomarlas en cuenta para la próxima renovación.
6. ...

Elaborado por: [nombre del responsable de la elaboración]

Autorizado por el [consejo directivo o patronato] en:

Última actualización: [fecha de última actualización]



**Ejemplo:** Documento que demuestre la política de la organización para prevenir la discriminación en la composición de los miembros del órgano de gobierno. Ej. Acta del órgano de gobierno, manual del consejero, etc.

---

[Hoja membretada]

**Política sobre diversidad de [nombre de la organización].**  
**Fecha [fecha de aprobación]**

[Nombre de la organización] en congruencia con su misión y valores institucionales como [mencionar valores aplicables] y la población a la que atiende [mencionar grupos poblacionales atendidos que se beneficiarían si la organización considerara la diversidad], se asegura de contar con diversidad en su [consejo directivo o patronato] a través de las siguientes políticas:

1. Revisar periódicamente las estrategias actuales de reclutamiento de nuevos integrantes del [consejo directivo o patronato] para identificar barreras contra la diversidad.
2. Eliminar las barreras que impiden que exista una mayor diversidad en el [consejo directivo o patronato].
3. Identificar cuáles son los grupos que no están representados en el [consejo directivo o patronato] para dar prioridad a su reclutamiento y selección.
4. Revisar los procesos (nominación, reclutamiento) para elegir a los nuevos integrantes del [consejo directivo o patronato] para desarrollar nuevos procedimientos que aseguren la diversidad <sup>34</sup>.
5. Dar a conocer la diversidad en la composición del [consejo directivo o patronato] a través de los materiales de comunicación de la organización para mostrar congruencia ante la comunidad.
6. Por lo menos el [porcentaje] de los miembros del órgano de gobierno serán mujeres.

<sup>34</sup> Board Diversity Training: A Toolkit. Consultado en [http://www.pillamonprofit.ca/documents/pillartoolkit\\_boarddiversity\\_05.pdf](http://www.pillamonprofit.ca/documents/pillartoolkit_boarddiversity_05.pdf)

7. Cada periodo en el que se requiera renovar / reemplazar a algún miembro del órgano de gobierno, el Presidente se asegurará de revisar dicho porcentaje de composición y solicitar al comité de nominación que presente propuestas de candidatos (as) para la vacante.
8. El comité de nominación realizará un análisis de las necesidades de la organización en cuanto a profesión, experiencia, habilidades, cualidades personales y propondrá candidatos (as) para ocupar la vacante, tomando en consideración criterios de diversidad.
9. ...

Elaborado por: [nombre del responsable de la elaboración]

Autorizado por el [consejo directivo o patronato] en:

Última actualización: [fecha de última actualización]

## 18. Perfil y actividades del voluntario

Antes de reclutar voluntarios, una organización de la sociedad civil debe desarrollar un perfil del voluntario para saber qué tipo de voluntarios necesita realmente. Para desarrollar el perfil, es importante que la organización se haga las siguientes preguntas <sup>35</sup>:

- ¿Un voluntario podría desempeñar el puesto requerido o necesitamos contratar a alguien? Esto dependerá de la naturaleza y objetivos de las funciones.
- ¿Tenemos una idea realista de lo que requerimos del voluntariado en términos de disponibilidad de tiempo y habilidades?
- ¿Contamos con las políticas y procedimientos necesarios para incluir y retener al voluntariado?

<sup>35</sup> <http://www.canterbury.gov.uk/authority/assets/communitydevelopment/neighbourhooddevelopment/Engaging%20Volunteers%20A%20Starter%20Toolkit%20May%202010.pdf>



- ¿Tenemos presupuesto y personal operativo que apoye / coordine las actividades del voluntariado?
- ¿Cómo se llevará a cabo el reclutamiento y selección de voluntarios y quién será responsable?

Una vez que se han respondido las preguntas anteriores, la organización debe clarificar:

- Las tareas específicas que desea que los voluntarios realicen.
- El tipo de habilidades y experiencia requeridas y la necesidad de capacitación específica.
- El tiempo durante el cual se requerirá del apoyo de voluntarios y número de voluntarios necesarios.
- Acciones previas al reclutamiento de voluntarios, por ejemplo, estudios psicométricos, estudios médicos, formatos que firma el voluntario en el que acepta que su servicio será no remunerado y que no existe una relación laboral con la organización, reglamento, etc.

**Ejemplo:** *Escrito libre que describa el perfil del voluntariado (género, edad, formación, antigüedad, profesión, etc.)*

---

[Hoja membretada]

Perfil del voluntariado de [nombre de la organización]

El voluntariado de [nombre de la organización] reúne el siguiente perfil <sup>36</sup>:

#### *Temporalidad*

Tiempo dedicado [a la semana, mes o día]:

Turno [matutino, vespertino, sabatino/dominical]:

Periodo [diario, semanal, mensual]:

#### *Características personales:*

Edad:

Sexo:

<sup>36</sup> Emilio Guerra Díaz, Voluntariado. Cómo construir un Programa Institucional, ARS Philanthropia, para taller para la Reunión Anual del Centro Mexicano para la Filantropía 2011, México 2011.

Hobbies y aficiones:

*Habilidades y destrezas:*

Experiencia:

Profesión:

Conocimientos técnicos:

Conocimientos del sector filantrópico:

Personalidad [introvertida-extrovertida]:

Tipo de liderazgo personal:

Disposición a trabajar con [grupo de beneficiarios, como niños, adultos mayores, mujeres, personas con discapacidad, víctimas de abuso o violencia, etc.]

*Características de la posición:*

Responsabilidades principales:

Criterios de selección

Tipo de posición:

- Fija tradicional (requiere un lugar, equipo de cómputo, papelería, etc.):
- Ocasional (puede apoyar algún día o en una actividad determinada):
- Temporada (se ofrece en periodos específicos como las vacaciones y puede convocar a extranjeros):
- Virtual (internet facilita contar con apoyo remoto e implica ahorros significativos):

Actividades a desempeñar:

Reporta a:

Con quién tiene contacto:



## 19. Programa del voluntario

La administración efectiva del voluntariado en una organización requiere de planeación, infraestructura y de un programa de voluntariado. Es importante destinar el tiempo y los recursos necesarios para crear y mantener el programa, el cual debe de definir y plasmar por escrito las actividades que pueden realizar los voluntarios.

Para un exitoso programa institucional de voluntariado es importante definir dentro del organigrama de la institución ¿Quién lo hace?, ¿Quién lo opera y administra? Existen varias experiencias pero hay tres muy buenas estrategias para el desarrollo del programa de voluntariado:

- Asignar las tareas al Director de Desarrollo Institucional.
- Desarrollar un programa institucional cuyas funciones son asignadas a un coordinador.
- Un voluntario desarrolla el programa y puede llegar a ser personal remunerado <sup>37</sup>.

Un programa de voluntariado contempla, entre otros, los siguientes aspectos:

### 1. Reclutamiento y selección del voluntario.

- Convocatoria: medios y mecanismos para atraer voluntarios
- Solicitud para ser voluntario
- Reglamento interno para voluntarios
- Perfil del voluntario
- Proceso de reclutamiento y selección: entrevistas, exámenes, etc.
- Carta de aceptación
- Carta compromiso
- Abrir y administrar expediente del voluntario

### 2. Admisión e inducción del voluntario.

- Objeto social y estructura organizacional
- Programas
- Calendario de eventos

<sup>37</sup> Emilio Guerra Díaz, Voluntariado. Cómo construir un Programa Institucional, Ars Philanthropia, para taller para la Reunión Anual del Centro Mexicano para la Filantropía 2011, México 2011.



- Políticas
- Horarios de prestación de servicio y reuniones
- Confidencialidad
- Reembolso de gastos
- Salud y seguridad
- Expectativas del trato con beneficiarios, etc.

### 3. Capacitación del voluntario.

- Manual del voluntario: introducción, historia de la organización, misión, visión, metas, objetivos estratégicos, organigrama y descripción de servicios o programas actuales, derechos del voluntario, responsabilidades del voluntario, código ético del voluntario.
- Presentación al Consejo Directivo o Patronato y al equipo operativo

### 4. Asignación de funciones al voluntario

- Acompañamiento (que no es supervisión)
- Expectativas personales y profesionales

### 5. Evaluación del desempeño del voluntario.

- Evaluación de desempeño del voluntario (calidad, puntualidad, responsabilidad, profesionalismo, etc.)
- Evaluación institucional (primeros 3 meses: ¿Cómo nos hemos sentido mutuamente?)

### 6. Reconocimiento y motivación del voluntario.

- Mecanismos de agradecimiento, reconocimiento y motivación: nombre en informe anual y página web, cartas personales de recomendación, cartas a familiares, artículos promocionales, servicios subsidiados, gastos de transporte y comida en eventos especiales, diplomas, celebraciones y fiestas (Día del Voluntario 5 de diciembre), distinciones desde el Consejo Directivo o Patronato, desarrollo de proyectos con sus iniciativas, etc.
- Oportunidades de crecimiento y desarrollo humano
- Oportunidades de desarrollo profesional



7. Valoración de la aportación del voluntario.
- Contabilidad del aporte voluntario
  - Mecanismos para el fortalecimiento del voluntariado

Existen varios tipos de voluntariado <sup>38</sup>:

**Voluntariado tradicional:** no requiere capacitación ni habilidades específicas. Se puede realizar en la comunidad, iglesia, organizaciones, instituciones académicas, campañas políticas, entre otras.

**Con base en capacidades:** aprovecha los conocimientos, experiencia y talento de las personas para fortalecer a la institución internamente y apoyarla en el cumplimiento de su misión: contadores, abogados, arquitectos, etc.

**Voluntariado virtual:** también llamado voluntario en línea se realiza de manera remota, en su totalidad o parcialmente, a través de internet. Los tipos de trabajo pueden variar dependiendo de las necesidades de la organización, pero pueden incluir traducción, diseño gráfico, elaboración de materiales y manuales, entre otros.

**Voluntariado corporativo:** esquemas en los cuales las empresas permiten y fomentan que sus empleados ofrezcan trabajo voluntario en OSC durante horario laboral o con recursos de la empresa.

**Servicio social:** Algunas universidades privadas y otras tantas públicas permiten que sus alumnos cubran el requisito de ofrecer horas de servicio social desarrollando actividades afines a sus carreras en OSC y dependencias gubernamentales. Muchas organizaciones de sociedad civil aprovechan esta oportunidad, desde la cual podemos despertar el interés y compromiso de los estudiantes para que una vez terminado el servicio social, continúen como voluntarios en la institución <sup>39</sup>.

Dependiendo de las características de la organización, puede requerir voluntarios para realizar una o más de las siguientes tareas:

<sup>38</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/Volunteering>

<sup>39</sup> Emilio Guerra Díaz, Voluntariado. Cómo construir un Programa Institucional, Ars Philanthropia, para taller para la Reunión Anual del Centro Mexicano para la Filantropía 2011, México 2011.

- Asesor, expositor o facilitador
- Maestro
- Terapeuta
- Investigación
- Archivo
- Apoyo en eventos especiales
- Venta de membresías
- Apoyo administrativo
- Procuración de fondos
- Actividades asistenciales
- Tareas especializadas y técnicas
- Mantenimiento
- Apoyo y acompañamiento a beneficiarios
- Entre otras

Cada una de las anteriores tareas incluye actividades específicas a realizar, por ejemplo, una organización puede requerir de un voluntario para investigación, específicamente para buscar información estadística sobre la infancia en situación de calle en determinada región o ciudad.

**Ejemplo:** *Escrito libre que describa el programa de voluntariado y las actividades en que pueden participar.*

---

[Hoja membretada]

Para una adecuada administración de los voluntarios que colaboran en [nombre de la organización], contamos con un programa que incluye los siguientes aspectos:

Para llevar a cabo el reclutamiento y selección del voluntariado, realizamos [explicación de actividades, procesos y procedimientos].



Una vez que hemos realizado el proceso de reclutamiento y selección, iniciamos el proceso de admisión e inducción del voluntario, el cual contempla [explicación de actividades, procesos y procedimientos].

Para asegurar que nuestros voluntarios cuentan con los conocimientos necesarios para la realización de sus tareas, llevamos a cabo el siguiente programa de capacitación del voluntario: [descripción de las actividades de capacitación y materiales utilizados].

Durante su trabajo como voluntarios, nos aseguramos que cumplen en tiempo y forma con sus funciones a través de [explicación de actividades, procesos y procedimientos].

En [nombre de la organización], evaluamos el desempeño de los voluntarios mediante [explicación de actividades, procesos y procedimientos] y reconocemos y motivamos a nuestros voluntarios a través de [explicación de actividades, procesos y procedimientos].

Para poder rendir cuentas adecuadamente de la aportación de nuestros voluntarios, realizamos una valoración de la aportación del voluntariado a través de los siguientes mecanismos: [procesos y procedimientos].

## 20. Manual del voluntario

Un manual del voluntario se puede desarrollar con información con la que ya cuenta la organización. Existen dos tipos de manuales, uno para el uso de los voluntarios y otro para uso interno de los empleados y personas que coordinan el trabajo voluntario en la organización que se usa como guía de todos los pasos a seguir para establecer y mantener el programa de voluntarios en todas sus etapas. En este punto nos referimos al manual para el uso de los voluntarios.

El manual del voluntario tiene el objetivo de ofrecerle al voluntario una visión general de la organización. Se recomienda que el manual para el voluntario incluya una carta de bienvenida de la organización al voluntario, una breve descripción de la historia de la organización, la misión, visión, objetivos, proyectos, organigrama, un directorio de contactos y una lista de los deberes del voluntario hacia la organización y de

la organización hacia sus voluntarios. Los manuales son una estrategia que cada organización debe establecer antes de crear un programa de voluntarios y que ayudan al fortalecimiento del programa y dan algunas garantías mínimas de seguridad de la organización <sup>40</sup>.

Entre otros, el manual del voluntario puede incluir los siguientes puntos:

#### 1. Antecedentes / historia de la organización

- Misión
- Visión
- Metas
- Objetivos
- Historia

#### 2. Estructura organizacional

- Proyectos
- Organigrama
- Directorio

#### 3. Políticas relacionadas con la participación de voluntarios en la organización

- Políticas de aceptación de voluntarios
- Política de gastos incurridos
- Política para viajes

### **Inducción-Capacitación-Voluntarios**

La inducción de los voluntarios a una OSC asegura que puedan iniciar su trabajo en la organización a la mayor brevedad posible y que se sientan parte de ella. Un proceso de inducción puede incluir:

- Orientación general acerca de la organización.
- Presentación con el personal operativo y otros voluntarios.

<sup>40</sup> [http://www.voluntariospuertorico.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=57&Itemid=81](http://www.voluntariospuertorico.com/index.php?option=com_content&view=article&id=57&Itemid=81)



- Explicación del papel de los voluntarios.
- Tour por las instalaciones / visita a los programas.
- Revisión de los valores y políticas de la organización.
- Contrato / carta compromiso entre el voluntario y la organización.

Es importante también indicarles a quién acudir en caso de tener preguntas o problemas, cuál será su lugar de trabajo, dónde pueden encontrar equipos o insumos necesarios para su labor así como explicarles las políticas de reembolso de gastos y uso de teléfono e internet. Se recomienda hablar con los nuevos voluntarios acerca de otras políticas y procedimientos cuando ya se encuentren más familiarizados con la operación y el trabajo diario de la OSC. También, es conveniente desarrollar un manual para la inducción de los voluntarios que contenga estos y otros puntos relevantes.

La duración de un proceso de inducción es variable, dependiendo del trabajo que llevarán a cabo, su nivel de responsabilidad y recursos con los que cuenta la OSC.

Una buena administración del voluntariado incluye capacitación continua para asegurar que los voluntarios desarrollen las funciones que les fueron asignadas de manera efectiva. Existen diversas maneras de capacitar a los voluntarios, ya sea de manera formal o informal y puede ser a menor profundidad que la capacitación requerida para el personal remunerado, debido a que sus tareas pueden ser más sencillas y durante determinados periodos de tiempo. Es importante considerar el tiempo, recursos disponibles y cantidad de voluntarios para desarrollar las sesiones de capacitación, así como los temas y la cantidad de horas de capacitación requeridas. En estas sesiones, también es importante ofrecer retroalimentación sobre su contribución a los objetivos de la organización.

Ejemplo: Escrito libre con la descripción de los contenidos del proceso de inducción y/o capacitación para los voluntarios.

---

[Hoja membretada]

Para una adecuada administración de los voluntarios que colaboran en [nombre de la organización], contamos con

un programa de inducción y/o capacitación que incluye los siguientes aspectos:

Una vez que hemos realizado el proceso de reclutamiento y selección, iniciamos el proceso de **inducción** del voluntario, el cual contempla [explicación de actividades, procesos y procedimientos].

Para asegurar que nuestros voluntarios cuentan con los conocimientos necesarios para la realización de sus tareas, llevamos a cabo el siguiente programa de **capacitación** del voluntario: [descripción de las actividades de capacitación y materiales utilizados].

---

Nombre y firma  
Presidente del [*Consejo Directivo o Patronato*] de [*nombre de la organización*]  
Fecha

## 21. Nociones contables para la administración de una entidad no lucrativa

El empleo de mecanismos contables en la elaboración y control de la administración de los recursos de una organización es establecer sistemas de regulación en la situación financiera de la misma que permitan asegurar la asignación eficiente de sus recursos con el propósito de suministrar la siguiente información:

1. La capacidad de la institución para optimizar sus recursos y obtener financiamientos adecuados.
2. Analizar el comportamiento económico-financiero de la entidad.
3. Revisión del cumplimiento del presupuesto financiero institucional de acuerdo a los objetivos misión trazados por la organización.
4. Toma de decisiones en la planificación y control de la dirección estratégica de la entidad.
5. Analizar el costo de cada uno de los programas sociales que ofrece la institución
6. Proporciona información relevante a públicos externos que consideran aspectos tales como los servicios



que ofrece la institución, la capacidad para seguir proporcionándolos, la manera en que los gestores de la institución desempeñan sus responsabilidades, un medio de rendición de cuentas que demuestra a la sociedad que los recursos son destinados a los fines para los que fue creada y otros aspectos de su actuación.

El usuario de la información puede clasificarse en los siguientes grupos:

Público Interno	Público Externo
Asociados	Donantes
Consejo Directivo o Patronato	Proveedores
Administradores	Órganos de supervisión y vigilancia externos
Empleados	Entidades públicas
Otros órganos internos de consulta	Familiares de beneficiarios
Beneficiarios y voluntarios	Sociedad en general

A continuación se presenta la terminología de algunos conceptos que forman parte de la situación financiera de una entidad no lucrativa, el empleo de algunos instrumentos que dan un tratado de la información financiera reflejada a un período determinado y la importancia del conocimiento ante el órgano de gobierno de tal información.

### I. Terminología y presentación de la información financiera

La contabilidad es el registro sistemático y cronológico de las operaciones que realiza una organización con el objeto de producir información financiera para la administración y desarrollo de la organización que por ende es procesada y concentrada para el uso de la toma de decisiones del Consejo Directivo o Patronato de la OSC. La información financiera se transforma en los estados financieros y notas que reflejan la situación económica de la institución.

**Estados Financieros.** Representación estructurada de la situación y desarrollo financiero de una entidad a una fecha determinada o por un período definido. Deben cumplir con el objetivo de informar sobre la situación financiera de la organización, los resultados de sus operaciones y cambios en su situación de patrimonio para



el uso de interpretación de los usuarios. Muestran los resultados del manejo de los recursos encomendados a la administración, por lo que para satisfacer dicho objetivo deben proveer información sobre la evolución de sus:

- a) Activos
- b) Pasivos
- c) Patrimonio contable

Activos:  
Bienes y  
Derechos

Pasivos: % de bienes y derechos por pagar a terceros, (obligaciones)

Patrimonio: % de bienes y derechos propiedad de la organización.

### Clasificación del Patrimonio Contable

De acuerdo a la NIF A-5, Elementos básicos de los estados financieros (NIF A-5) establece que el patrimonio contable de las entidades con propósitos no lucrativos deben clasificarse, en su caso, con respecto a su tipo de restricción en:

- a) Patrimonio contable no restringido, el cual no tiene restricciones para que sea utilizado por la entidad, es decir está sustentado por los activos netos no restringidos,
- b) Patrimonio contable restringido temporalmente, el cual está sustentado por activos temporalmente restringidos cuyo uso por parte de la entidad está limitado por disposiciones que expiran con el paso del tiempo o porque se cumplen los propósitos establecidos; y
- c) Patrimonio contable restringido permanentemente, el cual está sustentado por activos permanentemente restringidos, cuyo uso por parte de la entidad está limitado por disposiciones que no expiran con el paso del tiempo y no pueden ser eliminadas por acciones de la administración.



## Los estados financieros básicos son:

Estado de Posición Financiera	Estado de Actividades	Estado de Flujos de Efectivo
Muestra la situación económica a una fecha determinada sobre los recursos y obligaciones de una organización	Revela el resultado de las operaciones de ingresos y egresos de la organización	Refleja información acerca de las fuentes y aplicaciones en el efectivo del período, clasificadas por actividades de operación, de inversión y de financiamiento

*Notas a los estados financieros. Explicaciones que amplían el origen y significado de los datos y cifras que se presentan en dichos estados; proporcionan información acerca de la entidad y sus transacciones, transformaciones internas y otros eventos.*

Los estados financieros y sus notas deben determinarse con base en las Normas de Información Financiera, salvo en los casos en que el alcance de alguna de ellas se exceptuó su aplicación.

*Normas de Información Financiera.* Conjunto de pronunciamientos normativos, conceptuales y particulares emitidos o transferidos al Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera, A.C., (CINIF) que regulan la información contenida en los estados financieros y sus notas, en un lugar y fecha determinados, que son aceptados de manera amplia y generalizada por todos los usuarios de la información financiera.

## II. Indicadores Financieros

A demás de la información suministrada por los estados financieros, el empleo de otras herramientas permite demostrar un análisis más extenso y preciso de la información que proporcionan los estados financieros; ejemplo de ello son los indicadores financieros.

### ¿Qué es un indicador financiero?

Índice estadístico que relaciona entre sí dos componentes de la información financiera a un período determinado de una entidad, con la utilidad de dar un análisis e interpretación sobre el estado actual y/o pasado de la condición financiera y el desempeño de la misma.

A continuación se presentan los principales indicadores financieros empleados para conocer la situación financiera de una entidad no lucrativa:

Endeudamiento	Liquidez	Excedente
<p>Determina el nivel de la deuda interna de la organización en relación a los recursos de que dispone para satisfacerlos (activos), así como la relación de la totalidad de sus deudas con respecto a su patrimonio contable, con el objetivo de medir la capacidad de eficiencia de la institución respecto al nivel de uso del financiamiento interno.</p> <p>Relación deuda total/Patrimonio contable</p> <p>Relación deuda total/Activo total</p>	<p>Mide la capacidad de pago de una entidad, frente a sus obligaciones a corto plazo de inmediata exigibilidad.</p> <p>Relación activo circulante/Pasivo a corto plazo</p>	<p>Mide la relación de los ingresos menos los gastos de la organización (Cambio neto en el patrimonio contable) entre la totalidad de sus ingresos en un período determinado. Consiste en evaluar si la entidad incurrió en pérdida, (Ingresos &lt; Costos y Gastos); en un superávit extraordinario de ingresos (Ingresos &gt; Costos y Gastos); o en un nivel razonable de ingresos con respecto a los costos y gastos ejercidos en el período.</p> <p>Relación de Cambio en el Patrimonio Contable del Ejercicio /Ingresos Totales</p>

## 22. Cumplimiento de obligaciones fiscales

### 1.- Marco fiscal de una entidad no lucrativa

El marco fiscal normativo de las organizaciones no lucrativas mexicanas ha implicado el empleo de mecanismos en materia de control y evaluación fiscal que han permitido la revisión adecuada del desempeño contable de una entidad no lucrativa, así como de las disposiciones fiscales a las que la organización está sujeta de cumplir. Algunas de las disposiciones fiscales contenidas en el marco normativo mexicano, expone el empleo de un instrumento llamado dictamen fiscal que se describe a continuación, señalando las semejanzas y diferencias de una auditoría contable.



**Auditoría Contable.** Examen de la información contenida en los estados financieros de una organización cuyo propósito fundamental es determinar con base en pruebas selectivas la evidencia que soporta las cifras y revelaciones de los estados financieros, de las estimaciones significativas efectuadas por la administración y de la presentación de los mismos conforme a las Normas de Información Financiera Mexicanas que incluye la emisión de una opinión profesional por parte de un contador público.

**Dictamen Fiscal.** Inspección de la situación tributaria de una organización que permite una verificación racional de los libros contables y de los asientos que respaldan su documentación, con el objeto de determinar la exactitud e integridad de la contabilidad de una entidad a través de una investigación selectiva que emite un informe sobre la razonabilidad con que los estados financieros representan la situación económico-financiera de la institución de acuerdo a las normas técnicas que regulan la contabilidad (NIF) y en función de las disposiciones legales y fiscales contenidas en el Código Fiscal de la Federación, la Ley del Impuesto sobre la Renta y la Resolución Miscelánea Fiscal. Está compuesto por una serie de apartados (anexos), que reflejan los aspectos fiscales y financieros de conformidad por el Servicio de Administración Tributaria. Así mismo el auditor emite un Informe independiente y una opinión profesional sobre la situación financiera de la entidad conforme a la normativa fiscal y técnica de las normas de contabilidad a aplicar de un determinado ejercicio anual.

## 2.- Semejanzas

Las semejanzas entre una auditoría contable y un dictamen fiscal son las siguientes:

1. Identifican que cada NIF a aplicar se encuentre de conformidad con los efectos financieros de la entidad a evaluar.
2. Evidencian el reflejo contable de las obligaciones fiscales de acuerdo a las normas establecidas.
3. Revisan si las obligaciones legales y fiscales se han cumplido adecuadamente.
4. Coadyuvan a mejorar los controles, métodos y procedimientos internos de la situación financiera de la entidad.

### 3.- Anexos que conforman un dictamen fiscal



#### ¿Qué organización presentan el dictamen fiscal al Servicio de Administración Tributaria?

Las donatarias autorizadas que hayan recibido ingresos por donativos equivalentes a una cantidad igual o mayor a \$2,000,000 de pesos anuales, están sujetas a dictaminar sus estados financieros o lo que señale la Resolución Miscelánea Fiscal.

#### 4.- Cumplimiento de las obligaciones fiscales

Se considera que la organización cumple con todas sus obligaciones legales y fiscales cuando el auditor emite un informe favorable en el dictamen de la auditoría. Las principales obligaciones legales y fiscales de una entidad no lucrativa son las siguientes:



### *Principales obligaciones fiscales federales*

- Inscripción y avisos del Registro Federal de Contribuyentes de la institución
- Pago de contribuciones relativas al ISR e IVA de acuerdo al Código Fiscal de la Federación
- Obligaciones relativas a pagos por sueldos y salarios
- Declaraciones anuales e informativas según lo estipulado en el Código Fiscal de la Federación.

En el caso de que la organización sea donataria autorizada:

- Expedir y conservar el resguardo de comprobantes fiscales de ingresos recibidos así como pagos a terceros.
- Dictaminar sus estados financieros de acuerdo al Código Fiscal de la Federación.
- No destinar más del 5% de sus ingresos a gastos de administración
- Mantener y actualizar su información en el portal de transparencia del Servicio de Administración Tributaria.

### **5.- Presentación de los estados financieros auditados y sus notas ante el órgano de gobierno.**

Se entiende por presentación al órgano de gobierno cuando los estados financieros y sus notas emitidos por el auditor se presentan para su conocimiento en una de las sesiones ordinarias o extraordinarias de acuerdo a lo estipulado en los estatutos sociales del acta constitutiva de la organización. La importancia de que los miembros del órgano de gobierno conozcan la situación financiera obtenida de un ejercicio fiscal determinado es analizar y revisar la dirección estratégica de la organización de acuerdo a la ejecución y administración de sus recursos para una toma de decisiones sobre la planificación estratégica a cursar conforme a la información obtenida y los objetivos institucionales de la entidad.

## **23. Desarrollo de una propuesta**

Las donaciones son una fuente clave de apoyo para las organizaciones sociales. La manera más efectiva de obtener estas donaciones, es preparar una propuesta y dirigirla a un potencial donante que tenga afinidad con la causa de la organización.



Una buena propuesta debe contener:

1. *Carta de Presentación.*
2. *Sumario:* es una síntesis de la propuesta, usualmente con extensión de una página y se presenta como un punteo de los aspectos fundamentales que se desarrolla en la propuesta.
3. *Introducción:* presenta a la organización, sus fortalezas y su calificación para llevar adelante el plan propuesto.
4. *Declaración de necesidad:* descripción de la necesidad que será atendida por la organización.
5. *Objetivos:* detalla los resultados específicos que serán alcanzados con el desarrollo del proyecto, es decir, los cambios concretos que se lograrán con la atención de la necesidad abordada.
6. *Método:* describe el modo en el que el programa alcanzará los resultados deseados.
7. *Evaluación:* define la forma en que se medirá y controlará que el programa esté alcanzando los objetivos y metas deseadas.
8. *Financiamiento futuro:* describe las estrategias previstas para desarrollar en el futuro fuentes de financiamiento alternas que permitirán continuidad del programa una vez que el financiamiento inicial se haya terminado.
9. *Presupuesto:* es la plantilla de ingresos y gastos previstos para el programa en un periodo determinado.

El formato propuesto es una guía para desarrollar las ideas y plasmarlas con forma de proyecto. Algunos donantes requieren, para evaluar propuestas, que éstas sigan formatos específicos, por lo que es importante averiguar cuáles son los formatos requeridos por cada potencial donante antes de enviar una propuesta y seguir minuciosamente sus instrucciones <sup>41</sup>.

## 24. Tipos de propuestas

Según quien sea el potencial donante al que se desea contactar y el tipo de relación que la organización mantenga con él, hay tres tipos de propuestas que pueden ser las más adecuadas en cada situación particular.

1. *Carta de Intención:* Es un sumario de dos páginas enviado cuando el posible financiador desea ver una descripción sintética del proyecto antes de tomar una decisión o pedir una propuesta más detallada. Básicamente se enfoca en cómo el proyecto encuadra en las prioridades del posible financiador.



2. *Carta Propuesta*: Es el tipo de propuesta solicitado con más frecuencia por parte de las empresas; consiste en una descripción de tres páginas acerca del proyecto, de la organización que solicita los fondos y del pedido concreto que se está haciendo.

3. *Propuesta de formato largo*: Incluye la carta de presentación, el sumario y todos los demás puntos tratados en el ejercicio anterior sobre “Desarrollo de una Propuesta”. Es el tipo de propuesta requerido habitualmente por las fundaciones y los organismos públicos. Este formato tiene la posibilidad de dar más detalles acerca del proyecto y de su importancia para la comunidad, pero debe asegurarse de que el pedido esté formulado con claridad y esté visible en la carta de presentación y en el sumario, de lo contrario, puede quedar escondido entre otro tipo de información.<sup>41</sup>

## 25. Relación con proveedores, socios y organismos

Una organización de la sociedad civil puede incurrir en un conflicto de interés cuando existen relaciones de parentesco, relación o vinculación de miembros del órgano de gobierno con terceros que puedan resultar en situaciones en las que se comprometan los intereses de la organización.

Un conflicto de interés ocurre cuando una persona que tiene un compromiso hacia una organización en particular elige beneficiar otros intereses, incluyendo los propios.

Dichos conflictos pueden generar ganancias económicas indebidas o ventajosas para los miembros del órgano de gobierno o sus familiares y pueden percibirse como una falta de integridad de la organización por la sociedad o públicos clave (beneficiarios, donantes, medios de comunicación, entre otros). Ambas situaciones son perjudiciales para una organización y deben evitarse.

### Recomendaciones

1. Desarrollar una política para evitar posibles conflictos de interés en la organización. Este documento puede

<sup>41</sup> Fernando Frydman. Cultivar el Compromiso. Buenos Aires, Argentina 2003.



incluir: objetivo de la política, definición de vocablos y elementos que pueden representar un conflicto de interés para la organización, procedimientos o mecanismos para la resolución de conflictos de interés, acciones disciplinarias o correctivas en caso de incurrir en un conflicto de interés o falla de notificar acerca de un posible conflicto de interés, confidencialidad de la información de la organización.

2. Asegurarse que todos los integrantes del órgano de gobierno de la organización conocen y aceptan la política sobre conflictos de interés, firmando el documento de conformidad o bien, firmando una declaración en la que enlistan sus relaciones – profesionales, familiares o personales – con 1) proveedores, 2) socios o aliados de la organización y 3) con organismos vinculados con influencia significativa.

3. Tener previsto que es probable que se presente un conflicto de interés, aún cuando se cuente con una política. Por lo tanto, es importante desarrollar mecanismos para solucionarlos, por ejemplo, que el integrante del órgano de gobierno que puede tener un interés económico a raíz de una decisión tomada en la sala de consejo, no participe en la discusión o votación.

Escrito libre firmado por el Presidente donde se expliquen las relaciones de parentesco entre miembros del órgano de gobierno y su relación o vinculación con: 1) proveedores, 2) socios o aliados de la organización y 3) con organismos vinculados con influencia significativa, o bien, donde se declare la inexistencia de estas relaciones, del 2010 a la fecha.

**Ejemplo 1:** *Escrito libre en el que se expliquen las relaciones de parentesco entre miembros del órgano de gobierno y su relación o vinculación con: 1) proveedores, 2) socios o aliados de la organización y 3) con organismos vinculados con influencia significativa.*

---

[Hoja membretada]

A través del presente escrito manifiesto que hasta donde es de mi conocimiento, en el órgano de gobierno de *[nombre de la organización]* existen las siguientes relaciones personales, profesionales o familiares que pueden constituir un posible conflicto de interés:



- El Lic. Julio Nevárez González, Tesorero de Rodemos Juntos, A.C., es un empresario propietario de un negocio de aparatos ortopédicos que desde mayo de 2008 es proveedor de aparatos ortopédicos del Ayuntamiento. Desde enero de 2009, el Ayuntamiento otorga a la organización un subsidio anual para la compra de sillas de ruedas que obsequiamos a personas de escasos recursos. El Lic. Nevárez también ha sido proveedor de sillas de ruedas de Rodemos Juntos, A.C. siempre cumpliendo los procedimientos y políticas de licitación y compras de nuestra asociación. **Ejemplo proveedores.**
- La Sra. Sandra Olivas de Ugarte, Secretaria del Consejo Directivo de Rodemos Juntos, A.C., es también integrante del Consejo Directivo de la Fundación Sillas de Ruedas para el Mundo, donante anual de nuestra asociación desde el 2010 y aliado en la implementación de campañas para prevenir la discapacidad. **Ejemplo socios o aliados.**
- El Lic. Marco Antonio Pérez, Consejero de Rodemos Juntos, A.C., es socio principal del despacho de auditores Pérez y Cancino, S.C. mismo que realiza la auditoría anual a nuestra asociación. **Ejemplo organismos vinculados con influencia significativa.**
- La Srita. Ana Nevárez Rodríguez, Consejera de Rodemos Juntos, A.C. es hija del Lic. Julio Nevárez González, quien fue invitada a la asociación debido a sus estudios y experiencia laboral en rehabilitación y terapia física en el CRIT, además de su experiencia en misiones de ayuda humanitaria a países de Centroamérica como rehabilitadora de niños en situación de pobreza. **Ejemplo de parentesco entre consejeros.**

Las anteriores relaciones son del conocimiento de la totalidad de los integrantes del órgano de gobierno y sus implicaciones tomadas en cuenta para la toma de decisiones de la asociación.

---

Nombre y firma

Presidente del [*Consejo Directivo o Patronato*] de [*nombre de la organización*]

Fecha



## Ejemplo 2: Declaración de inexistencia de estas relaciones.

---

[Hoja membretada]

A través del presente escrito y hasta donde es de mi conocimiento, manifiesto que ninguno de los integrantes del órgano de gobierno de [nombre de la organización] cuenta con relaciones de parentesco entre sí que puedan representar un posible conflicto de interés.

Así mismo, manifiesto que los integrantes del órgano de gobierno de [nombre de la organización] no tienen una relación o vinculación con proveedores, socios o aliados de la organización ni con organismos vinculados con influencia significativa que puedan resultar en situaciones en las que se comprometan los intereses de la organización.

Lo anterior es verificado mediante la firma anual de una declaración de posibles conflictos de interés [o mecanismo empleado por la organización en caso de contar con él] por cada uno de los integrantes del órgano de gobierno para garantizar la integridad moral y ética de nuestra asociación.

---

Nombre y firma

Presidente del [*Consejo Directivo o Patronato*] de [*nombre de la organización*]

Fecha



## 26. Sistemas de control y seguimiento de las actividades

Una de las principales responsabilidades de los directivos y miembros del Consejo Directivo o Patronato de una organización de la sociedad civil es rendir cuentas sobre los resultados de sus programas ante sus donantes, integrantes, autoridades gubernamentales y el público en general.

Los sistemas de control y seguimiento interno son una serie de políticas y procedimientos que permiten el monitoreo de la operación efectiva y eficiente de sus programas aplicando una serie de conocimientos, herramientas y habilidades para lograr sus objetivos. Adicionalmente, permiten evaluar los avances de los programas para tomar acciones correctivas en caso de que no se estén desarrollando conforme a lo planeado inicialmente.

El punto de referencia es el plan operativo anual el cual se revisa contra lo planeado mediante la recopilación sistemática de información, por ejemplo en torno a las actividades, productos, servicios, beneficiarios u otros factores que pueden afectar la correcta ejecución de un programa.

Los resultados del control y seguimiento interno son evidencia de la efectividad y eficiencia de una organización y pueden ser usados por una OSC para dar a conocer esta evidencia ante sus grupos de interés y público en general. También, es importante que estos resultados sean utilizados por los directivos de la organización para aprender y mejorar sus programas.

Dentro de un programa, se debe dar seguimiento a <sup>42</sup>:

**Insumos:** por ejemplo, tiempo del personal y voluntarios dedicado a un programa.

**Productos:** demuestran el trabajo de la organización a través de los servicios que ofrece, como por ejemplo, sesiones de terapia, horas de capacitación o número de publicaciones.

**Resultados:** aspectos relacionados con los cambios o la diferencia en los beneficiarios a raíz de los productos que les ofreció la organización mediante sus programas, como por ejemplo, mejores calificaciones de los niños, mejor alimentación, mayor confianza en sí mismos.

<sup>42</sup> Guidance on how to effectively monitor and evaluate the activities of your non profit or charitable organization, KnowHow NonProfit, consultado en: <http://www.knowhownonprofit.org/organisation/quality/mande>

**Impacto:** relacionado con el cambio mayor o a largo plazo, como por ejemplo menor deserción escolar, reducción de embarazos no planeados, cambios actitudinales de la población sobre el tabaquismo.

Una vez que se tiene claro a qué se le va a dar seguimiento, se deberán desarrollar indicadores realistas que nos permitan saber qué información debemos recabar. También, se deben establecer metas para dichos indicadores que nos permitan demostrar si se alcanzaron. Estos indicadores pueden ser cuantitativos (numéricos) o cualitativos (relacionados con percepción o experiencia de los beneficiarios).

Por ejemplo, un programa de horario extendido para alumnos de primaria puede tener los siguientes indicadores para llevar un adecuado control y seguimiento:

- Número de niños participando.
- Número de adultos (maestros, cuidadores) en relación al número de niños en el programa.
- Percepción de los padres de familia de los niños participantes en el programa.
- Mejora de las calificaciones por ciclo escolar.

Todos estos indicadores se revisan y evalúan en relación a lo planeado inicialmente, por ejemplo, el número de niños actualmente participando en el programa contra el número de niños que se planeó originalmente que participarían en el programa.

**Ejemplo 1:** *Escrito libre en el que se detallan los sistemas de control y seguimiento interno de las actividades de los programas y proyectos y de avances sobre las metas.*

---

### **Sistemas de Control y Seguimiento Interno de [Nombre de la OSC]**

En [Nombre de la OSC] contamos con los siguientes sistemas de control y seguimiento interno:

Para asegurar que cumplimos con las actividades del programa [nombre del programa], llevamos a cabo las siguientes [indicadores, políticas, procedimientos o sistemas]:



- Descripción 1
- Descripción 2
- Descripción 3 [Incluir todos los que sean necesarios]

Para asegurar que cumplimos con las actividades del programa [nombre del programa], llevamos a cabo las siguientes [indicadores, políticas, procedimientos o sistemas]:

- Descripción 1
- Descripción 2
- Descripción 3 [Incluir todos los que sean necesarios]

Con respecto a la meta de [descripción de la meta, conforme a lo establecido en la planeación de la organización], llevamos a cabo las siguientes [indicadores, políticas, procedimientos o sistemas]:

- Descripción 1
- Descripción 2
- Descripción 3 [Incluir todos los que sean necesarios]

**Texto opcional:**

Los anteriores mecanismos han sido aprobados por nuestro consejo directivo y nos permiten el monitoreo de la operación de nuestros programas y proyectos conforme a nuestra planeación institucional.

**En la redacción, se puede incluir:**

- Nombre / cargo del responsable del seguimiento.
- Periodicidad
- Método mediante el cual se autoriza la modificación de las acciones o metas para replantearlas de manera que sean alcanzables.

## 27. Sistemas de control y seguimiento a los beneficiarios

Los sistemas de control y seguimiento interno son una serie de políticas y procedimientos que permiten el monitoreo del proceso de atención de los beneficiarios de una organización, con la finalidad de asegurar que éste sea efectiva y eficiente.

Un sistema de control y seguimiento de beneficiarios implica contar con políticas y procedimientos para:

- Admisión del beneficiarios
- Inducción y bienvenida
- Manejo y control de expedientes
- Baja del beneficiario

En ocasiones y dependiendo de la legislación aplicable, estos sistemas están señalados en la Norma Oficial Mexicana aplicable al giro de la organización, como por ejemplo, adicciones, menores o adultos mayores. Adicionalmente, en los estados también existen organismos y dependencias gubernamentales que supervisan ciertos aspectos de la asistencia social, por ejemplo, las condiciones sanitarias en establecimientos que ofrecer atención médica o alimentos, por lo que un primer paso para desarrollar un sistema de control y seguimiento de beneficiarios es revisar cuidadosamente los requisitos de las autoridades.

Entre otros, los sistemas de control pueden incluir los siguientes:

- Solicitud de ingreso.
- Estudio socioeconómico
- Estudios médicos
- Base de datos de beneficiarios
- Informe de ingreso
- Control de papelería del beneficiario
- Reglamento interior para beneficiarios



- Derechos y obligaciones del beneficiario
- Carta compromiso
- Hoja de consentimiento para recibir atención
- Ficha de egreso del beneficiario
- Carta de egreso voluntario

Toda la documentación que la OSC recabe de sus beneficiarios, deberá incluirse en su expediente clínico o personal para su adecuado control. Es importante también que la organización defina la manera de almacenar dicha información, ya sea en formato impreso o electrónico, así como el lugar y el sistema para mantener ordenados los registros.

También, es importante desarrollar políticas internas para mantener la confidencialidad de la información y el nivel de acceso de los integrantes de la organización a la misma.

**Ejemplo 1:** *Escrito libre en el que se detallan los sistemas de control y seguimiento interno de beneficiarios.*

---

### **Sistemas de Control y Seguimiento Interno de los Beneficiarios de [Nombre de la OSC]**

En [Nombre de la OSC] contamos con los siguientes sistemas de control y seguimiento de nuestros beneficiarios:

- Descripción y utilidad, sistema 1
- Descripción y utilidad, sistema 2
- Descripción y utilidad, sistema 3 [Incluir todos los que sean necesarios]

#### **Texto opcional:**

Los anteriores mecanismos han sido aprobados por nuestro consejo directivo y nos permiten el adecuado seguimiento de la atención que brindamos a nuestros beneficiarios.



### En la redacción, se puede incluir:

- Nombre / cargo del responsable del seguimiento.
- Periodicidad.
- Descripción del tipo de manuales o políticas internas que aseguran un adecuado manejo de los beneficiarios.

## 28. Información de contador y auditor de estados financieros

Escrito libre, bajo protesta de decir verdad que la contabilidad y auditoría de estados financieros se llevó a cabo por personas y/o despachos sin vinculación alguna. Deberá incluir el nombre, despacho y teléfono de la persona responsable de la contabilidad y del auditor de los años mencionados.

### Ejemplo 1:

---

[Hoja membretada]

A través del presente y bajo protesta de decir verdad, manifiesto que la contabilidad y auditoría de estados financieros de los años [mencionar los años auditados] se llevó a cabo por [personas y/o despachos] sin vinculación alguna. La contabilidad de la organización es llevada a cabo por [nombre de la persona y puesto o nombre del despacho] y la auditoría de los estados financieros por [nombre (s) del despacho de auditores].

Los datos de la(s) persona(s) y o despacho responsable(s) de la contabilidad y de la auditoría son los siguientes:

Contador / Despacho Contable:

Nombre del contador

Nombre del despacho (si trabaja para uno)

Teléfono



Auditor / Despacho Auditor:  
Nombre del auditor  
Nombre del despacho (si trabaja para uno)  
Teléfono

### Texto opcional

Para asegurar que nuestra organización cumple con esta buena práctica de transparencia en cuanto a la imparcialidad e independencia de los auditores, cuenta con los siguientes mecanismos autorizados por el [Consejo Directivo o Patronato]: [descripción de los mecanismos como políticas, procedimientos, comités, entre otros].

---

Nombre y firma  
Presidente del [Consejo Directivo o  
Patronato] de [nombre de la organización]  
Fecha

## 29. Sistema de control de donativos etiquetados

Los donativos etiquetados o restringidos deben aplicarse de una manera específica para un fin específico. Se pueden considerar como un contrato entre un donante y una organización. Si la organización llegara a emplear dichos recursos de otra manera que la convenida, podría tener que reembolsarlos al donante si éste se lo solicita <sup>43</sup>. Por ejemplo, si una escuela para niños con discapacidad recibe un donativo para becas, únicamente puede usar esos recursos para cubrir los gastos relacionados con los estudios de los niños. Por lo anterior, la OSC debe tener un sistema de control que asegure que los recursos etiquetados no se utilicen en actividades, beneficiarios, programas o proyectos distintos a los que fueron pactados con el donante.

Los donativos etiquetados pueden estar restringidos temporal o permanentemente:

<sup>43</sup> <http://www.businessdictionary.com/definition/restricted-funds.html>



Los donativos restringidos temporalmente tienen una restricción impuesta por el donante para aplicarse dentro de un periodo de tiempo o para ciertas actividades o proyecto.

Los donativos restringidos permanentemente son fondos para un objetivo específico con una restricción de tiempo que nunca expira, con la finalidad de que la OSC conserve el capital del donativo a perpetuidad y que únicamente tenga acceso a los intereses o rendimientos. Un ejemplo de los donativos restringidos permanentemente son los fondos patrimoniales <sup>44</sup>.

Los donativos no etiquetados ni restringidos son donativos que puede usar una organización de la sociedad civil para cubrir cualquier gasto, generalmente los operativos.

Cuando una contribución o donativo es identificado como etiquetado o restringido, los mecanismos contables y administrativos cobran una gran relevancia <sup>45</sup>.

De acuerdo con las Normas de Información Financiera, la auditoría debe incluir notas acerca del patrimonio sin restricciones y el patrimonio con restricciones permanentes o temporales impuestas por los patrocinadores.

**Ejemplo:** *Escrito libre en el que se detalla el sistema de control de los donativos etiquetados o de uso restringido (recursos que no son de libre disposición y que por voluntad del donante están vinculados a una zona geográfica concreta, a unos beneficiarios determinados o a un proyecto específico).*

[Hoja membretada]

---

Los mecanismos o sistema de control de los donativos etiquetados o de uso restringido que recibe [nombre de la organización] son los siguientes:

1. Sistema 1:
2. Sistema 2:
3. ...

<sup>44</sup> <http://www.socialedge.org/discussions/funding/archive/2010/05/07/restricted-vs.-unrestricted-funds>

<sup>45</sup> [http://www.nonprofitsassistancefund.org/clientuploads/MNAF/ArticlesPublications/Managing\\_Restricted\\_Funds.pdf](http://www.nonprofitsassistancefund.org/clientuploads/MNAF/ArticlesPublications/Managing_Restricted_Funds.pdf)



### 30. Mecanismo de la organización para recibir solicitudes de información

Aunque por ley las organizaciones no están obligadas a responder a solicitudes de información del público en general – salvo en los estados que cuentan con legislación aplicable, cuando reciben recursos públicos o cuando son donatarias autorizadas – cuando lo hacen por voluntad propia demuestran que están dispuestas a rendir cuentas y ser transparentes ante la sociedad a la que sirven.

Antes de que el público en general realice una solicitud de información, una OSC puede ponerla a su disposición a través de su página de internet. Tal es el caso de las organizaciones firmantes del Pronunciamento de las organizaciones de la sociedad civil en torno a la transparencia interna y la rendición de cuentas: congruencia entre valores y acciones quienes asumieron el compromiso de “Publicar en nuestras páginas de Internet o en material informativo: datos generales de la institución, representación legal, actividades, servicios, proyectos, productos, impacto y contrapartes. Visión, misión, objetivos, estatutos, patrimonio, instancias y mecanismos de toma de decisiones y espacios de articulación. Informes anuales, evaluaciones, declaraciones fiscales, fuentes y montos de financiamiento”<sup>46</sup>.

Sin embargo, cualquier OSC puede hacer sus propios esfuerzos para ofrecer información al público, ya sea porque la ley se lo exige o por decisión propia. Cuando la ley lo exige, los mecanismos para recibir solicitudes de información del público en general y dar respuesta están establecidos en la misma. Cuando es por voluntad propia, los mecanismos pueden ser variables e incluir página de internet, materiales informativos, informe anual, a disposición en las oficinas, entre otros.

**Ejemplo:** *Escrito libre que describa los mecanismos que tiene la organización para recibir solicitudes de información del público en general y la manera en que se les da seguimiento y/o respuesta.*

---

[Hoja membretada]

<sup>46</sup> Transparencia y rendición de cuentas al interior de las OSC, Angel Kuri, Michael Layton y César Reyes, Proyecto sobre Filantropía y Sociedad Civil, ITAM 2006, consultado en: <http://www.filantropia.itam.mx/docs/nuevos%20documentos%20JUN10/Presentaciones%20en%20pdf/ITAMTRCOSCs.pdf>

En [nombre de la organización] contamos con los siguientes mecanismos para recibir solicitudes de información del público en general:

- Mecanismo 1
- Mecanismo 2
- Mecanismo 3

Para dar respuesta dichas solicitudes, contamos con los siguientes procesos para dar [seguimiento / respuesta] a dichas solicitudes del público:

- Proceso 1
- Proceso 2
- Proceso 3

\* Indicar cuando sea el caso si el mecanismo y proceso es requerido por ley.



## Fuentes de Información y bibliografía

- Principles for Good Governance and Ethical Practice A Guide for Charities and Foundations  
<http://www.nonprofitpanel.org/Report/index.html>
- Should Board Members of Nonprofit Organizations Be Compensated? ASAE & The Center for Association Leadership <http://www.asaecenter.org/Resources/whitepaperdetail.cfm?ItemNumber=22981>
- Record Keeping for Non-Profit Organizations, consultado en  
<http://www.omafra.gov.on.ca/english/rural/facts/08-059.htm>
- Herramienta de planificación estratégica de CIVICUS para OSC  
<https://www.civicus.org/view/media/Planificacion%20strategica.pdf>
- Plan estratégico del Instituto Nuevo Amanecer, ubicado en Monterrey, Nuevo León, dedicado a la atención de niños con parálisis cerebral. [http://www.nuevoamanecer.edu.mx/quiesomo/nuestro\\_instituto.asp](http://www.nuevoamanecer.edu.mx/quiesomo/nuestro_instituto.asp)
- Plan operativo anual 2004, Universidad del Azuay, Ecuador. <http://www.uazuay.edu.ec/documentos/plan.pdf>
- Cómo elaborar un proyecto: guía para diseñar proyectos sociales y culturales, Instituto de Ciencias Sociales Aplicadas <http://www.inau.gub.uy/biblioteca/elaboracion%20de%20proyecto.pdf>
- Formulación de programas con la metodología de marco lógico, CEPAL  
[http://www.eclac.org/ilpes/publicaciones/xml/0/43220/SM\\_N68\\_Formulacion\\_prog\\_metodologia\\_ML.pdf](http://www.eclac.org/ilpes/publicaciones/xml/0/43220/SM_N68_Formulacion_prog_metodologia_ML.pdf)
- Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales, CEPAL  
[http://www.eclac.cl/dds/noticias/paginas/8/15448/Manual\\_dds\\_200408.pdf](http://www.eclac.cl/dds/noticias/paginas/8/15448/Manual_dds_200408.pdf)
- 10 Tips for Writing a Great Annual Report, Kivi Leroux Miller, consultado en:  
<http://nonprofit.about.com/od/nonprofitpromotion/a/annualreps.htm>
- Top Five Questions about Nonprofit Annual Reports, Kivi Leroux Miller, consultado en:  
<http://www.fundraising123.org/article/top-five-questions-about-nonprofit-annual-reports>
- Haces Falta : <http://www.hacesfalta.org.mx/>
- Idealistas: <http://es.idealists.org>
- Manual del voluntariado Fundación Merced:  
[http://liderazgo.imjuventud.gob.mx/formando/Fortalecimiento\\_Institucional/Modulo/Recursos\\_Humanos\\_y\\_financieros/Manual%20completo-VOLUNTARIOS.swf](http://liderazgo.imjuventud.gob.mx/formando/Fortalecimiento_Institucional/Modulo/Recursos_Humanos_y_financieros/Manual%20completo-VOLUNTARIOS.swf)
- Manual del voluntario Hands for Nature (en inglés): <http://www.evergreen.ca/docs/res/Hands-For-Nature.pdf>
- Formato Manual del Consejo, Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil, Chihuahua, 2008.

- Muñóz, Taller Órganos de Gobierno, Chihuahua, 2010.
- Manual de mejores prácticas de la administración del voluntario en organizaciones de la sociedad civil. Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil, Chihuahua, Chih. Junio 2010.
- Manual del Voluntario, Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja: <http://www.ifrc.org/Global/Publications/Health/CBFA-volunteer-manual-sp.pdf>
- Manual básico de voluntariado, Fundación Promoción Social de la Cultura: <http://www.fundacionfpesc.org/comun/imagenes/File/VOLUNTARIADO/Manual%20de%20voluntariado%20FPSC.pdf>
- Manual del voluntariado de Greenpeace: <http://www.greenpeace.org/espana/Global/espana/report/other/manual-del-voluntario.pdf>
- Fernando Frydman (2003), Cultivar el Compromiso, Buenos Aires, Argentina, Editorial Granicas, 2003, págs. 59-68.
- Manual de Ayuda para la Gestión de Entidades No Lucrativas, Fundación Luis Vives, España. [http://www.fundacionluisvives.org/upload/91/05/Manual\\_gestion.pdf](http://www.fundacionluisvives.org/upload/91/05/Manual_gestion.pdf)
- El monitoreo y la evaluación: herramientas indispensables de la gerencia social. Karen Marie Mokate / INDES. <http://decon.edu.uy/100jovenes/materiales/sgNC-20.pdf>
- Manual de Mejores Prácticas de la Administración de la información del Beneficiario en Establecimientos de Asistencia Social, Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil, Chihuahua, 2008.
- NOM-028-SSA2-1999, para la prevención, tratamiento y control de las adicciones.
- NOM-167-SSA-1997, para la prestación de servicios de Asistencia Social para Menores y Adultos Mayores.
- NOM-168-SSA1-1998, del expediente clínico.
- NIF E-2: Donativos recibidos u otorgados por entidades con propósitos no lucrativos <http://www.fiscalistas.net/colabora/2010/ramon/boletinramon1014.pdf>
- Definición de las Normas de Información Financiera: <http://eeffbasicos.blogspot.mx/>
- Terminología de conceptos contables: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/ladi/alonso\\_r\\_s/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ladi/alonso_r_s/capitulo3.pdf)
- Definición de auditoría y dictamen fiscal: <http://www.contadorespublicosyconsultores.com.mx/auditoria-de-estados-financieros-dictamen-fiscal-y-otros-trabajos-de-contabilidad.html>



“Transparencia en Organizaciones sin Fines de Lucro: Chihuahua, Distrito Federal, Guadalajara, Monterrey y Puebla”.

Se terminó de imprimir por Marcela Paola Ramírez Campaña

Calle del Azulejo 5119, Col. Colinas del Sol Fracc. Arboledas C.P. 31160

Chihuahua, Chih., México, en diciembre de 2012

El tiraje consta de 500 ejemplares.







La transparencia es una de las características institucionales en las que más se insiste en la opinión pública. El propósito de esta investigación es contribuir al fortalecimiento del sector no lucrativo mexicano, al dar a conocer la condición en que se encuentran las organizaciones civiles de las ciudades de Chihuahua, Guadalajara, México, Monterrey y Puebla, según el modelo de los 9 principios de transparencia y buenas prácticas de Confío.

La Asociación Confío (Construyendo Organizaciones Civiles Transparentes, A.C.) se constituye legalmente en el año 2010, como una iniciativa de la sociedad civil, con el propósito de generar confianza en las organizaciones sin fines de lucro mediante la promoción de su transparencia para lograr una mayor participación social. Para ello ofrece a las organizaciones una serie de servicios gratuitos que les permiten ser transparentes y a los donantes la información necesaria para donar responsablemente.

Av. Heroico Colegio Militar No. 4700  
Col. Vistas del Sacramento  
Chihuahua, Chih. México. C.P. 31300  
Teléfono: +52 (614) 439-50-00 Ext. 4814  
[www.confio.org.mx](http://www.confio.org.mx) • [contacto@confio.org.mx](mailto:contacto@confio.org.mx)

Metodología de :



Una Alianza de:



Una Iniciativa de:

