



Gobernanza y Transparencia en Organizaciones sin Fines de Lucro en el Norte de México



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

**Gobernanza y Transparencia en
Organizaciones sin Fines de Lucro
en el Norte de México**

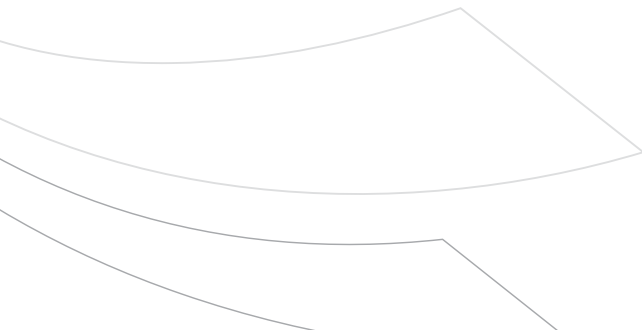


Gobernanza y Transparencia en Organizaciones sin Fines de Lucro en el Norte de México

Desarrollado por:

Construyendo Organizaciones Civiles Transparentes A.C.

La elaboración de este libro ha sido posible gracias al generoso apoyo del Pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido del mismo es responsabilidad de Construyendo Organizaciones Civiles Transparentes, A.C. (Confío), y no necesariamente refleja el punto de vista de la USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.



Gobernanza y Transparencia en Organizaciones sin Fines de Lucro en el Norte de México

D.R. © Construyendo Organizaciones Civiles Transparentes, A.C.

Primera edición, octubre de 2020.

Autores:

Michel Jaime Martell Sotomayor
Alberto Hernández Baqueiro
Roberto Arce Rodríguez
Javier García Gutiérrez

Colaboradores:

Lizeth Haydeé Ronquillo Gallegos

Diseñado por:

Construyendo Organizaciones Civiles Transparentes, A.C.
Av. Heroico Colegio Militar 4700, Col. Vistas del Sacramento,
C.P. 31300, Chihuahua, Chih., México

Imagen de portada: *Freepik.com*.

La portada ha sido diseñada usando imágenes de *Freepik.com*

ISBN: 978-607-96043-1-8.

Derechos Reservados ©



Índice

9	Prólogo
11	Acerca de Confío
12	Agradecimientos
13	Gobernanza y transparencia en organizaciones sin fines de lucro en el norte de México.
13	Introducción
16	Los 9 Principios de Transparencia y Buenas Prácticas
17	Análisis de la muestra
19	Sobre la aplicación del instrumento y formación de la muestra
21	Resultados de la evaluación por principio/estado
23	Buenas noticias
23	Principales oportunidades
24	Efectos de la antigüedad de las organizaciones en el cumplimiento de los principios del modelo Confío
29	Diferencias entre las organizaciones de figura jurídica de asociación civil y otras
29	Análisis de correlación
29	Correlaciones a nivel de estado
31	Correlaciones a nivel organización
32	Resultados por estado
34	Análisis por sub-principio
43	Resumen por estado
43	Baja California
44	Chihuahua
45	Coahuila
46	Nuevo León
47	Sonora
48	Evaluación regional
49	Conclusiones
51	Anexos
51	I. Instrumento empleado (cuestionario para organizaciones macro)
57	II. Instrumento empleado (cuestionario para organizaciones micro)
62	III. Hoja de respuestas (cuestionario para organizaciones macro)
63	IV. Hoja de respuestas (cuestionario para organizaciones micro)
64	V. Resumen de resultados por sub-principio (muestra completa)
66	VI. Comparativa de edad de organizaciones y presencia de sub-principios
71	VII. Listado de organizaciones participantes por estado

81	Segunda parte
82	Gobernanza, Transparencia y Visibilidad de Organizaciones sin Fines de Lucro desde una interpretación cualitativa
82	Resumen ejecutivo
84	Antecedentes del proyecto
84	Acciones emergentes
84	Estudio, entrevistas y foros de opinión
85	Metodología y desarrollo de las acciones emergentes
85	Estudio
85	Entrevistas
85	Desarrollo de las entrevistas (virtuales)
86	Foros de opinión
87	Desarrollo de los foros (virtuales) de opinión
88	Procesamiento de información
88	Entrevistas
88	Comentarios extraídos de las entrevistas
88	Distribución y sumario
89	Foros de opinión
89	Transcripción de las opiniones
90	Clasificación y paráfrasis de opiniones
91	Conciliaciones, resumen, hallazgos y conclusiones
100	Recomendaciones
100	Organizaciones de la sociedad civil
104	Donantes
105	Fortalecedoras
106	Glosario - siglas y nombres
107	Anexos
107	I. Organizaciones participantes
109	II. Guion para entrevistas a OSC analizadas
110	III. Guion de preguntas detonadoras a grupos de opinión
111	Sobre los autores

Prólogo

Las organizaciones de la sociedad civil con fines de apoyo a terceros generalmente son constituidas por sus asociados con un propósito muy claro, en el cual es frecuente encontrar que trabajaron como agrupación desde años atrás. La motivación surge desde una problemática que observaron o de la que incluso son o fueron parte, misma que permanece en el tiempo como el motor central de sus acciones.

Los cambios que exhiben las organizaciones de la sociedad civil respecto a sus actividades y servicios no suelen ser abruptos, más bien se pudiera decir que estos se refinan en el tiempo al conocer mejor cómo abordar la problemática que atienden. Para ello, las organizaciones suelen desarrollar estructuras organizacionales planas enfocadas al desarrollo de la actividad central pero no áreas de soporte o apoyo a la tarea central, ya que generalmente estas son difíciles de sostener en sus costos.

Es así que se observa que las organizaciones centran sus esfuerzos en desarrollo de programas y proyectos relacionados a su misión y que suelen dejar en segundo plano las actividades relacionadas con la administración, la rendición de cuentas y la visibilidad.

Por otra parte, vivimos en la era de la información, en la cual el internet y las redes sociales hacen que las personas podamos tener mayor conocimiento de lo que sucede a nuestro alrededor, que las ideas de las personas fluyan, encuentren eco en otras personas y se multipliquen, en la cual el acceso al conocimiento y la información es un derecho que cada vez más personas exigen, tanto de la esfera pública como la privada. En un entorno así, las organizaciones sociales están más que obligadas a adoptar el internet, a las redes sociales y las tecnologías de la información como parte de su estrategia para interactuar con sus públicos de interés e informar a aquellos que tienen un derecho legítimo sobre su información, sea esta financiera, de desempeño, de gobernanza o cualquier otra que pueda ser otorgada sin afectar los derechos de terceros.

En la estrategia interna, el desarrollo de indicadores, la recopilación de la información, su sistematización, su resguardo y difusión resultan ser procesos fundamentales para las organizaciones. El correcto desarrollo de las actividades relacionadas a la administración de la información determina la calidad y capacidad en la toma de decisiones de su órgano de gobierno y de la dirección para organizar y controlar los recursos dispuestos para la consecución de la misión de la organización.

La transparencia, concepto que algunos directivos de organizaciones de la sociedad civil estudian cuándo y cómo aplicar, no porque deseen mantener oculta la información, sino porque las actividades relacionadas demandan tiempo de ellos y otros colaboradores de la organización, de sistemas de información, e incluso de la inversión de recursos económicos, que bien podrían emplearse en los programas y proyectos que son tan apremiantes para la organización, es una herramienta que en su implementación trae múltiples beneficios a las organizaciones, a sus usuarios o beneficiarios, ya que esta información es la base para comunicar, para dar visibilidad a los proyectos y para enterar e involucrar a terceros de manera exitosa. La transparencia requiere de estructura, de sistematización y de orden, por lo tanto, una organización que es transparente pone de manifiesto que posee otras cualidades, coincidentes con aquellas que buscan los donantes que toman en cuenta el largo plazo.

Como mexicanos, debemos aspirar a contar con organizaciones que sean administradas con ética, libres de conflicto de interés y bajo la más alta responsabilidad de quienes las dirigen. Este es un compromiso impostergable, porque las futuras generaciones ya llegamos, ya estamos aquí, y porque no debemos permitirnos heredar las malas prácticas a quienes nos siguen, nos toca ser eficaces y eficientes en la materia, cada quien, desde nuestra trinchera, ya sea la privada o la pública.

Entre el año 2012 Confío hizo una investigación a cuya publicación tituló “Transparencia en organizaciones sin fines de lucro: Chihuahua, Distrito Federal, Guadalajara, Monterrey y Puebla”, en la que midió el grado de implementación de los 9 Principios de Transparencia y Buenas Prácticas. Los resultados que se presentan en este nuevo estudio, se enfocan en organizaciones de los estados de Baja California, Chihuahua, Coahuila, Nuevo León y Sonora, y recopila la información de la implementación de estos principios entre los años 2018 a 2020. Derivado de su análisis podemos conocer los aciertos y los retos que presentan las organizaciones en términos de su gobernanza y transparencia, y al igual que en 2012, nos invita a la reflexión sobre los retos organizacionales, que tenemos – *y mantenemos* – las entidades que estamos interesadas en el impulso y desarrollo del sector, y por supuesto, las propias organizaciones de la sociedad civil.

Javier García Gutiérrez

Director Ejecutivo

Construyendo Organizaciones Civiles Transparentes, A.C.

Acerca de Confío

Construyendo Organizaciones Civiles Transparentes, A.C. (Confío), es una organización no lucrativa constituida en el año 2010 por la Fundación Telefónica México, A.C., y la Fundación del Empresario Chihuahuense, A.C., que promueve la transparencia de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) mexicanas y su institucionalidad, así como la donación responsable de quienes buscan colaborar y hacer inversiones sociales. Su misión es generar confianza en las organizaciones de la sociedad civil mediante la promoción de su transparencia para lograr una mayor participación social.

Confío, con sede en el Tecnológico de Monterrey Campus Chihuahua, promueve 9 Principios de Transparencia y Buenas Prácticas (PTBP) para las OSC mexicanas, en los cuales basa su modelo de evaluación externa, desarrollado en colaboración con la organización española Fundación Lealtad. Estos principios, que abarcan múltiples aspectos del funcionamiento de las OSC, están basados en estándares de buen gobierno y de transparencia de aceptación internacional y proporcionan a los donantes criterios objetivos para decidir con rigor con qué OSC colaborar. El resultado de su evaluación, y la información con la que se relacionan, proporcionan información a los donantes sobre:

- La gobernanza de la organización
- La planificación y seguimiento de la actividad y de los proyectos
- La información que pone a disposición del público
- Cómo se financia
- Cómo controla el correcto uso de sus fondos
- El cumplimiento de normatividad legal y fiscal

Para las organizaciones que voluntariamente se suscriben a participar del modelo, Confío realiza un análisis bienal exhaustivo del cumplimiento de los nueve principios, basado en la documentación aportada por cada organización. Este proceso, que se financia principalmente con donativos económicos de empresas y fundaciones, es gratuito o de muy bajo costo para la mayoría de las organizaciones analizadas y concluye con un reporte de evaluación que es entregado a la organización y que le sirve como guía para lograr y mantener las prácticas que recomienda Confío. A su vez, los resultados del análisis pueden ser consultados en www.confio.org.mx. La consulta de estos reportes es de acceso público y gratuito.



OSC solicita análisis de
transparencia y buenas prácticas.



Elaboración del reporte
de análisis.



Publicación de reporte en:
www.confio.org.mx

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. Las organizaciones analizadas se identifican con el logotipo sello que les distingue por su participación en el modelo.



Agradecimientos

Agradecemos a todas las organizaciones que participaron en los talleres de transparencia y buenas prácticas que se desarrollaron entre enero de 2018 y febrero de 2020 en los estados de Baja California, Chihuahua, Coahuila, Nuevo León y Sonora, así como la confianza con la que nos proporcionaron los resultados de su diagnóstico – encuestas – para ser sujeto del estudio y análisis que esta publicación da a conocer. De igual manera, a las organizaciones que participaron de entrevistas de profundidad y a organizaciones donantes y fortalecedoras que participaron en los foros de opinión sobre gobernanza, transparencia y visibilidad. También a nuestros aliados locales, pues sin duda su apoyo incondicional, en la difusión de convocatorias y el apoyo en la logística de los eventos, actividad fundamental para el desarrollo de la investigación en la etapa de recolección de información.

Nuestro más sincero agradecimiento a:

- Campus Chihuahua, Campus Laguna, Campus Sonora Norte y la Escuela de Gobierno y Transformación Pública del Tecnológico de Monterrey.
- Centro de Formación para el Tercer Sector, A.C. Obregón, Sonora.
- Centro de Innovación e Impacto Social (yCo). Monterrey, Nuevo León.
- Centro para Profesionalización de la Sociedad Civil, A.C. Delicias, Chihuahua.
- Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C., consejos locales de Chihuahua, Cd. Juárez, Cuauhtémoc, Delicias, Parral y Ojinaga.
- Fundación del Empresariado Sonorense, A.C. Hermosillo, Sonora.
- Fundación Dibujando un Mañana, A.C. Monterrey, Nuevo León.
- Fundación Internacional de la Comunidad, A.C. Tijuana, Baja California.
- Fundación Merced Coahuila, A.C. Saltillo, Coahuila.
- Fundación Frisa, A.C. Monterrey, Nuevo León.
- Fundación de Agentes Aduanales para la Asistencia Infantil, A.C. Ciudad de México.
- Fundación de Beneficencia, Jesús M. Montemayor, A.C. Monterrey, Nuevo León.
- Fomento Moral y Educativo, A.C. San Pedro Garza García, Nuevo León.
- Fomento Económico Mexicano S.A. de C.V. Femsa. Monterrey, Nuevo León.
- Red Integral de Bienestar Social. Nuevo Casas Grandes, Chihuahua.
- Secretaría de Desarrollo Social, Gobierno del Estado de Nuevo León.



A los profesionales que participaron de manera directa en la realización del proyecto de investigación: Michel Martell Sotomayor, Alberto Hernández Baqueiro, Roberto Arce Rodríguez, Javier García Gutiérrez, Verónica Limas Talamantes, Lizeth Haydeé Ronquillo Gallegos y María Teresa Arce Rodríguez.

A todos los que de manera directa o indirecta hicieron este esfuerzo posible, a nuestros colaboradores, donantes y aliados, los Asociados y miembros del Consejo Directivo de Confío, presidido por el Lic. Enrique Alberto Hernández Botello, les agradecen de gran manera.

Gobernanza y Transparencia en Organizaciones sin Fines de Lucro en el Norte de México

Evaluación mediante el instrumento de diagnóstico de Confío de una muestra de organizaciones de la sociedad civil en los estados de Baja California, Chihuahua, Coahuila, Nuevo León y Sonora durante los años 2018 a 2020.

Michel Jaime Martell Sotomayor con Alberto Hernández Baqueiro

Introducción

En este documento se presentan los resultados de la encuesta aplicada a un grupo de organizaciones sin fines de lucro que trabajan en estados del norte de México durante los años 2018 al 2020. La encuesta está construida a partir del modelo de buenas prácticas de transparencia y gobierno de las organizaciones sin fines de lucro que propone la asociación civil Construyendo Organizaciones Civiles Transparentes (Confío). Dicho modelo consta de nueve principios, divididos en 36 sub-principios que, de acuerdo al modelo, muestran la robustez de las prácticas que en cada uno de esos rubros presentan las organizaciones participantes. Por su parte, 437 organizaciones contestaron la encuesta aunque, como es normal en estos ejercicios, algunos cuestionarios no fueron incluidos para el análisis. Las organizaciones provienen de cinco estados: Chihuahua, Nuevo León, Coahuila, Baja California y Sonora.

Para poner en perspectiva la información que se ha obtenido, conviene recordar que los estudios sobre las organizaciones civiles en México todavía son insuficientes para conocer los alcances de sus contribuciones al bien público. Falta información detallada sobre sus recursos, estrategias y resultados en los diferentes campos de acción donde se desempeñan. A pesar de que en los últimos veinte años se han multiplicado los estudios empíricos e interpretativos sobre la contribución de las organizaciones¹, los estudios por campos específicos son todavía escasos, así como los estudios regionales². Bastaría plantear algunas preguntas básicas: ¿Cuáles son las dificultades que enfrentan las organizaciones ecologistas, las de los pueblos originarios, las que trabajan para la promoción de las mujeres, o las que promueven la educación para necesidades especiales, o las que proveen servicios de salud?, ¿En qué lugares es más urgente la presencia de estas organizaciones?, ¿Qué puede hacerse para incrementar su número y su eficacia?

Uno de los aspectos que más preocupan tanto a la práctica como al estudio de las organizaciones civiles es el de las fuentes de financiamiento para sus actividades. El asunto es complejo y se han realizado algunos esfuerzos notables para comprenderlo. Uno de tales esfuerzos ha adoptado la forma de estudiar los hábitos solidarios de los mexicanos, como trabajo voluntario y como donación en especie o en dinero. Es el camino que adoptaron la ENAFI y el que actualmente continúa el reporte Generosidad en México (CIESC, 2017)³.

1. Muestra de ello, las publicaciones que llegó a realizar el INEGI de la Cuenta Satélite de las Instituciones Sin Fines de Lucro de México (la última en 2019); la Encuesta Nacional de Acción Voluntaria y Solidaria (CIESC-ITESM, 2016), la Encuesta Nacional de Filantropía, ENAFI, (ITAM, 2013).

2. Entre los estudios regionales, la Fundación del Tercer Sector llegó a realizar análisis de las organizaciones civiles del Estado de México (2009), Hidalgo (2010), Distrito Federal (2011), Nuevo León (2011) y Sinaloa (2012).

3. La línea desarrollada por el Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil apuesta a conocer a la sociedad civil de México a través del "rastreo" de los recursos. Es lo esencial de los dos reportes Generosidad en México (2015 y 2017), inspirados en los estudios Giving USA de la Universidad de Indiana. Asimismo las publicaciones Acción Voluntaria y Voluntariado en México (2016), Recursos para el Desarrollo: guía práctica (2013); Fundaciones empresariales en México (2014) y Voluntariado episódico en México (2018), del mismo CIESC.

De entre las varias lecciones que se derivan de esos trabajos, dos parecen de importancia innegable. En primer lugar, la proverbial solidaridad del pueblo mexicano adquiere contornos más específicos. No se trata de un pueblo particularmente generoso a la hora de la donación dirigida a las organizaciones civiles. De hecho, sólo una minoría de las personas que declaran hacer donativos los dirigen a las formas organizadas de solidaridad. La mayoría de las contribuciones voluntarias se dirigen a grupos de afinidad, en primer lugar las de tipo familiar, luego las de tipo religioso, y las de tipo comunitario en los ámbitos más tradicionales. Las organizaciones civiles no son el principal destinatario de los recursos voluntariamente dados.

La segunda lección de esos estudios es que las organizaciones civiles y sus actividades son poco conocidas por la población en general. En consecuencia, hay un escenario poco propicio para la participación de la población por el camino de las formas organizadas de acción⁴. En el mismo sentido, la Encuesta Nacional de Cultura Política (ENCUP), patrocinada en sucesivas ediciones por la Secretaría de Gobernación, mostraba consistentemente que las organizaciones civiles no gozan de la mayor confianza entre la ciudadanía en comparación con otras entidades (señaladamente, el ejército y la iglesia), y que apenas se encontraba por encima del nivel de confiabilidad adjudicado a los políticos y los policías. En otras palabras, las organizaciones civiles necesitan urgentemente construir confianza hacia ellas por parte de la sociedad en general.

Desde los tiempos del estudio comparativo pionero de L. Salamon sobre la sociedad civil global⁵, se había advertido que en el caso de las organizaciones civiles mexicanas, las fuentes de financiamiento principales eran, por la mayor parte, los recursos “autogenerados”, es decir, las cuotas cobradas por la prestación de algún bien o servicio. En gran medida, estos servicios se originan en la contribución del trabajo de voluntarios. En segundo sitio, bastante lejano, las donaciones privadas, principalmente de individuos simpatizantes de la causa o misión de la entidad en cuestión; y en un lejano tercer sitio, las organizaciones se financian con recursos de origen gubernamental. La situación cambió ligeramente durante los primeros años del siglo XXI en México, probablemente a raíz de una mayor visibilidad pública de las organizaciones civiles, auspiciada por una actitud relativamente benigna por parte de los gobiernos de la alternancia democrática⁶. Surgieron algunos programas de colaboración sistemática con las organizaciones civiles⁷, y se empezó a generar una discusión pública sobre medidas necesarias para fomentar el trabajo de dichas entidades⁸, aunque sin llegar a ningún resultado contundente. Sin embargo, con el arribo al gobierno federal de México del Movimiento de Regeneración Nacional, las fichas en el tablero volvieron a cambiar, y no para bien, sino para volver a posiciones contrarias al desempeño de los actores civiles.

4. El Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la UNAM ha mantenido un esfuerzo de investigación sobre esta perspectiva de estudio de las organizaciones, con algunos trabajos de referencia (como ejemplo, Cadena, J. (coord.) (2000) Organizaciones civiles mexicanas hoy. Más recientemente: Carrillo, L. (coord.) (2019). El estudio de la acción social efectiva de las organizaciones: el caso de organizaciones de la sociedad civil en México.

5. Salamon, L. (2003). *Global Civil Society: An overview*. Johns Hopkins University.

6. El evento aislado más significativo en ese sentido fue la publicación de la Ley Federal de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil en los primeros años de gobierno del Presidente Vicente Fox, en la cual se reconoce a las OSC como actores de interés público.

7. El principal de estos programas a nivel federal, el Programa de Coinversión Social del Instituto Nacional de Desarrollo Social, más algunos programas por sectores como los de salud y atención del VIH-SIDA y algunos programas de los gobiernos estatales.

8. Como ilustración de un momento significativo de esa discusión, el documento Definición de una agenda fiscal para el Desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México (2007), auspiciado por el ITAM, el International Center for Non-Profit Law (ICNL), el Centro Mexicano para la Filantropía A.C., e Incide Social A.C., que encabezaron un consorcio de universidades y organizaciones civiles preocupadas por las restricciones legales y fiscales a que se ven sujetas las organizaciones. Prácticamente todas las sugerencias de aquel momento siguen vigentes.

Este escenario, a grandes rasgos, apunta hacia la dificultad que enfrentan la casi totalidad de las organizaciones de la sociedad civil para hacerse de recursos y llevar a cabo su misión. Con las pocas excepciones de las grandes fundaciones empresariales, ligadas directamente a los intereses y activos de alguna gran empresa, las demás organizaciones no lucrativas tienen que ingeniarse para conseguir donativos que les permitan operar. Conseguir un donante regular a lo largo de un lapso de tiempo considerable, es una situación afortunada e infrecuente. ¿Qué se puede hacer para ayudar a que el trabajo de las organizaciones civiles sea menos precario?

Una de las apuestas que se han hecho, siguiendo las experiencias de otros países, es precisamente la que motiva el modelo de transparencia y buenas prácticas de gobierno de Confío. Esta apuesta consiste en acrecentar la confiabilidad de las organizaciones sin fines de lucro que reciben donativos, a través de transparentar sus acciones, resaltar la coherencia entre éstas y el cumplimiento de su misión, asegurar la supervisión y control de los recursos y acciones por parte de los órganos responsables de la organización, comunicar con claridad, promover y diversificar el apoyo de los distintos tipos de voluntarios (donantes de dinero y donantes de trabajo). Al hacer más confiable a la organización, por más conocible, se permite que las entidades donantes se planteen aumentar o iniciar su contribución, pero sobre todo permite pensar en términos de donación estratégica y efectiva, porque en lugar de basarse en el instinto o la confianza emocional, se permite que surja una confiabilidad informada.

El modelo completo de Confío es un análisis detallado para el donante potencial. Permite conocer la consistencia en la misión de una organización analizada, porque incluye el estudio de las actividades que realiza para lograrla y se pregunta directamente la coherencia entre la misión y las acciones. De modo paralelo, se indaga si se puede confiar en el uso eficaz de los recursos, mediante la explícita consideración de los medios de planeación, comunicación y control por parte de los responsables de la organización, y se dirige a la pregunta perentoria de todo donante que piensa más allá del corto plazo: ¿tiene esta organización la capacidad para continuar con su actividad en los próximos años?

La encuesta realizada para este estudio es sólo una aproximación al modelo completo, pero permite entrever algo de la situación que guardan las organizaciones. Es relevante porque se trata de un estudio de alcance regional, a pesar de la diferente representación en cada uno de los estados, como se verá más adelante. Es más importante en el momento actual, cuando la dirigencia política nacional no oculta su desdén hacia las organizaciones de la sociedad civil, lo que se ha combinado con un entorno económico difícil, dificultando aún más el ecosistema en que las organizaciones donatarias luchan para no cerrar sus puertas.

Entre los resultados más claros alcanzados en esta aproximación cuantitativa, dos merecen ser mencionados desde ahora: las organizaciones están comprometidas en ser coherentes con el cumplimiento de sus misiones declaradas públicamente; sus acciones están encaminadas hacia ese propósito, con muy pocas desviaciones de ese rumbo. Por otra parte, hay una contra: el funcionamiento del órgano directivo de las organizaciones es el punto más débil en todo el ejercicio. Hay que decir que el modelo de Confío otorga un lugar principal al escrutinio del órgano de gobierno, llámese éste patronato, consejo directivo o junta de gobierno. Se trata de la última instancia responsable del funcionamiento y pervivencia de la organización.

Si tuviera que extraerse una “moraleja” de los resultados que enseguida se presentan, una posibilidad es que las organizaciones “de primer piso”, las que están en la trinchera del servicio cotidiano a las diversas poblaciones, están haciendo un enorme esfuerzo para seguir adelante. Pero falta apoyo. Faltan recursos. Al liderazgo de la sociedad y del empresariado le toca responder. El momento apremia; todo esfuerzo que abone a aumentar el capital social⁹, del cual las formas organizadas de acción social son un capítulo esencial de la democracia, debe ser celebrado y difundido.

9. La idea de capital social ha decaído un tanto como forma de explicar la acción social colectiva. No obstante, sigue siendo verdad que la confianza es una de sus formas indispensables. Referencias obligadas en este sentido: Luhman, N. (1996). Confianza. U. Iberoamericana/Anthropos. México; Kliksberg, B. y L. Tomassini (comps.) (2000). Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo. Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires.

Los 9 Principios de Transparencia y Buenas Prácticas.

El modelo de transparencia y buenas prácticas de Confío se compone de nueve principios y 36 sub-principios. Los nueve principios capturan aspectos clave del trabajo de la organización que afectan la confiabilidad de la misma de cara a una diversidad de públicos, en especial aquellos interesados en el correcto empleo de los recursos de la organización y el cumplimiento de su misión. Estos son los nueve principios:

1. Funcionamiento y regulación del órgano de gobierno.
2. Claridad y divulgación de la misión.
3. Planeación y seguimiento de las actividades.
4. Comunicación e imagen fiel en la información.
5. Transparencia en el financiamiento.
6. Pluralidad en el financiamiento.
7. Control en la utilización de los fondos.
8. Presentación de los estados financieros y cumplimiento de las obligaciones legales y fiscales.
9. Promoción del voluntariado.

Nota sobre la metodología

Cada una de las organizaciones de la sociedad civil que participaron en la encuesta asignó a representantes miembros de la entidad para responder a los cuestionarios que se elaboraron considerando los nueve principios y sus sub-principios.

El respondiente, tenía la tarea de marcar aquellos sub-principios que consideraba que se hallaban presentes en la organización y aquellos que consideraba ausentes y, en caso de no tener evidencia en uno u otro sentido, dejaría la pregunta sin responder. Es importante este hecho debido a que las preguntas sin responder no cuentan al principio presente, ni ausente; la ausencia de una respuesta reduce el número de encuestados en esa pregunta en particular.

Los cuestionarios fueron aplicados en diferentes localidades a lo largo de un periodo aproximado de dos años, durante el desarrollo de talleres presenciales dirigidos a la participación del órgano de gobierno y directivo de las organizaciones, en el que facilitadores de Confío explicaron en qué consisten los principios de transparencia y buenas prácticas, de manera que los participantes comprendieran el significado de cada una de las preguntas y contaran con los fundamentos para responder adecuadamente.

Con los cuestionarios respondidos, Confío elaboró tablas por estado y éstas, fueron enviadas para su análisis y, mediante métodos de evaluación estadísticos pertinentes, se buscó la interpretación de las condiciones que imperaban en la muestra en el momento de la toma en las cinco entidades federativas a las que se refiere este documento.

En este trabajo, se ofrecen los resultados de la encuesta aplicada entre el 2018 y el 2020 en Chihuahua, Coahuila, Nuevo León, Sonora y Baja California.

Resumen de conclusiones

Dos son las conclusiones más importantes de este análisis:

1. La elevada presencia del principio de claridad y divulgación de la misión y el camino que las organizaciones civiles todavía tienen que recorrer para consolidar el principio de funcionamiento y regulación del órgano de gobierno. Quizá subyacente a esto podríamos encontrar los motivos que llevaron a los fundadores a materializar su organización; un deseo y un impulso humanista y altruista, sin embargo, también se encuentra la falta de preocupación por consolidar la estructura y procesos de gobierno para fortalecer a la organización en su imagen y su funcionamiento institucional.
2. Los resultados de este análisis muestran que, en contra de la intuición, la antigüedad de las organizaciones en este grupo no es un factor relevante, ni una condición para que las organizaciones civiles desarrollen su modelo bajo un esquema de transparencia y buen gobierno. Los resultados muestran organizaciones nuevas que pronto han desarrollado los principios y organizaciones con más de 50 años que su desarrollo en términos de los principios promovidos por Confío, es bajo.

Este análisis muestra los patrones subyacentes en los datos de la muestra y no pretende dar conclusiones definitivas sobre el estado de avance de las organizaciones civiles de la región. Es conveniente durante la lectura, tener en cuenta que las muestras por estado no son equivalentes en tamaño y que hay un marcado sesgo hacia las asociaciones civiles como forma legal y, por tanto, no se debe generalizar lo encontrado en esta muestra para toda la región y mucho menos, para el país.

Análisis de la muestra

A lo largo de los años 2018 a 2020 se solicitó respuesta a un total de 466 organizaciones empleando el instrumento de evaluación estandarizado de Confío en el que se busca medir el cumplimiento de los principios de transparencia y buenas prácticas de las organizaciones de la sociedad civil (anexos I y II, págs. 51 y 57).

La muestra incluyó organizaciones macro y micro de los estados de Baja California (15 macro y 2 micro-entidades), Chihuahua (60 macro y 147 micro), Coahuila (13 macro y 31 micro), Nuevo León (88 macro y 87 micro) y Sonora (9 macro y 14 micro-entidades)¹⁰.

	Macro	Micro	Total general
Baja California	15	2	17
Chihuahua	60	147	207
Coahuila	13	31	44
Nuevo León	88	87	175
Sonora	9	14	23
Total general	185	281	466

Tabla 1. Distribución de organizaciones participantes en la encuesta por estado y tamaño.

10. Se entiende aquí por organización micro aquellas organizaciones cuyo ingreso anual no excede los dos millones de pesos mexicanos. Las organizaciones macro tienen un ingreso anual superior a dos millones de pesos.

Gracias a la circunstancia de que la encuesta fue aplicada en el transcurso de un taller presencial, solamente 29 organizaciones que enviaron representantes no respondieron la encuesta de forma válida, y fueron retiradas de este análisis. El grupo de organizaciones de la sociedad civil que se ha analizado en este trabajo, aglutina entonces a 437 organizaciones integrando únicamente aquellas que respondieron la encuesta, aunque fuera de manera parcial. Además, algunas respondieron datos como la figura legal aunque no llenaron el resto del instrumento por lo que, en el análisis de la distribución por esta variable, el número de organizaciones varía ligeramente (listado en anexo VII, pág. 71).

La importante mayoría de las organizaciones que respondieron se ubican en los estados de Chihuahua y Nuevo León; que en conjunto suman el 81.9% de la población encuestada. Esto resulta importante al interpretar los resultados tanto a nivel regional como estatal, ya que las muestras más pequeñas (Sonora y Baja California) tienen baja representatividad en la muestra y sus características se diluyen en los análisis globales.

En este sentido, es relevante considerar que el estado de Baja California es el que reportó el menor número de casos con 17 de los 437 cuestionarios válidos, seguido por Sonora que entregó 23 cuestionarios con respuestas. Tangencialmente, este número relativamente bajo de participantes nos hace considerar los resultados relativos a ambas entidades como provisionales.

Otro criterio que se ha utilizado para describir el grupo de organizaciones aquí estudiado es su forma de constitución legal. La clara mayoría de las organizaciones incluidas son “asociaciones civiles”, mientras que la minoría son “asociaciones de beneficencia privada”, “instituciones de asistencia privada” o alguna otra figura legal.

Es importante hacer esta diferencia porque es conocido en la literatura que hay algunas diferencias en el comportamiento entre las organizaciones de acuerdo al tipo de constitución legal que adoptan. En un estudio similar a este realizado por Confío en el año 2012 se encontraron asimismo diferencias de este tipo¹¹.

	Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general	%
A.C.	14	182	41	107	17	361	82.6%
A.B.P.		1		54		55	12.6%
I.A.P.		5			5	10	2.3%
I.A.S.P.		2				2	0.5%
I.B.P.	2	3				5	1.1%
S.C.	1			2	1	4	0.9%
Total general	17	193	41	163	23	437	

Tabla 2. Organizaciones participantes por estado y forma de constitución legal.

11. Confío (2012). Transparencia en organizaciones sin fines de lucro: Chihuahua, Distrito Federal, Guadalajara, Monterrey y Puebla. México.

Sobre la aplicación del instrumento y formación de la muestra

En las respuestas al cuestionario por parte de las organizaciones, se integraron respuestas positivas (con un número 1 para la presencia) o negativas (con un 0 para la no existencia) de los sub-principios dentro cada principio de las Buenas Prácticas en materia de Transparencia e Institucionalidad recomendadas por Confío (anexos I, II, III y IV, pág. 51, 57, 62 y 64).

Se evaluó la integridad de las respuestas entregadas por los representantes de cada una de las organizaciones considerando que, en el vaciado de las respuestas, además del valor 1 y 0, también se encontraron espacios sin valor (espacio en blanco). Esto corresponde a sub-principios para los que el encuestado no tenía claridad sobre la situación en su organización y optó por no responder.

Para efectos del procedimiento estadístico, el responder con espacios en blanco cuando no se tiene certeza es más conveniente que responder cero. El cero es ausencia del sub-principio y representa un valor, mientras que el espacio en blanco no se operó numéricamente.

En la siguiente tabla cruzada, se relacionaron los puntos posibles (respuestas con valores 1 o 0) y los puntos logrados (total de respuestas con valor 1). En la intersección de puntos posibles y puntos logrados, se cuenta el número de las organizaciones que se encontraron en dicha condición.

		Puntos Posibles																									Total general
		36	35	34	33	32	31	30	29	28	27	26	25	23	22	19	18	17	14	11	8	5	1	0			
Puntos Logrados	36	16																								16	
	35	13	3																							16	
	34	8	3	1																						12	
	33	17	3	3																						23	
	32	11	1	1																						13	
	31	7	4	3			1																			15	
	30	8	1	1	2		7	4																		23	
	29	6		1	2	2	9	8	2																	30	
	28	8	1	1		1	19	10	3	1																44	
	27	3	2		1	1	14	11	2																	34	
	26	6	4				11	9	2	2																34	
	25	4	1	1			6	12	2	1																27	
	24	1	1				6	7	2		1		1													19	
	23	2			1		4	6			1	1														14	
	22	1					4	8				1	1		2											18	
	21	1	1				2	5		1	1			1	1											13	
	20		1				6	5		1		1		2												15	
	19	2					4	6		2					1	1										18	
	18						4	1		1	1						1									8	
	17	1					3	4	1									1								9	
	16						3	1	2		1															7	
	15	1					1	1		1																4	
	14						1	4																		6	
	13						1	1										1								4	
	12						1	1																		2	
	11				1		1	1												1						3	
	10	1					1	2																		4	
	9							1																		1	
	8																			1						1	
	6																		1							1	
	5																					1				1	
	4									1																1	
	1																						1			1	
	0																							1	29	29	
Total general		117	26	12	7	4	108	108	18	11	5	4	2	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	29	466		

Tabla 3. Respuestas posibles y respuestas logradas en la encuesta.

Esta relación permite apreciar qué tan completos son los cuestionarios respondidos de tal forma que, al momento de arribar a conclusiones, se considere que la muestra tiene algunos sesgos derivados de las respuestas incompletas. En este sentido, un grupo de 162 organizaciones dieron respuesta a por lo menos un 90% de los reactivos correspondiendo al cuestionario diseñado para las organizaciones con presupuestos superiores a los dos millones de pesos al año y otro grupo de 245 que respondieron a por lo menos el 90% del cuestionario reducido con 31 reactivos que se enfoca a las organizaciones pequeñas o con presupuestos anuales inferiores a los dos millones de pesos al año, lo que nos indica que el 87% de las organizaciones respondieron por lo menos un 90% de las preguntas. Cabe señalar que el 48% de los cuestionarios aplicados fueron contestados de manera completa, por lo que los resultados que veremos a continuación son de una representatividad razonable.

Depuración de la muestra.

Como ya se comentó, una primera tarea de limpieza de la muestra, consistió en marcar aquellos registros que provenían de organizaciones que no habían respondido la encuesta. El número total de organizaciones con cuestionarios respondidos se redujo entonces a 437. Dentro del grupo completo, se encontraron 29 organizaciones con figura legal no declarada y por ello, no aparecen en la siguiente tabla.

	Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general
A.C.	14	182	41	107	17	361
A.B.P.		1		54		55
I.A.P.	0	5	0		5	10
I.A.S.P.		2				2
I.B.P.	2	3				5
S.C.	1			2	1	4
Total general	17	193	41	163	23	437
%	4%	44%	9%	37%	5%	

Tabla 4. Cuestionarios válidos por estado y figura legal.

Además de la concentración del número de organizaciones de Chihuahua y Nuevo León, sobresale la marcada orientación hacia las asociaciones civiles que constituyeron la inmensa mayoría (82.6%). Por lo demás, esta distribución corresponde con lo que ocurre a nivel nacional, pues del total de instituciones sin fines de lucro privadas que operan en México, la gran mayoría tiene la figura legal de asociación civil.

Resultados de la evaluación por principio/estado

La medición del cumplimiento de un principio o sub-principio se realizó en términos relativos o porcentuales estimando el número de respuestas con valor uno, dividido entre el número de respuestas posibles.

Una evaluación sobresaliente se consideró aquella con un valor porcentual igual o mayor al 90% y una "baja" (por estar debajo de la media), aquella con resultado inferior al 70%.

Tomando el porcentaje de los sub-principios que se manifestaron como presentes (valor 1) sobre el total de los sub-principios, se hizo la primera aproximación a los resultados del levantamiento de la muestra.

Para facilitar la interpretación de los valores continuos, se establecieron cinco rangos (no equivalentes) con los porcentajes alcanzados por cada estado:

- 1) De 100 a 90%,
- 2) De 90 a 80%,
- 3) De 80 a 70%,
- 4) De 70 a 60%
- 5) Menos de 60%.

Con estos rangos se elaboraron dos tablas. La primera corresponde a los valores absolutos del número de organizaciones por estado y se ubicaron las organizaciones en cada uno de ellos.

	De 100 a 90%	De 90 a 80%	De 80 a 70%	De 70 a 60%	Menos de 60%	Total
Baja California	9	2	2	2	2	17
Chihuahua	84	57	21	15	16	193
Coahuila	20	8	9	3	1	41
Nuevo León	62	42	21	17	21	163
Sonora	5	5	6	3	4	23
Total general	180	114	59	40	44	437

Tabla 5. "Cumplimiento" de sub-principios por estado en número de organizaciones.

Al estimar los valores relativos al tamaño de la muestra (siguiente tabla), se aprecia que el 74% de las organizaciones con sede en Chihuahua obtienen un nivel de cumplimiento del 80% o más. En el mismo segmento de evaluación se encuentran Coahuila con el 69% de sus organizaciones, Baja California con el 65%, Nuevo León alcanza el 64% y Sonora el 44%. Además, en la tabla de distribución porcentual es posible apreciar que el 19% de las organizaciones de la región, recibieron evaluaciones de 70% o menos.

	De 100 a 90%	De 90 a 80%	De 80 a 70%	De 70 a 60%	Menos de 60%	Total
Baja California	53%	12%	12%	12%	12%	100%
Chihuahua	44%	30%	11%	8%	8%	100%
Coahuila	49%	20%	22%	7%	2%	100%
Nuevo León	38%	26%	13%	10%	13%	100%
Sonora	22%	22%	26%	13%	17%	100%
Total general	41%	26%	14%	9%	10%	100%

Tabla 6. "Cumplimiento" de sub-principios por estado en porcentaje de organizaciones.

A continuación, por estado se presenta una evaluación de aquellos principios que resultaron con una "calificación alta" (círculo negro) y aquellos que representan las oportunidades para las organizaciones evaluadas (círculo blanco). Es muy importante recordar que las respuestas que fueron dejadas en blanco, no están contabilizadas por lo que, el grado de cumplimiento que se refleja en la siguiente tabla, sólo considera aquellos que respondieron y esto evidentemente refleja una realidad parcial, aunque representativa de lo que ocurre en las organizaciones encuestadas.

Para facilitar la clasificación se establecieron tres umbrales: con un círculo negro se marcó al estado/principio que logró una evaluación igual o superior al 90%; con un círculo en tono gris a aquellos con una evaluación igual o superior al 80% (y menor al 90%) y con un círculo blanco, aquellos estados/principios cuyas organizaciones obtuvieron evaluaciones por debajo del 80%.

Principio	Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total
Principio 1	○ 71.5%	○ 79.8%	○ 79.0%	○ 71.3%	○ 71.2%	○ 75.9%
Principio 2	● 94.1%	● 94.3%	● 93.9%	● 93.4%	● 95.7%	● 94.0%
Principio 3	● 84.4%	● 90.0%	● 85.0%	● 83.3%	○ 78.3%	● 86.1%
Principio 4	● 80.0%	● 80.7%	● 82.4%	○ 75.4%	○ 72.2%	○ 78.4%
Principio 5	● 85.3%	● 87.6%	● 90.2%	○ 78.2%	○ 63.6%	● 83.1%
Principio 6	● 81.3%	○ 76.1%	● 86.6%	● 82.1%	○ 71.7%	○ 79.3%
Principio 7	● 82.7%	● 85.7%	● 88.3%	● 87.3%	● 88.8%	● 86.2%
Principio 8	● 85.8%	● 87.3%	● 88.4%	● 85.1%	● 82.8%	● 86.6%
Principio 9	● 90.8%	● 87.6%	● 90.0%	● 90.1%	○ 77.7%	● 88.4%

Tabla 7. Umbrales de cumplimiento de principios por estado en porcentaje de organizaciones.

A continuación, se comenta sobre estos resultados.

Buenas noticias:

En lo general, las organizaciones de la sociedad civil que fueron encuestadas han desarrollado una misión clara de beneficio social y se han enfocado a ella. Sus programas son congruentes con su misión tanto en su actuar sustantivo, como en las tareas de promoción del voluntariado.

Sub-principios relevantes (detalle anexo V, pág. 64) por su resultado positivo

- Más del 60% de los miembros de los órganos de gobierno participan sin recibir ingresos de la organización o entidades vinculadas (93/100).
- La misión es el objeto esencial de las organizaciones, lo cual se refleja en las actividades que éstas realizan debiendo perseguir fines de beneficio social (99/100).
- Durante los últimos dos años, los programas muestran congruencia al seguir una línea de trabajo encaminada hacia el logro de la misión (96/100).
- Las organizaciones cuentan con registros para el control y seguimiento de sus beneficiarios (92/100).
- Las organizaciones ponen a disposición de los donantes informes sobre los avances y resultados de los proyectos que financian (94/100).
- Las actividades de comunicación, procuración de fondos e información pública reflejan de manera fiel la misión y la realidad de las organizaciones y no inducen a error (95/100).
- Las organizaciones respetan la voluntad de sus donantes estableciendo los controles que le permiten comprobar el destino de los donativos etiquetados o de uso restringido (95/100).
- 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 (93/100).
- Las organizaciones acreditan el cumplimiento de sus obligaciones legales y fiscales en sus estados financieros auditados por un contador público registrado (91/100).
- Las organizaciones cuentan con al menos un voluntario en sus actividades (93/100).

Principales oportunidades:

El detalle de evaluación por sub-principio se incluye en el anexo V.

Hace falta dar mayor movilidad a los órganos de gobierno rotando a sus miembros con regularidad y buscar mantener la independencia de opinión de los miembros integrando a personas sin nexos familiares.

Las organizaciones deben trabajar para poner a disposición del público, la información sobre los integrantes de sus órganos de gobierno y del equipo directivo.

En las organizaciones, se requiere mayor formalidad en el registro de las reuniones llevadas a cabo por sus juntas de gobierno.

Las organizaciones requieren fortalecer sus procesos de planeación estratégica, así como los mecanismos para controlar y dar seguimiento formal a sus planes de trabajo.

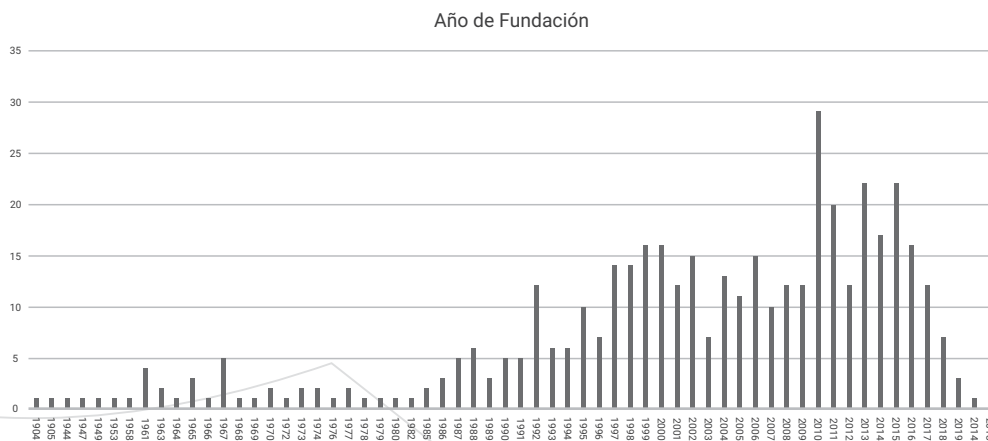
Falta integrar y publicar información del desarrollo de los proyectos que son financiados por donantes, así como, formalizar la sistemática de publicación y auditoría por terceros de los estados financieros de las organizaciones para ponerlos a disposición de los públicos interesados.

Sub-principios relevantes:

- Los miembros de los órganos de gobierno se renuevan con cierta regularidad (71/100).
- Las organizaciones ponen a disposición del público información sobre los integrantes de sus órganos de gobierno y del equipo directivo (64/100).
- Las organizaciones llevan un registro adecuado de las reuniones de sus órganos de gobierno (66/100).
- La presidencia y la dirección de las organizaciones son ocupadas por personas distintas sin relación de parentesco (67/100).
- Las organizaciones cuentan con un plan estratégico y/o un plan operativo anual del cual tiene conocimiento su órgano de gobierno (69/100).
- Las organizaciones elaboran informes anuales de actividades que ponen a disposición de sus públicos de interés (68/100).
- Los estados financieros auditados se encuentran a disposición del público en general (53/100).
- El mayor donante de las organizaciones otorgó menos del 50% de los ingresos totales durante los últimos dos años (70/100).
- Las organizaciones elaboran un presupuesto anual para el año siguiente del cual tiene conocimiento su órgano de gobierno (71/100).

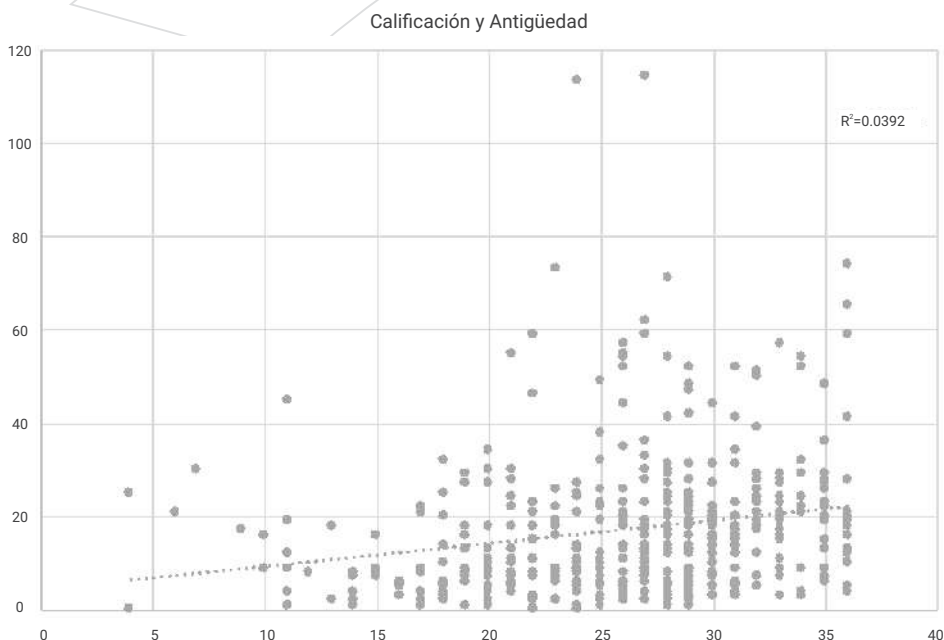
Efectos de la antigüedad de las organizaciones en el cumplimiento de los principios del modelo Confío

La muestra de organizaciones presenta una media de edad de 17.4 años al momento de la encuesta y las edades tienen gran dispersión (Var 228.9); podemos encontrar una organización fundada en 1904 y la más joven se fundó en el 2018. Al realizar el histograma con el número de organizaciones fundadas en cada año, apreciamos que el mayor número de organizaciones se fundó a partir de 1997 y en el 2010 se dio el mayor número de fundaciones.



Gráfica 1. Distribución de organizaciones por año de fundación.

Podría esperarse que las organizaciones, a medida que envejecen y con la acumulación de experiencias, habrán fortalecido sus prácticas de transparencia y buen gobierno. Sin embargo, desde una óptica general, conforme a estos resultados obtenidos de esta muestra, puede afirmarse que no hay una relación entre la edad de la organización y el nivel de cumplimiento de todos los principios.



Gráfica 2. Dispersión del cumplimiento de principios y antigüedad de las organizaciones.

En la gráfica de dispersión anterior, se aprecia que no hay una clara tendencia ($R^2=0.04^{12}$) a incrementar el grado de cumplimiento de principios (eje horizontal) a medida que se acumula antigüedad (eje vertical). Podemos apreciar que hay organizaciones jóvenes con alto cumplimiento y otras igual de jóvenes con menor cumplimiento; de igual forma encontramos organizaciones de más de 50 años con mediano cumplimiento y otras de la misma edad que logran cumplimiento pleno de los principios¹³.

12. La R^2 o coeficiente de determinación, explica la posible relación que hay entre dos variables. Puede tomar cualquier valor entre 0 y 1 y entre más cerca esté de 1, mejor es el ajuste de un modelo. En los cálculos de la muestra de este estudio, la R^2 de la relación cumplimiento de principios y antigüedad de la organización es tan bajo, que puede afirmarse que no tienen una relación.

13. Un análisis de correlación del conjunto completo de organizaciones de la encuesta arrojó un Índice de Correlación de 0.49 lo que refuerza la hipótesis de que la antigüedad de las organizaciones no es un factor en el cumplimiento de los principios establecidos por Confío. Un segundo análisis de correlación se hizo para las organizaciones fundadas entre los años 1994 y 2006 y la correlación fue del 0.891 lo que nos hace proponer la hipótesis de que en las organizaciones fundadas durante ese período sí podría haber una intención de maduración en el cumplimiento de los principios y que se requiere un estudio diferente al que se integra en este documento.

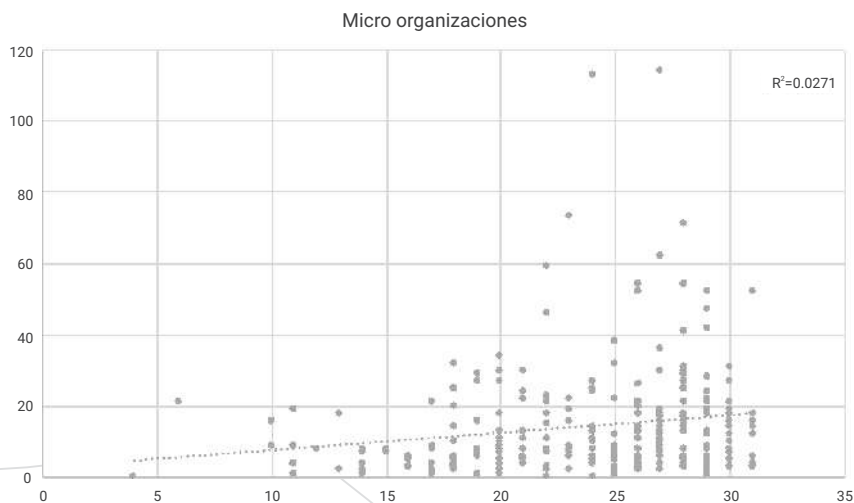
Para corroborar la hipótesis de relación edad-cumplimiento por tamaño de la organización, se realizó el mismo análisis para cada grupo (micro y macro organizaciones).

La condición de poca o nula relación se repite si se analiza a las macro organizaciones (ver siguientes dos gráficas).



Gráfica 3. *Dispersión del cumplimiento de principios y antigüedad de las organizaciones macro.*

Y también se repite en el caso de las micro organizaciones.



Gráfica 4. *Dispersión del cumplimiento de principios y antigüedad de las organizaciones micro.*

Se hizo un análisis más minucioso a nivel de sub-principio, arrojando algunas diferencias en donde la edad de la organización podría tener una relación con la presencia de algunos principios.

Para determinar aquellos sub-principios en los que la edad podría tener influencia, se estableció la relación proporcional que hay entre la edad promedio de aquellas organizaciones que marcaron como presente el principio (valor 1) y aquellas que lo marcaron ausente (valor 0). Se fijó la siguiente regla de umbral: si la diferencia del promedio de edad de las organizaciones que reportaron la existencia de un principio resultó menor al 50% con respecto al grupo que declaró no tener presente el principio, se descartó la posibilidad clara de influencia (en cada una de las siguientes tablas, el valor obtenido de esta relación se marcó en un cuadro con color gris tenue a gris oscuro; el gris oscuro representa a los valores más elevados). Los resultados para todos los sub-principios pueden consultarse en el anexo V, pág. 64.

Principio 1A: El órgano de gobierno está constituido por un mínimo de 5 miembros.

Principio 1A. Valor	Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general	Veces presente sobre ausente
0	14.0	10.7	16.6	9.7	11.7	11.0	
1	22.7	16.8	20.3	20.8	15.0	18.8	1.71
(en blanco)	0.0	0.0	0.0	15.3	0.0	15.3	
Total general	20.6	15.7	19.9	19.0	14.1	17.4	

Tabla 8. Cumplimiento del sub-principio 1A por antigüedad promedio de las organizaciones, por estado.

La edad media de las organizaciones que manifiestan tener el sub-principio instalado (18.8 años en la columna de total general) es suficientemente mayor que la edad media de las que declaran no tenerlo instalado (11.0 años) por lo que, es posible especular que la antigüedad de la organización podría ser un factor para el cumplimiento de este sub-principio.

Principio 2A: 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.

Principio 2A. Valor	Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general	Veces presente sobre ausente
0	0.0	12.0	0.0	6.5	0.0	8.3	
1	20.6	15.7	19.9	19.2	14.1	17.5	2.10
(en blanco)	0.0	0.0	0.0	13.3	0.0	13.3	
Total general	20.6	15.7	19.9	19.0	14.1	17.4	

Tabla 9. Cumplimiento del sub-principio 2B por antigüedad promedio de las organizaciones, por estado.

En este sub-principio la edad promedio de las organizaciones que manifiestan tener el principio instalado (17.5 años) es poco más de dos veces la edad de las organizaciones que no tienen el principio instalado. Hay una diferencia importante y en los estados de Baja California, Coahuila y Sonora, donde no se reportan casos con ausencia lo que amplifica la diferencia con aquellos que lo reportan ausente; la antigüedad de la organización parece ser un factor relevante para haber definido con claridad la misión y comunicarla públicamente.

Principio 3B: Durante los últimos dos años, los programas muestran congruencia al seguir una línea de trabajo encaminada hacia el logro de la misión.

Principio 3B. Valor	Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general	Veces presente sobre ausente
0	0.0	5.3	9.5	10.7	1.0	7.9	
1	20.6	16.0	20.4	19.4	14.7	17.8	2.24
(en blanco)	0.0	19.5	0.0	18.0	0.0	18.5	
Total general	20.6	15.7	19.9	19.0	14.1	17.4	

Tabla 10. Cumplimiento del sub-principio 3B por antigüedad promedio de las organizaciones, por estado.

Este sub-principio muestra una clara tendencia a estar presente a medida que la organización acumula años de existencia. La edad promedio de las organizaciones que cumplen este principio es 17.8 años, mientras la de aquellos que no lo hacen es de 7.9 años. Esto podría significar que a medida que las organizaciones van acumulando experiencia, van enfocando su trabajo a líneas de actuación que apuntan a su misión.

Principio 3D: La organización cuenta con registros para el control y seguimiento de sus beneficiarios.

Principio 3D. Valor	Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general	Veces presente sobre ausente
0	0.0	8.7	11.0	11.3	14.5	10.7	
1	20.6	16.1	20.1	19.8	14.1	17.9	1.68
(en blanco)	0.0	13.0	0.0	29.3	0.0	23.8	
Total general	20.6	15.7	19.9	19.0	14.1	17.4	

Tabla 11. Cumplimiento del sub-principio 3D por antigüedad promedio de las organizaciones, por estado.

Según los resultados de la muestra, las organizaciones más antiguas, suelen tener un mejor control y seguimiento a sus beneficiarios. Destaca el hecho de que, en Nuevo León la edad promedio de aquellas organizaciones que reportaron no tener la información para responder, es de más de 29 años.

Principio 6A: La organización realiza actividades para la diversificación de fuentes de financiamiento tanto públicas como privadas.

Principio 6A. Valor	Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general	Veces presente sobre ausente
0	0.0	10.4	14.7	13.6	7.0	11.7	
1	20.6	16.3	20.3	19.5	15.6	18.1	1.55
(en blanco)	0.0	17.2	0.0	23.4	0.0	20.0	
Total general	20.6	15.7	19.9	19.0	14.1	17.4	

Tabla 12. Cumplimiento del sub-principio 6A por antigüedad promedio de las organizaciones, por estado.

Las organizaciones parecen tender hacia una estructura de fondeo más diversificada a medida que acumulan años de experiencia. En la tabla sobresale el dato de Nuevo León, en el que las organizaciones que no tenían la información para responder a la existencia de este sub-principio, cuentan con más de 23.4 años de operación.

Diferencias entre las organizaciones con figura jurídica A.C. y otras

Como se mencionó anteriormente, estudios previos han mostrado que existen diferencias en el desempeño de las distintas figuras jurídicas. Por el marcado sesgo de la muestra hacia organizaciones constituidas como A.C., se realizó una prueba de medias para determinar si el grupo de organizaciones constituidas como A.C. lograban una media estadísticamente diferente a la media del grupo no A.C.

La media de las evaluaciones de las organizaciones A.C. resultó en 81.4 y la media de las organizaciones de otra figura jurídica dio 86.0. Con prueba de diferencia de medias se comprobó que las organizaciones que no son A.C., tienen un mejor desempeño en el despliegue de los principios de transparencia y buenas prácticas cuando se comparan con las A.C. (P-Value < 0.004).

Análisis de Correlación¹⁴: Planeación, comunicación, transparencia y voluntariado

Correlaciones a nivel de estado.

Se calcularon los valores de correlación entre los nueve totales alcanzados en todos los principios evaluados. Se encontraron los siguientes coeficientes con valores mayores o muy cerca a 0.85 (marcadas en cuadro negro).

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
P2	-0.358							
P3	0.723	-0.687						
P4	0.778	-0.498	0.841					
P5	0.717	-0.706	0.915	0.962				
P6	0.302	-0.752	0.466	0.663	0.743			
P7	-0.238	0.421	-0.765	-0.371	-0.493	0.022		
P8	0.769	0.205	0.328	0.664	0.450	0.120	0.124	
P9	0.349	-0.904	0.769	0.716	0.866	0.864	-0.478	-0.029

Tabla 13. Correlaciones halladas en el cumplimiento de los nueve principios por promedios estatales; en recuadro negro aquellas de mayor peso.

14. El análisis de correlación es un método de evaluación estadístico que se emplea para estudiar la fortaleza de una posible relación entre dos variables. Las variables con las que se cuenta en este estudio, únicamente permiten evaluar el sentido del cambio de una variable en relación al sentido del cambio en otra. Cuando dos variables se mueven en la misma dirección (o dirección opuesta), se dice que hay fuerza en la correlación, sin embargo, es importante aclarar que esto no necesariamente significa que haya relación causal. Dos variables pueden moverse en la misma dirección cuando son afectadas ante la presencia de una tercera variable (que no necesariamente se ha medido).

Correlaciones con fortaleza igual o mayor a 0.8¹⁵:

1. (P3) Planeación y seguimiento de las actividades y (P4) Comunicación e imagen fiel en la información.

Con esta primera correlación fuerte (con 0.841) podría inferirse que las tareas de planeación y seguimiento proveen de información a los procesos de comunicación y es por esto que ambos principios se mueven en la misma dirección. En sentido opuesto, la falta de planeación y seguimiento de actividades impacta negativamente en la comunicación e imagen fiel en la información.

2. (P3) Planeación y seguimiento de las actividades y (P5) Transparencia en el financiamiento.

Con una correlación alta (0.915) podría indicar que, ante una adecuada planeación y seguimiento de actividades, las organizaciones cuentan con las condiciones necesarias para facilitar información sobre sus fuentes de financiamiento. Por otro lado, la falta de planeación y quizá más importante, de seguimiento, no contribuye a llevar un registro de todos los ingresos y costos asociados a las actividades de procuración de fondos y no les permite a las organizaciones integrar y estructurar información sobre las principales fuentes de financiamiento para hacerla pública.

3. (P4) Comunicación e imagen fiel de la información y (P5) Transparencia en el financiamiento.

Con una correlación alta (0.962), podría implicar que las actividades de comunicación y procuración de fondos, al reflejar de manera fiel la misión de la organización, también permite a las organizaciones facilitar la información sobre sus principales fuentes de financiamiento y un registro de las entradas y salidas de recursos relacionados con la labor de búsqueda de fondos. Por otro lado, si las organizaciones no ponen a disposición de los públicos interesados sus informes anuales de actividades por los distintos medios de acceso, tampoco están en condiciones de facilitar el acceso a la información sobre sus fuentes de financiamiento y de la información sobre los ingresos y gastos de la labor de procuración de fondos.

4. (P5) Transparencia en el financiamiento y (P9) Promoción del voluntariado.

Con una correlación de 0.866 entre estos dos principios, podría reflejar que en la medida en que el financiamiento es transparente, también se da apertura a la colaboración de voluntarios en la organización en actividades específicas y, por otro lado, la baja transparencia en el financiamiento suele presentar baja promoción del voluntariado.

5. (P6) Pluralidad en el financiamiento y (P9) Promoción del voluntariado.

Las organizaciones que realizan un esfuerzo por diversificar las fuentes de financiamiento y reducir la concentración de las aportaciones en unos pocos donantes, también integran a voluntarios para la realización de actividades inherentes a su misión. El acceder al apoyo de voluntarios es una forma de diversificar el financiamiento y quizá es por ello que, las organizaciones que no buscan pluralidad en el financiamiento, tampoco se apoyan en el voluntariado (Corr. = 0.864).

15. Estas correlaciones deben tomarse con cautela ya que el tamaño de la muestra de estados es pequeña.

Correlaciones a nivel organización: relacionando los principios entre sí.

Con el propósito de eliminar las compensaciones que se generan por estado al momento de agregar todas las evaluaciones, se calcularon las correlaciones de los valores alcanzados por principio y organización y que fueron manifestados por cada una de estas de forma independiente, encontrando que no hay correlaciones relevantes.

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
P1								
P2	0.30							
P3	0.42	0.40						
P4	0.38	0.39	0.47					
P5	0.36	0.22	0.42	0.49				
P6	0.26	0.16	0.29	0.32	0.34			
P7	0.35	0.22	0.63	0.29	0.25	0.26		
P8	0.30	0.22	0.40	0.33	0.21	0.25	0.53	
P9	0.22	0.17	0.27	0.30	0.32	0.23	0.19	0.18

Tabla 14. Correlaciones halladas en el cumplimiento de los nueve principios considerando el total de organizaciones.

Con este procedimiento no se encontraron correlaciones relevantes lo que significa que cada uno de los principios se “mueve” en forma independiente y miden aspectos no relacionados.

Esta condición nos podría indicar que hay algunos factores subyacentes relacionados con las estructuras legales, económicas, culturales y organizacionales en los estados que contribuyen a lo reflejado en las correlaciones encontradas en los valores estatales.

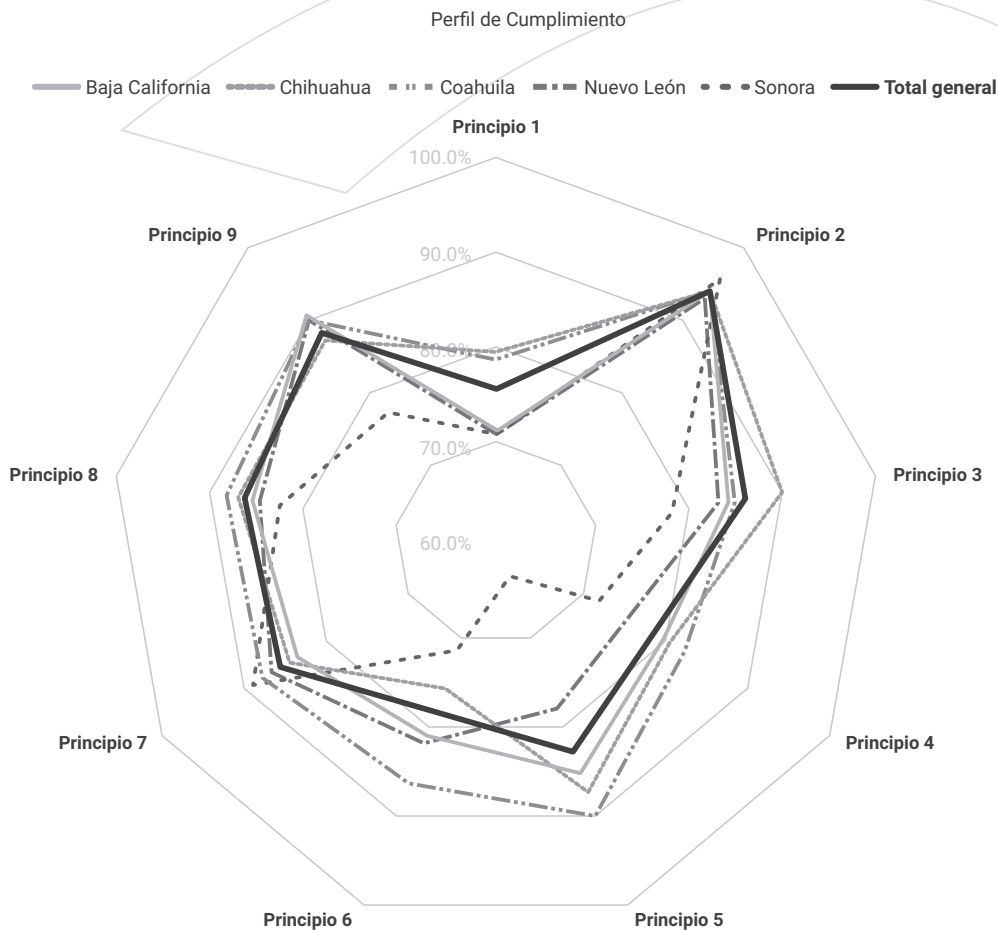
Resultados por estado

Los resultados presentados por cada estado, se concentran en la siguiente tabla (presentada anteriormente). A simple vista, en círculo negro, se aprecia que las fortalezas se centran en la definición y divulgación de la misión de la organización, así como contar con algún voluntario dentro de las actividades de la organización y que es frecuente encontrar debilidades en los principios de 1) Funcionamiento y regulación del órgano de gobierno; 4) Comunicación e imagen fiel en la información; 5) Transparencia en el financiamiento; y 6) Pluralidad en el financiamiento.

Principio	Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total
Principio 1	○ 71.5%	○ 79.8%	○ 79.0%	○ 71.3%	○ 71.2%	○ 75.9%
Principio 2	● 94.1%	● 94.3%	● 93.9%	● 93.4%	● 95.7%	● 94.0%
Principio 3	● 84.4%	● 90.0%	● 85.0%	● 83.3%	○ 78.3%	● 86.1%
Principio 4	● 80.0%	● 80.7%	● 82.4%	○ 75.4%	○ 72.2%	○ 78.4%
Principio 5	● 85.3%	● 87.6%	● 90.2%	○ 78.2%	○ 63.6%	● 83.1%
Principio 6	● 81.3%	○ 76.1%	● 86.6%	● 82.1%	○ 71.7%	○ 79.3%
Principio 7	● 82.7%	● 85.7%	● 88.3%	● 87.3%	● 88.8%	● 86.2%
Principio 8	● 85.8%	● 87.3%	● 88.4%	● 85.1%	● 82.8%	● 86.6%
Principio 9	● 90.8%	● 87.6%	● 90.0%	● 90.1%	○ 77.7%	● 88.4%

Tabla 7. Umbrales de cumplimiento de principios por estado en porcentaje de organizaciones.

Una perspectiva “condensada” para visualizar los resultados de grupos de organizaciones por estado en su desempeño, se presenta en el gráfico “telaraña” a continuación; con el objeto de remarcar los perfiles, se ajustó la escala para iniciar en 60%.



Gráfica 5. Perfil de cumplimiento de principios por estado.

Las organizaciones de los estados con el mayor cumplimiento de los principios promovidos por Confío, presentan su perfil más “externo” (Coahuila o Chihuahua) mientras que aquellas con más oportunidades de mejora, presentan su perfil más “interno” (organizaciones del estado de Sonora o Nuevo León).

A primera vista, sobresale el resultado que alcanzan las organizaciones de los estados en el principio de claridad y divulgación de la misión, principio que presenta una convergencia en un valor alto.

Al mirar con atención el gráfico, es posible apreciar aquellos principios en los que hay una brecha (que los resultados muestran) entre el grupo de organizaciones del estado mejor evaluado y el de aquél con la evaluación más baja. Desde esta óptica, las mayores diferencias están en el principio de transparencia en el financiamiento y en el de promoción del voluntariado. La separación del estado de Sonora en los principios de transparencia en el financiamiento (principio 5) y de pluralidad en el financiamiento (principio 6) deben tomarse con cautela debido a que la muestra de este estado es pequeña.

Además, esta representación nos permite apreciar qué “tendencias” son de cierta forma generales, como el cumplimiento del principio de la claridad y divulgación de la misión, mientras que hay una tendencia aparente y opuesta en el bajo cumplimiento al cumplimiento del principio de funcionamiento y regulación del órgano de gobierno.

Análisis por sub-principio

En el siguiente detalle del documento, se presenta un análisis numerario de lo encontrado para cada uno de los nueve principios y sus sub-principios componentes por cada grupo de organizaciones por entidad de procedencia. Como referencia al detalle, las tablas que se incluyen muestran los resultados en cada estado por cada sub-principio. Para cada sub-principio, se presentan los casos reportados como presente (1) el sub-principio y ausente (0). En la parte inferior y en negrillas, se presenta el porcentaje de organizaciones que tienen presente el sub-principio sobre el total de organizaciones que respondió a la pregunta. Para cada grupo de organizaciones de cada estado se han marcado con un círculo blanco aquellos valores que representan las principales oportunidades de mejora.

Principio 1: Sobre el funcionamiento y regulación del órgano de gobierno

En general, la gran mayoría de las organizaciones operan sus órganos de gobierno de manera formal, sus miembros se reúnen con relativa regularidad, los miembros asisten a las juntas y participan sin recibir una retribución económica.

		Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general
1A	0	4	35	5	36	6	76
	1	13	158	36	134	17	358
	(en blanco)				3		3
	%	76%	82%	88%	84%	74%	82%
1B	0	5	38	8	38	6	95
	1	12	152	33	119	17	333
	(en blanco)		3		6		9
	%	71%	80%	80%	76%	74%	78%
1C	0	7	25	3	25	1	61
	1	10	166	38	132	22	368
	(en blanco)		2		6		8
	%	☐ 59%	87%	93%	84%	96%	86%
1D	0	4	49	13	48	9	123
	1	13	143	28	107	14	305
	(en blanco)		1		8		9
	%	76%	74%	☐ 68%	☐ 69%	☐ 61%	71%
1E	0	2	12	2	13	2	31
	1	15	176	39	143	21	394
	(en blanco)		5		7		12
	%	88%	94%	95%	92%	91%	93%
1F	0	7	43	15	72	13	150
	1	9	143	26	76	10	264
	(en blanco)	1	7		15		23
	%	☐ 56%	77%	☐ 63%	☐ 51%	☐ 43%	64%
1G	0	6	42	17	69	8	142
	1	10	144	24	79	15	272
	(en blanco)	1	7		15		23
	%	☐ 63%	77%	☐ 59%	☐ 53%	☐ 65%	66%
1H	0	3	61	6	59	8	137
	1	14	127	35	93	15	284
	(en blanco)		5		11		16
	%	82%	☐ 68%	85%	☐ 61%	☐ 65%	67%

Tabla 15. Porcentaje de cumplimiento del principio 1 por estado de procedencia.

Los resultados muestran un razonable desempeño en algunos de los sub-principios. Destacan las oportunidades en los sub-principios d, f, g y h (que se enuncian a continuación).

Sub-principio	Detalle
D	Los miembros del órgano de gobierno se renuevan con cierta regularidad.
F	La organización pone a disposición del público información sobre los integrantes del órgano de gobierno y del equipo directivo.
G	La organización lleva un registro adecuado de las reuniones de su órgano de gobierno.
H	La presidencia y la dirección de la organización son ocupadas por personas distintas sin relación de parentesco.

Lo que manifiesta que hace falta mayor formalidad es la renovación mínima de por lo menos una persona del órgano de gobierno en un periodo no mayor a cinco años, la puesta a disposición del público la información sobre los integrantes del órgano de gobierno, como es su información curricular y de parentesco, así como llevar un registro adecuado y sistemático de las reuniones del mismo y que la presidencia y la dirección de la organización sean ocupadas por personas distintas y sin relación de parentesco.

Principio 2: Claridad y divulgación de la misión

		Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general
2A	0		1		2		3
	1	17	192	41	158	23	431
	(en blanco)				3		3
	%	100%	99%	100%	99%	100%	99%
2B	0	2	21	5	19	2	49
	1	15	171	36	140	21	383
	(en blanco)		1	0	4		5
	%	88%	89%	88%	88%	91%	89%

Tabla 16. Porcentaje de cumplimiento del principio 2 por estado de procedencia.

En relación a este principio, las organizaciones de estas entidades salen muy bien evaluadas. Existe una clara coherencia entre las actividades de la organización y su misión y, dicha misión es conocida por todos los miembros de la organización y se encuentra disponible al público.

Principio 3: Planeación y seguimiento de actividades

		Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general
3A	0	7	45	14	54	11	131
	1	10	144	26	99	12	291
	(en blanco)		4	1	10		15
	%	☐ 59%	76%	☐ 65%	☐ 65%	☐ 52%	69%
3B	0		6	2	7	1	16
	1	17	185	39	152	22	415
	(en blanco)		2	0	4		6
	%	100%	97%	95%	96%	96%	96%
3C	0	4	26	10	38	11	89
	1	13	164	31	116	12	336
	(en blanco)		3		9		12
	%	76%	86%	76%	75%	☐ 52%	79%
3D	0		11	1	21	2	35
	1	17	180	40	138	21	396
	(en blanco)		2		4		6
	%	100%	94%	98%	87%	91%	92%
3E	0	2	2	1	5		10
	1	13	55	11	77	9	165
	(en blanco)	2	136	29	81	14	262
	%	87%	96%	92%	94%	100%	94%

Tabla 17. Porcentaje de cumplimiento del principio 3 por estado de procedencia.

Los resultados muestran una oportunidad de mejora en el sub-principio relacionado con el proceso de planeación estratégica y el plan operativo anual que sea desarrollado con participación del órgano de gobierno y que su discusión y tratamiento, para el conocimiento o aprobación, se realice en reunión del órgano de gobierno.

Esta situación es generalizada en organizaciones de los cinco estados, aunque las organizaciones de Chihuahua lograron un resultado mejor que el resto de los grupos. Las cifras nos hablan de 3 de cada 10 organizaciones que no cuentan con estos procesos.

Sólo las organizaciones de Sonora indican tener un resultado que les pone frente a la necesidad de mejorar sus procesos para dar seguimiento a su plan de trabajo, esto también de frente a que tienen una debilidad relacionada a su elaboración y formalización.

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

Principio 4: Comunicación e imagen fiel de la información

		Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general
4A	0	1	8		10	3	22
	1	16	181	41	146	20	404
	(en blanco)		4		7		11
	%	94%	96%	100%	94%	87%	95%
4B	0	4	49	11	58	10	132
	1	13	135	30	96	13	287
	(en blanco)		9		9		18
	%	76%	73%	73%	62%	57%	68%
4C	0	10	77	18	79	11	195
	1	7	107	23	74	12	223
	(en blanco)		9		10		19
	%	41%	58%	56%	48%	52%	53%
4D	0	1	21	4	21	3	50
	1	16	169	37	135	20	377
	(en blanco)		3		7		10
	%	94%	89%	90%	87%	87%	88%
4E	0	1	24	3	22	5	55
	1	16	167	38	135	18	374
	(en blanco)		2		6		8
	%	94%	87%	93%	86%	78%	87%

Tabla 18. Porcentaje de cumplimiento del principio 4 por estado de procedencia.

Sub-principio	Detalle
B	La organización elabora un informe anual de actividades que pone a disposición de sus públicos de interés.
C	Los estados financieros se encuentran a disposición del público en general (macro) / la información financiera se encuentra disponible a disposición de sus públicos de interés (micro).

Un importante número de las organizaciones de los estados de Nuevo León y Sonora, no están informando anualmente sobre las actividades que desempeñaron. Las organizaciones de los cinco estados tienen evaluaciones medias a bajas implicando que entre 3 y 4 organizaciones de cada 10, no reportan sistemáticamente sus actividades y muestran deficiencia en los elementos de información que ponen a disposición de sus públicos de interés. Las bajas evaluaciones en el sub-principio 4C reflejan que la mitad de las organizaciones no ponen a disposición del público general sus estados financieros (macro) o alguna información financiera (micro)¹⁶.

Principio 5: Transparencia en el financiamiento

		Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general
5A	0	2	19	5	37	11	74
	1	15	170	36	117	11	349
	(en blanco)		4	0	9	1	14
	%	88%	90%	88%	76%	50%	83%
5B	0	3	28	3	30	5	69
	1	14	162	37	124	17	354
	(en blanco)		3	1	9	1	14
	%	82%	85%	93%	81%	77%	84%

Tabla 19. Porcentaje de cumplimiento del principio 5 por estado de procedencia.

La mayoría de las organizaciones evaluadas en los estados resultaron bien evaluadas en este principio. Resalta el valor obtenido para las organizaciones del estado de Sonora donde 5 de cada 10 entidades no facilitan la información sobre sus fuentes de financiamiento (cabe recordar nuestra anotación anterior sobre la provisionalidad de los resultados dado el tamaño de la muestra en esta entidad).

Principio 6: Pluralidad en el financiamiento

		Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general
6A	0		21	3	19	4	47
	1	17	166	38	139	19	379
	(en blanco)		6	0	5		11
	%	100%	89%	93%	88%	83%	89%
6B	0	6	67	8	36	9	126
	1	10	116	33	115	14	288
	(en blanco)	1	10	0	12		23
	%	63%	63%	80%	76%	61%	70%

Tabla 20. Porcentaje de cumplimiento del principio 6 por estado de procedencia.

Las organizaciones de los estados de Baja California, Chihuahua y Sonora, parecen tener una alta concentración en el origen de sus fondos. Esto por supuesto, no es una práctica sana por el riesgo que representa. Ahora bien, la evaluación del grupo completo indica que es una situación generalizada.

16. Por poner a disposición del público en general la información financiera, entiéndase que la organización la pone a disposición a través de sus propios mecanismos, tal como su página web, su informe anual o algún otro medio propio, salvo que esta haga referencia, con el uso de un hipervínculo o de instrucciones claras, a otro medio de un tercero, como la plataforma en línea de transparencia del Servicio de Administración Tributaria (SAT) para donatarias autorizadas o de la plataforma de organizaciones con registro ante el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Principio 7: Control en la utilización de los fondos

		Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general
7A	0	3	55	14	41	7	120
	1	14	128	26	114	16	298
	(en blanco)		10	1	8		19
	%	82%	69.9%	65%	74%	69.6%	71%
7B	0	2	26	7	24	5	64
	1	15	159	34	130	18	356
	(en blanco)		8	0	9		17
	%	88%	86%	83%	84%	78%	85%
7C	0	1	10	1	8	2	22
	1	16	177	40	150	21	404
	(en blanco)		6	0	5		11
	%	94%	95%	98%	95%	91%	95%
7D	0	3	4	0	5	1	13
	1	12	54	12	75	8	161
	(en blanco)		135	29	83		263
	%	80%	93%	100%	94%	89%	93%
7E	0	2	15		19	1	42
	1	14	106	27	113	15	275
	(en blanco)	1	72	9	31	7	120
	%	88%	88%	100%	86%	94%	87%
7F	0	3	7		9		19
	1	12	47	11	63	8	141
	(en blanco)	2	139	30	91	15	277
	%	80%	87%	100%	88%	100%	88%
7G	0	5	10	3	6		24
	1	10	44	8	64	8	134
	(en blanco)	2	139	30	93	15	279
	%	67%	81%	73%	91%	100%	85%

Tabla 21. Porcentaje de cumplimiento del principio 7 por estado de procedencia.

En el séptimo principio¹⁷, las organizaciones de Coahuila, Sonora y Chihuahua obtienen evaluaciones bajas en la elaboración de presupuestos y en hacerlos del conocimiento del órgano de gobierno de forma oportuna y que de esto quede registro en el libro de actas de la organización, indicando una tendencia a operar con un enfoque de corto plazo y sin una ruta formal de registro y supervisión de sus órganos de gobierno.

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

Principio 8: Presentación de los estados financieros y cumplimiento de las obligaciones legales y fiscales

		Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general
8A	0	4	30	5	31	3	73
	1	13	158	33	119	19	342
	(en blanco)		5	3	13	1	22
	%	76%	84%	87%	79%	86%	82%
8B	0	1	12	2	21	3	39
	1	16	171	38	128	20	373
	(en blanco)		10	1	14		25
	%	94%	93%	95%	86%	87%	91%
8C	0	2	8	2	8	2	22
	1	13	43	10	72	6	144
	(en blanco)	2	142	29	83	15	271
	%	87%	84%	83%	90%	75%	87%

Tabla 22. Porcentaje de cumplimiento del principio 8 por estado de procedencia.

Las organizaciones evaluadas en los estados en cuestión resultan con valores relativamente altos en este principio, salvo por las organizaciones que manifiestan no auditar y presentar / asentar en actas la presentación de sus estados financieros ante sus órganos de gobierno. Respecto al componente legal del principio, podría decirse que es un resultado naturalmente previsible al tratarse de obligaciones legales “duras” a las que están sujetas las organizaciones civiles formales, como son todas las de la muestra. Una situación diferente podría hallarse en organizaciones sin fines de lucro de carácter informal.

17. Debido a que el sub-principio 7E para organizaciones macro indica “la organización presenta una estructura financiera equilibrada durante los últimos dos años” en la posición E, y en las organizaciones micro en la posición D, por cuestión de análisis y presentación del presente estudio se han agrupado las respuestas de las organizaciones micro en la posición E.

Principio 9: Promoción del voluntariado

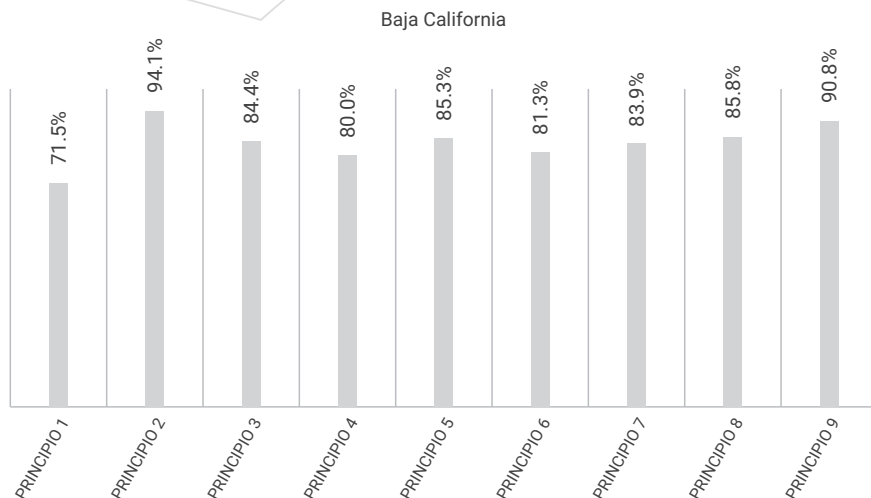
		Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general
9A	0	1	13	3	10	4	31
	1	16	179	37	144	19	395
	(en blanco)		1	1	9		11
	%	94%	93%	93%	94%	83%	93%
9B	0	2	33	5	20	6	66
	1	14	151	35	131	16	347
	(en blanco)	1	9	1	12	1	24
	%	88%	82%	88%	87%	73%	84%

Tabla 23. Porcentaje de cumplimiento del principio 9 por estado de procedencia.

La mayoría de las organizaciones evaluadas en los estados muestran altos resultados en la atracción de voluntarios y también con una relativa buena posición en la definición formal de las actividades que realizan, con la excepción de Sonora, entidad en el que 3 de cada 10 organizaciones requieren mejorar la definición formal de las actividades que pueden realizar sus voluntarios.

Resumen por estado

Baja California

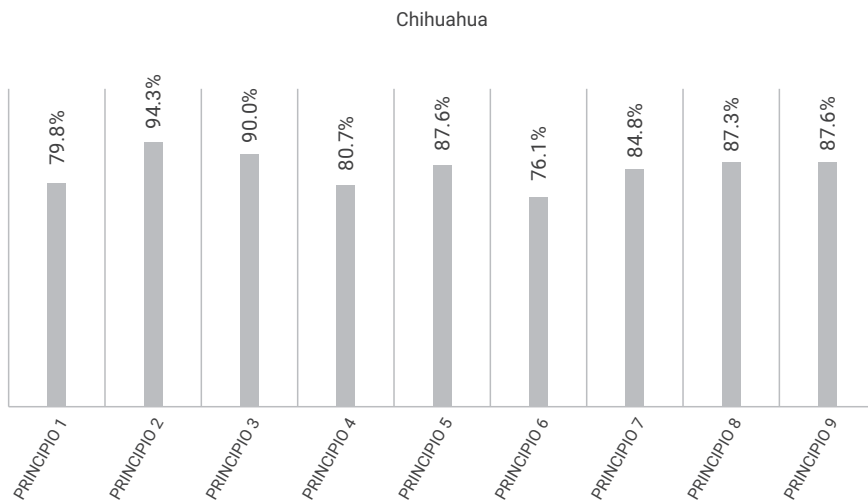


Gráfica 6. Porcentaje de cumplimiento de principios en organizaciones de Baja California.

Las organizaciones civiles que tienen su domicilio en el estado de Baja California presentan una calificación media superior en todos los principios, excepto en el de funcionamiento y regulación del órgano de gobierno.

Resalta la necesidad de promover la asistencia regular de los miembros de la junta de gobierno, el registro y formalización de las actividades del mismo y la puesta a disposición del público de la información de quienes integran el órgano de gobierno.

Las organizaciones civiles evaluadas para este estado, requieren fortalecer la participación formal de sus juntas de gobierno para formalizar el desarrollo de planes estratégicos, promover la auditoría de sus estados financieros por un tercero, brindar información financiera a sus públicos de interés, así como trabajar para diversificar sus fuentes de financiamiento.



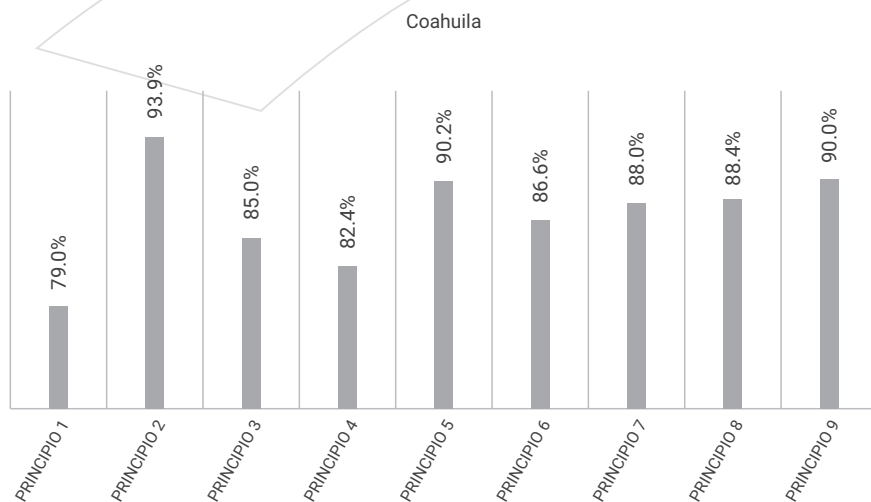
Gráfica 7. Porcentaje de cumplimiento de principios en organizaciones de Chihuahua.

La principal fortaleza de las organizaciones civiles en el estado de Chihuahua se presenta en la claridad y divulgación de la misión y presentan un resultado relativamente alto en su transparencia en el financiamiento. Las organizaciones de este estado recibieron la segunda evaluación más alta con su promedio total (85%) y por el tamaño de la muestra de la entidad, resulta un valor medio con alta representatividad de lo que las organizaciones civiles han logrado en la entidad.

Por otro lado, las organizaciones civiles del estado obtuvieron evaluaciones bajas en los temas de pluralidad en el financiamiento. Es probable que exista concentración excesiva del fondeo en pocas personas físicas o morales. También, las organizaciones de este estado, deben procurar la conformación, sistematización, registro y publicación de los resultados mediante órganos de gobierno formalmente establecidos.

A las organizaciones de este estado, les hace falta desarrollar procesos de planeación y presupuesto y que estos puntos sean discutidos y registrados en actas de las reuniones de sus órganos de gobierno, desarrollar y difundir entre sus públicos de interés su informe anual de actividades, auditar externamente sus estados financieros y mejorar sus capacidades de procuración de fondos para diversificar sus fuentes de ingresos.

Coahuila



Gráfica 8. Porcentaje de cumplimiento de principios en organizaciones de Coahuila.

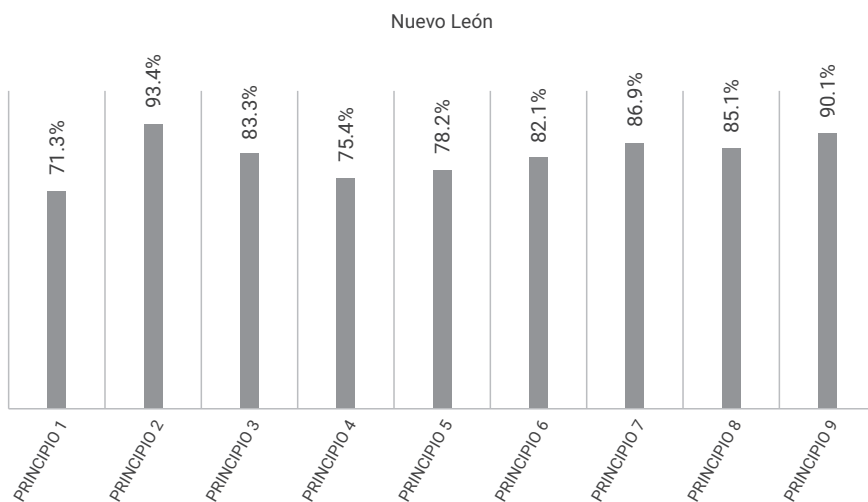
Las organizaciones del estado de Coahuila alcanzaron la primera evaluación más alta con su promedio total del 87.05%, destacando por la divulgación de su misión, y presentan oportunidades en los procesos de planeación y seguimiento, comunicación e imagen fiel de la información y particularmente, en el funcionamiento y regulación del órgano de gobierno.

Las organizaciones civiles de este estado, presentan alguna debilidad en las tareas de sus juntas de gobierno. Falta regularidad en las reuniones, divulgación de información, registro adecuado de las reuniones del órgano de gobierno y la contribución formal de éste para la promoción del desarrollo de planes estratégicos y presupuestos anuales.

Además, las organizaciones en la muestra de Coahuila requieren poner a disposición de sus donantes, informes proactivos sobre los logros y avances en sus proyectos, así como, integrar informes anuales de operación con sus estados financieros auditados.

El formalizar las tareas anteriormente descritas, podría permitir a las organizaciones civiles del estado mejorar su estructura financiera y dirigir de mejor manera las inversiones que realizan.

Nuevo León

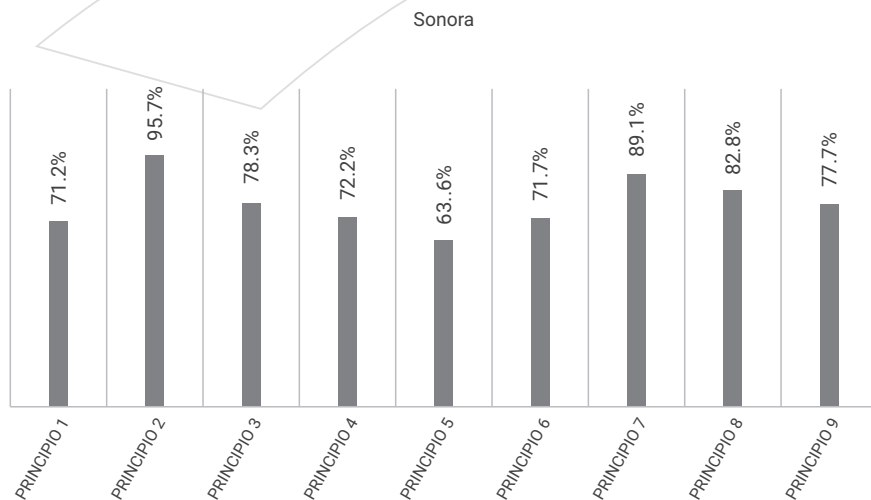


Gráfica 9. Porcentaje de cumplimiento de principios en organizaciones de Nuevo León.

Las organizaciones de Nuevo León resultan bien calificadas en su divulgación de la misión y presentan oportunidades en los principios de planeación y seguimiento de actividades y de comunicación e imagen fiel en la información. En especial, las organizaciones civiles del estado de Nuevo León requieren fortalecer el funcionamiento de sus juntas de gobierno, renovarse con regularidad, registrar adecuadamente sus juntas, así como poner a disposición la información de las mismas, a través de un informe anual y otros medios, para los públicos de interés.

Los órganos de gobierno de las organizaciones radicadas en Nuevo León, pueden mejorar sus procesos de planeación estratégica y de presentación proactiva de resultados y avances a sus donantes. De igual forma, las organizaciones de este estado, deben procurar la integración de un tercero a la auditoría de sus estados financieros.

Sonora



Gráfica 10. Porcentaje de cumplimiento de principios en organizaciones de Sonora.

Las organizaciones del estado de Sonora presentaron una alta calificación en el principio de claridad y divulgación de la misión y oportunidades en varios frentes.

En el funcionamiento y regulación del órgano de gobierno, las organizaciones sonorenses deben buscar fortalecer la estructura y las tareas de su órgano de gobierno, procurando la participación activa y la rotación de sus miembros, fortalecer las tareas de difusión de los perfiles de sus integrantes hacia los públicos interesados, el registro adecuado de sus reuniones y la separación entre la función de gobernanza y de operación para evitar conflictos de interés.

Las organizaciones de Sonora, requieren mejorar sus procesos de planeación y seguimiento de actividades, la transparencia en el financiamiento y la comunicación de sus actividades y resultados.

Aunque su evaluación en relación con el control en la utilización de los fondos y el cumplimiento de sus obligaciones legales y fiscales es buena, será necesario mantener esa condición mientras desarrolla las anteriormente citadas.

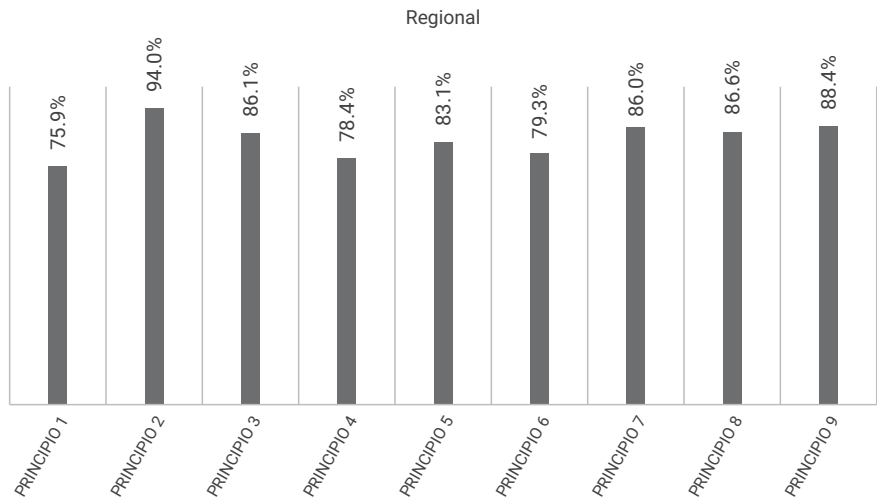
Las organizaciones sonorenses requieren trabajar para desarrollar y formalizar planes estratégicos y de presupuestación, así como sistematizar la publicación proactiva de los avances que se logran en los proyectos que se proponen.

De igual forma, esta muestra de organizaciones sin fines de lucro presenta la necesidad de formalizar su reporte, tanto de actividades que desempeña, así como de sus fuentes de financiamiento.

Los resultados muestran que falta diversificación en las fuentes de financiamiento, lo que les pone en riesgo financiero. De manera conjetural, se diría que el pequeño tamaño de la muestra y los resultados obtenidos hablan de un sector sin fines de lucro todavía incipiente, con buenas oportunidades de mejora en sus prácticas.

Evaluación regional

Finalmente, desde la perspectiva de los estados como un grupo regional, se aprecia que la evaluación más alta se presenta en el de claridad y divulgación de la misión (P2), con 94.0% de cumplimiento. Seguido por el principio de promoción del voluntariado (P9) que llega a 88.4% de los casos con la presencia de este principio.



Gráfica 11. Sumatoria del cumplimiento de los principios a nivel regional.

De la evaluación de las organizaciones de los estados como un conjunto, se desprende que los principios con mayor espacio para mejora son, el de funcionamiento y regulación del órgano de gobierno (P1) con el 75.9% de cumplimiento, comunicación e imagen fiel en la información (P4) con el 78.4% y en el principio de transparencia en el financiamiento (P6) con el 79.3%.

Conclusiones

La muestra analizada integró organizaciones consideradas por sus presupuestos, como macro y micro y en principio, no se encontró una clara distinción en los resultados que arrojan unas y otras.

Al analizar los datos de la tabla 3 (página 17), es fácil leer que, del grupo de encuestados, el 48% completó el cuestionario al 100%, aunque un 88% respondió a por lo menos el 90% de los reactivos. Este resultado refleja que, aunque existe una falta de dominio completo de la información, los participantes de esta encuesta contaron con un conocimiento razonable sobre los alcances, logros y limitaciones de sus organizaciones.

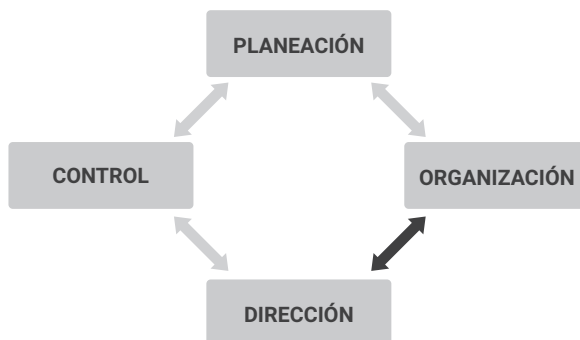
Aunque la muestra incorporó entidades de cinco estados, dos de ellos presentaron un número suficientemente grande como para influir de forma importante en el resultado del grupo; de cualquier forma, se analizaron los estados de forma independiente encontrando algunas diferencias entre las que destaca Sonora por una posición algo rezagada en los principios 1, 3, 4, 5, 6 y 9.

Por otra parte, las organizaciones de la sociedad civil que integraron la muestra, presentan gran fortaleza en su intención y esto se refleja en la claridad de su misión, la promoción del voluntariado y su enfoque a las tareas centrales.

El 65% de la muestra presentó resultados de cumplimientos superiores al 80% y esto habla del esfuerzo de sus colaboradores en integrar procesos de gobierno, gestión y transparencia. Conviene especificar que el 3.6% de las organizaciones encuestadas reportaron todos los principios como implementados; 10 organizaciones en Chihuahua, 4 en Nuevo León y 3 en Coahuila; el 94% de estas organizaciones eran macro.

Este análisis muestra que para el 35% de las organizaciones, las principales oportunidades están en la formalización de las tareas que deben promover y participar activamente los órganos de gobierno: planeación estratégica y financiera de la organización y controlar que los planes y presupuestos se ejecuten conforme a lo acordado para finalmente, reportar a los donantes y los públicos interesados, los resultados que cada organización va logrando.

El proceso administrativo de las organizaciones civiles de la muestra parece estar enfocado a la operación y con ello se organizan y dirigen las labores cotidianamente, por ello, las principales oportunidades de mejora se muestran en las tareas que “cierran” el ciclo administrativo buscando de forma armónica, controlar el detalle de lo que se hace para reportar de manera rutinaria y auditada, para que los resultados obtenidos sirvan de base para el desarrollo de nuevos planes a seguir y que así la organización pueda continuar nutriendo y fortaleciendo la organización de su trabajo.



Se intuye que la debilidad financiera de las organizaciones del sector podría justificar que los recursos se enfoquen a las tareas asociadas a la ejecución de la misión, sin embargo, no integrar tareas de planeación y control formales, sistemáticas y rutinarias, y de comunicación y rendición de cuentas, podría ser el principal factor que mantiene a muchas de estas organizaciones en estado permanente de debilidad financiera.

Resulta interesante que la antigüedad de las organizaciones no sea un claro factor de desarrollo de los principios de transparencia y buen gobierno que promueve Confío (como se ha mostrado en estudios previos). Sin embargo, debemos considerar que esta es una avenida de dos vías. Por un lado, las organizaciones pueden avanzar rápida y decididamente a completar su proceso de gestión aún siendo jóvenes. Por otro, a las organizaciones puede resultarles complejo avanzar ya que, aún siendo organizaciones con años de experiencia, muchas no han llegado a cerrar los procesos administrativos de forma completa. Es posible que continúe requiriéndose la integración de administradores profesionales a la gestión de las organizaciones sin fines de lucro.

Uno de los principales hallazgos de este análisis es el que parece existir una fuerte relación entre el principio de control de la utilización de los fondos y el principio de presentación de estados financieros al órgano de gobierno y cumplimiento obligaciones legales y fiscales. Las organizaciones de la sociedad civil requieren considerar siempre que su sano desarrollo y su crecimiento, depende de las aportaciones de sus donadores y que el uso y aprovechamiento de estos recursos debe reportarse con periodicidad y absoluta transparencia.

Las organizaciones sin fines de lucro de México, están continuamente luchando por obtener recursos y estos siempre son limitados. Se intuye que dedicar recursos de tiempo y presupuesto a las tareas de gestión organizacional y financiera, en principio, podría percibirse alejado del objeto primordial de la organización de la sociedad civil, sin embargo, la única forma en que las organizaciones pueden fortalecer su estructura institucional, en especial a los ojos de los distintos públicos que les otorgan recursos, es con un órgano de gobierno sólido y operando con regularidad y disciplina, que encamine a la organización a brindar más transparencia y entregando cuentas claras y oportunas a sus benefactores.

Esto último, en conjunto con los otros hallazgos de oportunidades del sector, como la planeación estratégica, la formalización del ejercicio de gobernanza y las necesidades de mejorar la transparencia de la información de la organización, nos habla de una fuerte orientación de la dirección a la tarea cotidiana y de una necesidad de conexión con una perspectiva de organización con fortaleza estructural, institucional y de sostenibilidad en el tiempo.

De las conclusiones de este estudio se pueden derivar algunas recomendaciones para los distintos grupos de interés relacionados con las organizaciones de la sociedad civil del norte del país.

Hace falta un mayor involucramiento de los donadores, patrocinadores, órganos reguladores y otros públicos interesados en el desarrollo de las premisas de buen gobierno y transparencia pues, no es suficiente con la contribución económica que ha permitido a las organizaciones de la muestra acumular antigüedad cumpliendo una misión. El fortalecimiento del sector se logrará aún más, con una sociedad relacionada a las organizaciones y comprometida con su desarrollo y consolidación.

Anexos

I. Instrumento empleado (cuestionario para organizaciones macro)



Ejercicio de Diagnóstico Versión estándar 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 la hoja resumen de este auto-diagnóstico para el uso exclusivo de desarrollo de contenidos de capacitación.

Una alianza con:



Tecnológico
de Monterrey

Metodología de:



FUNDACIÓN
LEALTAD

Miembro de:



International Committee on Fundraising Organizations
The association of national charity monitoring agencies

Ejercicio de auto- diagnóstico. Prohibida la distribución total o parcial a terceros sin autorización escrita de Construyendo Organizaciones Civiles Transparentes, A.C.

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. Más del 60% de los miembros del órgano de gobierno participa sin recibir ingresos de la organización o entidades vinculadas.

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 mecanismos formales para el control y seguimiento de su plan de trabajo .

Sí ☐ No ☐ ¿Por qué? _____

D. La organización cuenta con registros para el control y 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 una página web actualizada.

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 presentan 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? _____

II. Instrumento empleado (cuestionario para organizaciones micro)



Ejercicio de Diagnóstico para OSC micro

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 la hoja resumen de este auto-diagnóstico para el uso exclusivo de desarrollo de contenidos de capacitación.

Una alianza con:



Tecnológico
de Monterrey

Metodología de:



FUNDACIÓN
LEALTAD

Miembro de:



International Committee on Fundraising Organizations
The association of national charity monitoring agencies

Ejercicio de auto- diagnóstico. Prohibida la distribución total o parcial a terceros sin autorización escrita de Construyendo Organizaciones Civiles Transparentes, A.C.

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 3 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. Más del 60% de los miembros del órgano de gobierno participa sin recibir ingresos de la organización o entidades vinculadas.

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 mecanismos formales para el control y seguimiento de su plan de trabajo.

Sí ☐ No ☐ ¿Por qué? _____

- D. La organización cuenta con registros para el control y 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. La organización brinda información financiera a sus públicos de interés.

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 presenta una estructura financiera equilibrada durante los últimos dos años.

Sí ☐ No ☐ ¿Por qué? _____

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

A. La organización cuenta con registros contables y estados financieros elaborados por contador público, de los que tiene conocimiento el órgano de gobierno.

Sí ☐ No ☐ ¿Por qué? _____

B. La organización presenta sus declaraciones mensuales, anuales e informativas ante la autoridad fiscal.

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? _____

III. Hoja de respuestas (organizaciones macro)

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

Fecha: _____

Nombre de la organización: _____

Dirección: _____ Localidad: _____ Tel.: _____

Correo electrónico: _____ Actividad preponderante: _____

Legalmente constituida: ☐ SI ☐ NO Año de constitución: Edos. Financieros auditados: ☐ SI ☐ NO ☐ 2017 ☐ 2018 ☐ 2019

Nombre del Director: _____ Correo electrónico: _____

Nombre del Presidente: _____ Correo electrónico: _____

Nombre de quien contesta el instrumento: _____

Cargo/Puesto de quien contesta el instrumento: _____ Correo electrónico: _____

¿Fue referenciada por algún donante o empresa?: ☐ SI ☐ NO Nombre del donante o empresa: _____

Resultados del Auto-diagnóstico.

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

- A. ☐ SI ☐ NO B. ☐ SI ☐ NO C. ☐ SI ☐ NO D. ☐ SI ☐ NO E. ☐ SI ☐ NO
F. ☐ SI ☐ NO G. ☐ SI ☐ NO H. ☐ SI ☐ NO

2. PRINCIPIO DE CLARIDAD Y DIVULGACIÓN DE LA MISIÓN.

- A. ☐ SI ☐ NO B. ☐ SI ☐ NO

3. PRINCIPIO DE PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES.

- A. ☐ SI ☐ NO B. ☐ SI ☐ NO C. ☐ SI ☐ NO D. ☐ SI ☐ NO E. ☐ SI ☐ NO

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

- A. ☐ SI ☐ NO B. ☐ SI ☐ NO C. ☐ SI ☐ NO D. ☐ SI ☐ NO E. ☐ SI ☐ NO

5. PRINCIPIO DE TRANSPARENCIA EN EL FINANCIAMIENTO.

- A. ☐ SI ☐ NO B. ☐ SI ☐ NO

6. PRINCIPIO DE PLURALIDAD EN EL FINANCIAMIENTO.

- A. ☐ SI ☐ NO B. ☐ SI ☐ NO

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

- A. ☐ SI ☐ NO B. ☐ SI ☐ NO C. ☐ SI ☐ NO D. ☐ SI ☐ NO E. ☐ SI ☐ NO
F. ☐ SI ☐ NO G. ☐ SI ☐ NO H. ☐ SI ☐ NO

8. PRINCIPIO DE PRESENTACIÓN EN LOS EDOS. FINANCIEROS Y CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES LEGALES Y FISCALES.

- A. ☐ SI ☐ NO B. ☐ SI ☐ NO C. ☐ SI ☐ NO

9. PRINCIPIO DE PROMOCIÓN DEL VOLUNTARIADO.

- A. ☐ SI ☐ NO B. ☐ SI ☐ NO

Total sub-principios cumplidos:

(Favor de entregar esta hoja al terminar la sesión).

El tratamiento de sus datos personales será conforme al aviso de privacidad disponible en www.confio.org.mx

IV. Hoja de respuestas (organizaciones micro)

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

Fecha: _____

Nombre de la organización: _____

Dirección: _____ Localidad: _____ Tel.: _____

Correo electrónico: _____ Actividad preponderante: _____

Legalmente constituida: ☐ SI ☐ NO Año de constitución: Edos. Financieros auditados: ☐ SI ☐ NO 2017 2018 2019

Nombre del Director: _____ Correo electrónico: _____

Nombre del Presidente: _____ Correo electrónico: _____

Nombre de quien contesta el instrumento: _____

Cargo/Puesto de quien contesta el instrumento: _____ Correo electrónico: _____

¿Fue referenciada por algún donante o empresa?: ☐ SI ☐ NO Nombre del donante o empresa: _____

Resultados del Auto-diagnóstico.

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

A. ☐ SI ☐ NO B. ☐ SI ☐ NO C. ☐ SI ☐ NO D. ☐ SI ☐ NO E. ☐ SI ☐ NO

F. ☐ SI ☐ NO G. ☐ SI ☐ NO H. ☐ SI ☐ NO

2. PRINCIPIO DE CLARIDAD Y DIVULGACIÓN DE LA MISIÓN.

A. ☐ SI ☐ NO B. ☐ SI ☐ NO

3. PRINCIPIO DE PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES.

A. ☐ SI ☐ NO B. ☐ SI ☐ NO C. ☐ SI ☐ NO D. ☐ SI ☐ NO

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

A. ☐ SI ☐ NO B. ☐ SI ☐ NO C. ☐ SI ☐ NO D. ☐ SI ☐ NO E. ☐ SI ☐ NO

5. PRINCIPIO DE TRANSPARENCIA EN EL FINANCIAMIENTO.

A. ☐ SI ☐ NO B. ☐ SI ☐ NO

6. PRINCIPIO DE PLURALIDAD EN EL FINANCIAMIENTO.

A. ☐ SI ☐ NO B. ☐ SI ☐ NO

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

A. ☐ SI ☐ NO B. ☐ SI ☐ NO C. ☐ SI ☐ NO D. ☐ SI ☐ NO

8. PRINCIPIO DE PRESENTACIÓN EN LOS EDOS. FINANCIEROS Y CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES LEGALES Y FISCALES.

A. ☐ SI ☐ NO B. ☐ SI ☐ NO

9. PRINCIPIO DE PROMOCIÓN DEL VOLUNTARIADO.

A. ☐ SI ☐ NO B. ☐ SI ☐ NO

Total sub-principios cumplidos:

(Favor de entregar esta hoja al terminar la sesión).

El tratamiento de sus datos personales será conforme al aviso de privacidad disponible en www.confio.org.mx

V. Resumen de resultados por sub-principio (muestra completa)

Principio 1	Resultado	Funcionamiento y regulación del Órgano de Gobierno
A	 82%	El órgano de gobierno está constituido por un mínimo de 5 miembros.
B	 78%	El órgano de gobierno se reúne por lo menos 4 veces durante el año con la asistencia física o videoconferencia de sus integrantes. Asistirán la mayoría de los miembros al menos a una reunión durante el año.
C	 86%	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.
D	 71%	Los miembros del órgano de gobierno se renuevan con cierta regularidad.
E	 93%	Más del 60% de los miembros del órgano de gobierno participa sin recibir ingresos de la organización entidades vinculadas.
F	 64%	La organización pone a disposición del público información sobre los integrantes del órgano de gobierno y del equipo directivo.
G	 66%	La organización lleva un registro adecuado de las reuniones de su órgano de gobierno.
H	 67%	La presidencia y la dirección de la organización son ocupadas por personas distintas sin relación de parentesco.
Principio 2	Resultado	Claridad y Divulgación de la Misión
A	 99%	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.
B	 89%	Todos los miembros de la organización, incluidos los voluntarios, conocen la misión y ésta se encuentra a disposición del público.
Principio 3	Resultado	Planeación y Seguimiento de las Actividades
A	 69%	La organización cuenta con un plan estratégico y/o un plan operativo anual del cual tiene conocimiento el órgano de gobierno.
B	 96%	Durante los últimos dos años, los programas muestran congruencia al seguir una línea de trabajo encaminada hacia el logro de la misión.
C	 79%	La organización cuenta con mecanismos formales para el control y seguimiento de su plan de trabajo.
D	 92%	La organización cuenta con registros para el control y seguimiento de sus beneficiarios.
E	 94%	La organización pone a disposición de los donantes informes sobre los avances y resultados de los proyectos que financian.
Principio 4	Resultado	Comunicación Fiel e Imagen Fiel en la Información
A	 95%	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.
B	 68%	La organización elabora un informe anual de actividades que pone a disposición de sus públicos de interés.
C	 53%	Los estados financieros auditados se encuentran a disposición del público en general.
D	 88%	La información de la organización se encuentra disponible en los sitios de los registros oficiales.
E	 87%	La organización cuenta con una página web actualizada.

Principio 5	Resultado	Transparencia en el Financiamiento
A	 83%	La organización facilita información sobre sus principales fuentes de financiamiento, de origen público como privado, y las cantidades aportadas por las mismas.
B	 84%	La organización lleva un registro de los ingresos y costos de las actividades de procuración de fondos.
Principio 6	Resultado	Pluralidad en el Financiamiento
A	 89%	La organización realiza actividades para la diversificación de fuentes de financiamiento tanto públicas como privadas.
B	 70%	El mayor donante de la organización le otorga menos del 50% de los ingresos totales durante los últimos dos años.
Principio 7	Resultado	Control en la Utilización de los Fondos
A	 71%	La organización elabora un presupuesto anual para el año siguiente del cual tiene conocimiento el órgano de gobierno.
B	 85%	Se conoce el ejercicio de los recursos de la organización por cada programa y/o proyecto.
C	 95%	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.
D	 93%	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.
E	 87%	La organización presenta una estructura financiera equilibrada durante los últimos dos años.
F	 88%	En caso de contar con inversiones financieras éstas siguen criterios de prudencia razonable.
G	 85%	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	Resultado	Presentación de los Estados Financieros y Cumplimiento de las Obligaciones Legales y Fiscales
A	 82%	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.
B	 91%	La organización acredita el cumplimiento de todas sus obligaciones legales y fiscales en sus estados financieros auditados por contador público registrado.
C	 87%	La contabilidad y la auditoría de estados financieros se llevan a cabo por personas y/o despachos sin vinculación alguna.
Principio 9	Resultado	Promoción del Voluntariado
A	 93%	La organización cuenta con voluntarios en sus actividades.
B	 84%	La organización define las actividades que pueden realizar los voluntarios.

VI. Comparativa de edad de organizaciones y presencia de sub-principios

Para cada sub-principio, se presentan por entidad federativa las medias de edad de las organizaciones que manifiestan la existencia del sub-principio y las medias de edad de las que manifiestan la carencia del principio.

De forma arbitraria se decidió que, si la edad promedio de aquellos con presencia del sub-principio es al menos 50% mayor que la edad media de aquellas organizaciones que carecen del sub-principio, entonces nos daría algún fundamento para pensar que la edad podría ser un factor en el desarrollo de ese sub-principio.

La relación entre la edad promedio de las organizaciones con sub-principio instalado y la edad promedio de las organizaciones sin el sub-principio instalado, se colocó al lado derecho de cada tabla. Los valores más elevados (mayor diferencia entre ambas cantidades) aparecen con color más oscuro.

Principio 2A							
Valor	Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general	
0	0.0	12.0	0.0	6.5	0.0	8.3	Veces presente sobre ausente
1	20.6	15.7	19.9	19.2	14.1	17.5	2.10
(en blanco)	0.0	0.0	0.0	13.3	0.0	13.3	
Total general	20.6	15.7	19.9	19.0	14.1	17.4	
Principio 2B							
Valor	Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general	
0	13.5	13.6	14.4	17.3	12.5	15.1	Veces presente sobre ausente
1	21.6	16.0	20.6	19.4	14.3	17.8	1.18
(en blanco)	0.0	9.0	0.0	10.5	0.0	10.2	
Total general	20.6	15.7	19.9	19.0	14.1	17.4	
Principio 3A							
Valor	Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general	
0	23.9	13.6	20.8	17.2	17.3	16.7	Veces presente sobre ausente
1	18.4	16.2	20.0	19.5	11.3	17.5	1.05
(en blanco)	0.0	20.8	5.0	23.4	0.0	21.5	
Total general	20.6	15.7	19.9	19.0	14.1	17.4	
Principio 3B							
Valor	Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general	
0	0.0	5.3	9.5	10.7	1.0	7.9	Veces presente sobre ausente
1	20.6	16.0	20.4	19.4	14.7	17.8	2.24
(en blanco)	0.0	19.5	0.0	18.0	0.0	18.5	
Total general	20.6	15.7	19.9	19.0	14.1	17.4	

Principio	3C						
Valor	Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general	Veces presente sobre ausente
0	17.0	12.3	19.0	15.3	14.6	14.8	1.21
1	21.8	16.2	20.2	19.7	13.7	17.9	
(en blanco)	0.0	19.0	0.0	24.6	0.0	23.2	
Total general	20.6	15.7	19.9	19.0	14.1	17.4	
Principio	3D						
Valor	Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general	Veces presente sobre ausente
0	0.0	8.7	11.0	11.3	14.5	10.7	1.68
1	20.6	16.1	20.1	19.8	14.1	17.9	
(en blanco)	0.0	13.0	0.0	29.3	0.0	23.8	
Total general	20.6	15.7	19.9	19.0	14.1	17.4	
Principio	3E						
Valor	Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general	Veces presente sobre ausente
0	20.5	18.5	21.0	25.2	0.0	22.5	0.95
1	22.6	18.2	20.0	24.0	19.3	21.4	
(en blanco)	8.0	14.6	19.8	13.8	10.8	14.7	
Total general	20.6	15.7	19.9	19.0	14.1	17.4	
Principio	4A						
Valor	Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general	Veces presente sobre ausente
0	19.0	17.4	0.0	13.2	18.0	15.6	1.12
1	20.8	15.7	19.9	19.2	13.6	17.4	
(en blanco)	0.0	14.0	0.0	23.1	0.0	19.8	
Total general	20.6	15.7	19.9	19.0	14.1	17.4	
Principio	4B						
Valor	Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general	Veces presente sobre ausente
0	26.8	14.0	23.4	15.3	14.5	15.8	1.13
1	18.8	16.3	18.6	20.2	13.8	17.8	
(en blanco)	0.0	16.7	0.0	29.7	0.0	23.2	
Total general	20.6	15.7	19.9	19.0	14.1	17.4	
Principio	4C						
Valor	Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general	Veces presente sobre ausente
0	22.7	14.0	18.8	17.4	13.3	16.2	1.09
1	17.7	16.1	20.7	19.5	14.9	17.7	
(en blanco)	0.0	24.8	0.0	27.6	0.0	26.3	
Total general	20.6	15.7	19.9	19.0	14.1	17.4	

Principio 4D							
Valor	Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general	
0	22.0	15.7	10.8	17.9	10.7	16.0	Veces presente sobre ausente 1.09
1	20.6	15.7	20.9	19.0	14.7	17.5	
(en blanco)	0.0	16.0	0.0	21.0	0.0	19.5	
Total general	20.6	15.7	19.9	19.0	14.1	17.4	
Principio 4E							
Valor	Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general	
0	19.0	10.1	16.7	15.5	22.2	13.9	Veces presente sobre ausente 1.29
1	20.8	16.4	20.1	19.4	11.9	17.8	
(en blanco)	0.0	19.5	0.0	22.7	0.0	21.9	
Total general	20.6	15.7	19.9	19.0	14.1	17.4	
Principio 5A							
Valor	Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general	
0	15.0	20.4	16.4	13.8	15.7	16.0	Veces presente sobre ausente 1.09
1	21.4	14.9	20.4	20.1	13.5	17.4	
(en blanco)	0.0	26.5	0.0	26.0	4.0	24.6	
Total general	20.6	15.7	19.9	19.0	14.1	17.4	
Principio 5B							
Valor	Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general	
0	20.0	13.5	46.3	12.5	20.4	15.3	Veces presente sobre ausente 1.16
1	20.8	16.0	17.8	20.5	12.9	17.8	
(en blanco)	0.0	19.3	18.0	19.7	4.0	18.4	
Total general	20.6	15.7	19.9	19.0	14.1	17.4	
Principio 6A							
Valor	Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general	
0	0.0	10.4	14.7	13.6	7.0	11.7	Veces presente sobre ausente 1.55
1	20.6	16.3	20.3	19.5	15.6	18.1	
(en blanco)	0.0	17.2	0.0	23.4	0.0	20.0	
Total general	20.6	15.7	19.9	19.0	14.1	17.4	
Principio 6B							
Valor	Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general	
0	24.2	13.1	13.4	15.8	15.3	14.5	Veces presente sobre ausente 1.27
1	19.8	16.9	21.5	19.8	13.4	18.5	
(en blanco)	8.0	19.8	0.0	20.9	0.0	19.9	
Total general	20.6	15.7	19.9	19.0	14.1	17.4	

Principio	7A						
Valor	Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general	Veces presente sobre ausente
0	16.0	14.6	22.6	12.9	8.9	14.6	1.25
1	21.6	15.9	19.0	20.7	16.4	18.3	
(en blanco)	0.0	18.7	5.0	25.4	0.0	20.8	
Total general	20.6	15.7	19.9	19.0	14.1	17.4	
Principio	7B						
Valor	Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general	Veces presente sobre ausente
0	15.0	14.4	21.4	12.8	15.8	14.7	1.21
1	21.4	15.7	19.6	20.0	13.7	17.8	
(en blanco)	0.0	19.6	0.0	20.0	0.0	19.8	
Total general	20.6	15.7	19.9	19.0	14.1	17.4	
Principio	7C						
Valor	Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general	Veces presente sobre ausente
0	22.0	19.2	25.0	9.1	12.5	15.3	1.14
1	20.6	15.4	19.8	19.3	14.3	17.4	
(en blanco)	0.0	18.0	0.0	25.2	0.0	21.3	
Total general	20.6	15.7	19.9	19.0	14.1	17.4	
Principio	7D						
Valor	Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general	Veces presente sobre ausente
0	20.3	25.3	0.0	14.0	16.0	19.1	1.12
1	22.8	17.3	20.1	24.5	19.8	21.4	
(en blanco)	8.0	14.8	19.8	14.3	10.8	14.9	
Total general	20.6	15.7	19.9	19.0	14.1	17.4	
Principio	7E						
Valor	Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general	Veces presente sobre ausente
0	27.5	17.1	16.0	16.8	28.0	17.6	1.05
1	20.6	15.8	19.7	20.9	14.5	18.4	
(en blanco)	8.0	15.3	22.7	13.2	11.3	15.0	
Total general	20.6	15.7	19.9	19.0	14.1	17.4	
Principio	7F						
Valor	Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general	Veces presente sobre ausente
0	20.0	9.9	0.0	23.4	0.0	17.9	1.21
1	22.9	18.6	20.6	24.0	18.9	21.6	
(en blanco)	8.0	15.0	19.6	15.0	11.6	15.3	
Total general	20.6	15.7	19.9	19.0	14.1	17.4	

Principio 7G							
Valor	Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general	
0	20.0	11.8	32.0	21.2	0.0	18.4	Veces presente sobre ausente 1.20
1	23.5	19.9	16.4	24.6	18.9	22.1	
(en blanco)	8.0	14.6	19.6	15.0	11.6	15.1	
Total general	20.6	15.7	19.9	19.0	14.1	17.4	
Principio 8A							
Valor	Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general	
0	19.8	12.5	19.2	17.0	9.7	15.2	Veces presente sobre ausente 1.16
1	20.9	16.1	19.5	19.2	14.8	17.6	
(en blanco)	0.0	23.0	25.3	21.7	15.0	22.2	
Total general	20.6	15.7	19.9	19.0	14.1	17.4	
Principio 8B							
Valor	Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general	
0	22.0	10.3	9.5	17.2	13.7	14.6	Veces presente sobre ausente 1.22
1	20.6	16.0	20.6	19.5	14.2	17.8	
(en blanco)	0.0	16.6	14.0	16.3	0.0	16.3	
Total general	20.6	15.7	19.9	19.0	14.1	17.4	
Principio 8C							
Valor	Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general	
0	20.0	14.4	37.5	16.4	19.5	18.2	Veces presente sobre ausente 1.21
1	22.7	18.6	16.6	24.9	20.0	22.1	
(en blanco)	8.0	14.9	19.8	14.0	11.1	14.9	
Total general	20.6	15.7	19.9	19.0	14.1	17.4	
Principio 9A							
Valor	Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general	
0	19.0	12.8	17.3	11.6	14.0	13.2	Veces presente sobre ausente 1.33
1	20.8	15.8	20.2	19.2	14.2	17.6	
(en blanco)	0.0	24.0	14.0	23.4	0.0	22.6	
Total general	20.6	15.7	19.9	19.0	14.1	17.4	
Principio 9B							
Valor	Baja Calif.	Chihuahua	Coahuila	Nuevo León	Sonora	Total general	
0	20.0	10.7	18.8	14.0	13.0	12.8	Veces presente sobre ausente 1.43
1	21.6	16.9	20.2	19.6	15.3	18.4	
(en blanco)	8.0	13.7	14.0	20.4	2.0	16.3	
Total general	20.6	15.7	19.9	19.0	14.1	17.4	

VII. Listado de organizaciones participantes por estado.

Baja California

No.	Nombre de la organización
1	Asociación para los Niños de Tijuana, A.C.
2	Caracol, Centro Científico y Cultural, A.C.
3	Casa Albergue Temporal para Niños, I.B.P.
4	Casa Hogar para Varones, A.C.
5	Club de Niños y Niñas Tijuana, A.C.
6	Fronteras Unidas Pro Salud, A.C.
7	Fundación Castro Limón, A.C.
8	Fundación Internacional de la Comunidad, A.C.
9	Fundación Opera de Tijuana, A.C.
10	Fundación para los Niños de las Californias/Hospital Infantil de las Californias, I.B.P.
11	Gente Diversa de Baja California, A.C.
12	Hogares Calasanz Tijuana, A.C.
13	Museo Interactivo Tijuana, S.C.
14	Pasitos Pre Escolar Especial, A.C.
15	Proyecto Salesiano Tijuana, A.C.
16	Red Binacional de Corazones, A.C.
17	Unidas con Esperanza, A.C.

Chihuahua

No.	Nombre de la organización
18	Abriendo Caminos para el Autismo, A.C.
19	Acciones que Dejan Huella, A.C.
20	Aglow de Cuauhtémoc, I.A.P.
21	Albergue y Centro de Atención para Adicciones Unidas por Amor, A.C.
22	Alianza para colaboraciones fronterizas, A.C.
23	Almas Nuevas, A.C.
24	Amigos con Discapacidad "Primer Paso", A.C.
25	Amigos de Asís, A.C.
26	Amistad Cristina de Chihuahua, A.C.
27	Amor Juárez, A.C.
28	Angelitos Grupo de Apoyo y Desarrollo Infantil de Chihuahua, I.A.S.P.
29	Apoyo con Cariño, A.C.
30	Arte en el Parque, A.C.
31	Asentamientos Tarahumaras, A.C.
32	Asilo de Ancianos Alfa y Omega, A.C.
33	Asociación Chihuahuense de Diabetes Akam Surá, A.C.
34	Asociación Cuidar Corazón, A.C.
35	Asociación de Camarguenses Radicados en Chihuahua, A.C.
36	Asociación de Padres de Niños Mentalmente Inhabilitados, A.C.
37	Asociación Mexicana de Atención a las Necesidades Educativas Especiales y Discapacidades, A.C.
38	Asociación Mexicana de Ayuda a Niños con Cáncer, A.C.

No.	Nombre de la organización
39	Asociación Mexicana de Diabetes en Chihuahua, A.C.
40	Asociación Mexicana de Diabetes en Chihuahua, Capítulo Chihuahua, A.C.
41	Asociación Nacional Pro Superación Personal, A.C.
42	Asociación Nirata para Personas con Capacidades Diferentes, A.C.
43	Asociación Pro-Indígena, A.C.
44	Asociación Protectora de Niños con Cáncer, A.C.
45	Asociación Rosas Rosas, A.C.
46	Atención e Hiperactividad, A.C.
47	Awe Tibuame, A.C.
48	Ayudar es Nuestra Misión, A.C.
49	Calidad Educativa Compromiso de Todos, A.C.
50	Caminando Juntos por una Esperanza de Vida, A.C.
51	Cáritas Cristo Rey, A.C.
52	Cáritas de Camargo, A.C.
53	Cáritas Parroquial del Santuario, A.C.
54	Cáritas San Juan Diego, A.C.
55	Casa de Asís Francisca Alonso, A.C.
56	Casa de Bendición para Niños, A.C.
57	Casa del Niño y del Anciano México, A.C.
58	Casa Hogar Cread de Chihuahua, A.C.
59	Casa Hogar de Ancianos Rincón del Amor, A.C.
60	Casa Hogar de Niñas de Chihuahua, A.C.
61	Casa Hogar el Milagro, I.A.S.P.
62	Casa Hogar Palabra de Vida, A.C.
63	Casa Hogar para los Niños Ángel Guardián, A.C.
64	Casa Hogar para Niños Yireh, A.C.
65	Casa San Francisco de Asís, A.C.
66	Cenitrad, A.C.
67	Centro Caritativo para Atención de Enfermos de Sida, A.C.
68	Centro de Arte y Ciencia Focus, A.C.
69	Centro de Asesorías Johann Heinrich, A.C.
70	Centro de Atención a la Mujer Trabajadora de Chihuahua, A.C.
71	Centro de Capacitación, Atención y Prevención del Abuso Sexual, A.C.
72	Centro de Capacitación y Defensa de los Derechos Humanos e Indígenas, A.C.
73	Centro de Crecimiento Integral y Derechos Humanos, A.C.
74	Centro de Desarrollo Alternativo Indígena, A.C.
75	Centro de Educación e Integración Familiar, A.C.
76	Centro de Estimulación y Capacitación Down, A.C.
77	Centro de Estudios Industria 4.0, A.C.
78	Centro de Formación Dale, A.C.
79	Centro de Formación y Capacitación en Apoyo a las Necesidades Educativas Especiales, A.C.
80	Centro de Formación y Orientación Familiar de Parral, A.C.
81	Centro de Intervención en Crisis Alma Calma, A.C.
82	Centro de Investigación en Bioingeniería, A.C.
83	Centro de Reciclado y Distribución de Lentes Parral, A.C.
84	Centro de Reciclado y Distribución de Lentes, A.C.

No.	Nombre de la organización
85	Centro de Rehabilitación de Nuevo Casas Grandes, A.C.
86	Centro de Rehabilitación El Alfarero, A.C.
87	Centro de Rehabilitación Femenina Santa María Magdalena, A.C.
88	Centro de Vida Renacer Camargo, A.C.
89	Centro Educativo Down, Integración y Desarrollo, A.C.
90	Centro Educativo San Carlos, A.C.
91	Centro Familiar para la Integración y Crecimiento, A.C.
92	Centro Familiar Psicológico, A.C.
93	Centro Integral Educando y Asistiendo con Animales de Compañía, A.C.
94	Centro Multicultural Yermo y Parres, A.C.
95	Centro para el Fortalecimiento de Organizaciones Civiles, A.C.
96	Chihuahua Feliz, A.C.
97	Círculo Cultural Patria, A.C.
98	Ciudad del Niño de Ciudad Juárez, A.C.
99	Ciudadanos Comprometidos con la Paz, A.C.
100	Club de Leones de Jiménez, A.C.
101	Club de Leones Ojinaga Mujer con Amor, A.C.
102	Club Dorados del Aire Anáhuac, A.C.
103	Comunidad Educativa Tamuje Iwigara, A.C.
104	Comunidad y Familia de Chihuahua, A.C.
105	Conquistando Sonrisas, A.C.
106	Consultoría Técnica Comunitaria, A.C.
107	Corazones Humanitarios de Chihuahua, A.C.
108	Corramos Juntos, A.C.
109	Corresponsalía de Mujeres Resilientes en Ciudad Juárez, A.C.
110	Creando Comunidades de Paz, A.C.
111	Crecer en Familia, A.C.
112	Cruz Roja Mexicana, I.A.P. (Delegación Ojinaga)
113	Cruz Roja Mexicana, I.A.P. (Delegación Nuevo Casas Grandes)
114	Cruz Roja Mexicana, I.A.P. (Delegación Camargo)
115	Cruz Roja Mexicana, I.A.P. (Delegación Juárez)
116	David Livingstone Kure Foundation, A.C.
117	Desarrollar Acciones a Realizar con Éxito, A.C.
118	Desarrollo Empresarial Chihuahuense, A.C.
119	Desarrollo Juvenil del Norte, A.C.
120	Ecología y Comunidad Sustentable, A.C.
121	El Bocado del Pobre Asilo de Ancianos, I.B.P.
122	El Camino Hacia Adelante, A.C.
123	El Porvenir del Estudiante, A.C.
124	El Privilegio de Dar, A.C. (EPRID)
125	Emprendiendo por Chihuahua, A.C.
126	Esfuerzos Unidos al Servicio de la Comunidad Camarguense, A.C.
127	Evolución Fundamental, A.C.
128	Faceta Buenaventura, A.C.
129	Familia Mexicana de Chihuahua, A.C.
130	Faro de Luz para Ti en Cuauhtémoc, A.C.

No.	Nombre de la organización
131	Fátima, I.B.P.
132	Fondo Unido Chihuahua, A.C.
133	Formación y Desarrollo Familiar de Nuevo Casas Grandes, A.C.
134	Fundación Alsuper, A.C.
135	Fundación Cambiando Destinos, A.C.
136	Fundación de Apoyo a Centros de Rehabilitación, I.B.P.
137	Fundación de Apoyo a Comunidades en Riesgo, I.B.P.
138	Fundación de los Amigos de los Niños de Chihuahua, A.C.
139	Fundación Ex Borregos, A.C.
140	Fundación Grupo Bafar, A.C.
141	Fundación Paso del Norte para la Salud y Bienestar, A.C.
142	Fundación Río Florido, A.C.
143	Fundación Sierra Tarahumara, A.C.
144	Fundación Tarahumara José A. Llaguno, A.B.P.
145	Fundación Víctor Gómez, A.C.
146	Fundación Vida Digna, A.C.
147	Girasoles, Centro de Desarrollo Integral para el Adulto Mayor, A.C.
148	Grupo Cuauhtémoc por el Deporte, A.C.
149	Grupo de Recuperación Total Reto de Chihuahua, A.C.
150	Grupo Recuperación Total Reto Región Casas Grandes A.C.
151	Grupo Unido al Servicio de los Indigentes, A.C.
152	Hogar de Amor y Superación, A.C.
153	Hospitales de la Tarahumara, A.C.
154	Instituto Baalit, A.C.
155	Instituto de Entrenamiento para Niños con Lesión Cerebral y Trastorno del Aprendizaje, A.C.
156	Instituto José David, A.C.
157	Instituto Porvenir Bilingüe, A.C.
158	Instituto Promotor para la Educación del Estado de Chihuahua, A.C.
159	Instituto Volar Atención Terapéutica Infantil, A.C.
160	Juntos lo Lograremos, A.C.
161	Justicia para Nuestras Hijas, A.C.
162	Juventud Despertando a la Vida, A.C.
163	Juventus & Veritas, A.C.
164	La Casa del Buen Pastor, A.C.
165	La Gran Familia de Gregory, A.C.
166	Las Hormigas Comunidad en Desarrollo, A.C.
167	Lightshine Una Esperanza de Vida, A.C.
168	Mano a Mano por los Niños, A.C.
169	México a través del Arte, A.C.
170	Ministerio Siembra y Cosecha, A.C.
171	Mujer con Valor, A.C.
172	Mujeres por México en Chihuahua, A.C.
173	Organización Popular Independiente, A.C.
174	Patronato Amigos del Museo Hacia una Nueva Imagen, A.C.
175	Patronato de la Casa Hogar de Parral, A.C.
176	Patronato del Museo del Niño de Ciudad Juárez, A.C.

No.	Nombre de la organización
177	Por una Estabilidad Mental en Lazos del Amor, A.C.
178	Programa Educación en Valores, A.C.
179	Programas Probecas de Chihuahua, A.C.
180	Promoción y Ayuda, A.C.
181	Promotora de la Cultura Mexicana, A.C.
182	Pro-Tarahumara A.C. I.B.P.
183	Proyectos Integrales en Economía Sustentable de la Tierra, A.C.
184	Puente de las Tres Culturas, A.C.
185	Recepción, Integración y Expresión, A.C.
186	Reciclado Educativo y Concientización Ecológica, A.C.
187	Red de Centros para un Chihuahua Libre de Adicciones, A.C.
188	Refugio de Amor, A.C.
189	Refugio de Papigochi, A.C.
190	Regeneración del Tejido Social, Retas México, A.C.
191	Restaurando a la Familia y sus Valores Raíces Nuevas, A.C.
192	Se Vastu, A.C.
193	Semati, A.C.
194	Shoenstatt Chihuahua, A.C.
195	Sociedad Mutualista Benito Juárez, A.C.
196	Sociedad sin Violencia, I.A.S.P.
197	Sulam el Ascenso, A.C.
198	Sumando Esfuerzos por Juárez, A.C.
199	Todos Hermanos, A.C.
200	Tratamiento Avanzado en Adicciones, A.C.
201	Un Sueño Realizado, A.C.
202	Universidad La Salle Chihuahua, A.C.
203	Uno de Siete Migrando, A.C.
204	Vida 180, A.C.
205	Vida y Familia Juárez, A.C.
206	Voces de Libertad para el Mundo, A.C.
207	Voluntarias Vicentinas Casa Hogar San Vicente de Paul de Jiménez, A.C.
208	Voluntarias Vicentinas de Ciudad Juárez, A.C.
209	Voluntarias Vicentinas de Nuevo Casas Grandes, A.C.
210	Yo Amo la Vida, A.C.

Coahuila

No.	Nombre de la organización
211	Amor Sincero, A.C.
212	APAC Helen Keller, A.C.
213	Asociación Ale, I.A.P. (sede Torreón)
214	Asociación de Comerciantes y Propietarios de la Gran Plaza, A.C.
215	Asociación Cívica de la Laguna, A.C.
216	Cáritas de Saltillo, A.C.
217	Casa de Beneficencia de Torreón, A.C.
218	Casa del Anciano Doctor Samuel Silva A.C.

No.	Nombre de la organización
219	Casa Hogar Abrázame, A.C.
220	Casa Hogar Puro Corazón de Ramos Arizpe, A.C.Casa Paterna Divina Providencia, A.C.
221	Casa Paterna Divina Providencia, A.C.
222	Centro Cultural Arocena Laguna, A.C.
223	Centro de Alzheimer de la Laguna, A.C.
224	Centro de Integración Ciudadana de Saltillo, A.C.
225	Centro de Neurorehabilitación Betesda, A.C.
226	Centro Lagunero de Educación Especial, A.C.
227	Ciudad de los Niños, A.C.
228	Club Rotario Torreón Centenario, A.C.
229	Consejo Cívico de Instituciones de Coahuila, A.C.
230	Elena Demene de González, Hogar para Niñas, A.C.
231	Escuela Técnica Industrial de Torreón, A.C.
232	Espíritu que Danza, A.C.
233	Fundación Eduardo Tricio Gómez, A.C.
234	Fundación Generación 2000, A.C.
235	Getsemaní Sembrando en un Mismo Sentir, A.C.
236	Hogar de Niños La Fe, A.C.
237	Hogar para Niñas Elena Demene de González, A.C.
238	Innovadora Múltiple de Apoyo Social, A.C.
239	Instituto de Desarrollo Integral de la Laguna, A.C.
240	Instituto ICADI, A.C.
241	Luchando por Ángeles Pequeños, A.C.
242	Mentes con Alas, A.C.
243	Niños con Leucemia, A.C.
244	Patronato Amigos de la Sierra de Arteaga Coahuila, A.C.
245	Programa de Ayuda para un Mejor Control de la Diabetes y una Vida Plena, A.C.
246	Promoción y Justicia Laboral, A.C.
247	Proyecto Pi Pao Angelitos de los Niños, A.C.
248	Reformatorio Casa de Jesús, A.C.
249	Río Abierto Laguna, A.C.
250	Sanatorio de Beneficencia Virgen de los Dolores, A.C.
251	Ver Contigo, A.C.

Nuevo León

No.	Nombre de la organización
252	Acción Cultural y Social de Monterrey, A.C.
253	AISEEC, A.C.
254	Alianza Anticáncer Infantil, A.B.P.
255	Alianza de Ministerios de Misericordia, A.C.
256	Alianza Educativa Ciudadana Nuevo León, A.C.
257	Alternativas Pacíficas, A.C.
258	Amanec, A.C.
259	American School Foundation of Monterrey, A.C.
260	Amigos de los Hermanos de San Juan, A.B.P.

No.	Nombre de la organización
261	Amor Luz y Libertad, A.C.
262	Andares, A.B.P.
263	Anvridn, A.C.
264	Arco Iris de Jesús, A.B.P.
265	Asilo de Ancianos Luis Elizondo, A.C.
266	Asociación Alzheimer de Monterrey, A.C.
267	Asociación Compromiso Valentía y Honestidad, A.C.
268	Asociación de Discapacitados Allende, A.C.
269	Asociación de Enfermeras y Trabajadoras Sociales, A.C.
270	Asociación de Esclerosis Múltiple Concierto de Vida, A.C.
271	Asociación de Sororidad Tanatológica Ana Silvera, A.C.
272	Asociación Metropolitana para la Educación, A.C.
273	Asociación Mujer Saludable, A.C.
274	Asociación Nacional Pro Superación Personal, A.C.
275	Asociación Regiomontana de Fibrosis Quística, A.C.
276	Asociación Regiomontana de Niños Autistas, A.B.P.
277	Asociación Regiomontana de Esclerosis Múltiple y Esclerosis Lateral Amiotrófica, A.B.P.
278	Autismo, A.B.P.
279	Avánzale, A.C.
280	Avanzamos Promoción Social Croc Nuevo León, A.C.
281	Ayuda Mutua Esencial, A.B.P.
282	Back 2 Back México, A.C.
283	Barrio Cerro de la Campana, A.C.
284	Becas, Recursos y Apoyos, A.C.
285	Bienestar Social y Fomento Humano, A.B.P.
286	Cáritas de Monterrey, A.B.P.
287	Casa Azul, A.C.
288	Casa del Reposo Rodrigo Gómez G., A.B.P.
289	Casa Hogar Alabastro del Amor Thelma, A.C.
290	Casa Hogar Bethany, A.C.
291	Casa Mi Ángel, A.B.P.
292	Casa Monarca Ayuda Humanitaria al Migrante, A.B.P.
293	Casa Paterna La Gran Familia, A.C.
294	Casa Samuel Salud, A.B.P.
295	Casa Simón de Betania, A.C.
296	Centro Cultural Loyola de Monterrey, A.C.
297	Centro de Adaptación y Atención al Menor, A.C.
298	Centro de Apoyo y Convivencia Mi Alto Refugio, A.C.
299	Centro de Desarrollo y Avance, S.C.
300	Centro de Educación Integral Cadereyta, A.B.P.
301	Centro de Equitación Terapéutica Vercodi, A.C.
302	Centro de Estudios sobre Enseñanzas y el Aprendizaje del Derecho, A.C.
303	Centro de Integración Juvenil de Monterrey, A.C.
304	Centro de Rehabilitación Infantil HOGA, A.C.
305	Centro de Tratamiento Puerto Seguro, A.C.
306	Centro Integral de Apoyo para el Pobre más Pobre, A.C.

No.	Nombre de la organización
307	Centro para el Desarrollo del Potencial Humano, A.C.
308	Centro Regiomontano de Educación Especial, A.C.
309	CIDEPO, A.C.
310	Ciudad de los Niños de Monterrey, A.B.P.
311	Colectivo y Jub Tomate, A.C.
312	Comparte M, A.C.
313	Compromiso y Responsabilidad Educativa, A.B.P.
314	Construyendo Amistades sin Barreras, A.C.
315	Construyendo una Sociedad Sostenible, A.C.
316	CORDEM, A.B.P.
317	Creer Libre, A.B.P.
318	CRECIT, A.C.
319	Creaser, A.B.P.
320	Cruz Rosa, A.B.P.
321	Desafío al Cambio Nuevo León, A.C.
322	Desarrollo de la Cultura Ecológica, A.C.
323	Descubre tu Inteligencia, A.C.
324	Despierta, Cuestiona y Actúa, A.C.
325	Effeta, A.B.P.
326	El Elohe, A.C.
327	Ellas en Movimiento, A.C.
328	Encuentro Mundial de Valores, A.B.P.
329	Enseña por México, A.C.
330	Escucha mi Voz, A.C.
331	Escuela Franco Guadalupe, A.C.
332	Experiencia de Amor, A.C.
333	EZER, A.B.P.
334	Federación Mano Amiga, A.C.
335	Fomento de Ayuda y Desarrollo a Grupos Vulnerables, A.B.P.
336	Fomento Educativo y Cultural, A.B.P.
337	Fundación Deco, A.C.
338	Fundación Educativa San José, A.B.P.
339	Fundación Enrique Yturria García, A.B.P.
340	Fundación Gist México, A.B.P.
341	Fundación Gocasa, A.C.
342	Fundación Instituto Otológico Monterrey, A.C.
343	Fundación Internacional de Cabalgantes y Actividades Ecuestres, A.C.
344	Fundación John Douglas, A.C.
345	Fundación Jomar, A.C.
346	Fundación Monstritos, A.C.
347	Fundación para el Desarrollo Familiar, A.C.
348	Fundación Pro Bienestar al Anciano, A.C.
349	Fundación Pro Bienestar, A.C.
350	Fundación Promover, A.C.
351	Fundación San Gabriel, A.C.
352	Fundación Tarahumara José A Llaguno, A.B.P.

No.	Nombre de la organización
353	Fundación UANL, A.C.
354	Granja Hogar Santa Anita de Educación Especial, A.C.
355	Hagámoslo Bien por una Cultura de la Legalidad, A.C.
356	Hermanas Franciscanas en México, A.C.
357	Hogar de la Misericordia, A.B.P.
358	Hogar Santa María de Guadalupe, A.C.
359	Hola Vecino, A.C.
360	Imperio de Amor, A.C.
361	Innovación para la Transformación Social y Comunitaria, A.C.
362	Instituto de Atención Integral al Discapacitado Retos, A.B.P.
363	Instituto de Educación Preescolar, A.C.
364	Instituto de la Mujer Restaurada, A.C.
365	Instituto de Psicoterapia, A.B.P.
366	Instituto Down de Monterrey, A.B.P.
367	Instituto Guadalupe de Linares, A.B.P.
368	Instituto Renace, A.B.P.
369	Instituto Vida Nueva Monterrey, A.C.
370	Integra, A.B.P.
371	Integración Inclusión y Deporte Adaptado, A.C.
372	Juan XXIII Al Servicio de los Pobres, A.C.
373	La Divina Providencia, A.B.P.
374	La Familia un Proyecto del Futuro, A.C.
375	Mano Amiga La Cima, A.B.P.
376	Mariposas de Felicidad, A.C.
377	Ministerios de Amor, A.C.
378	Misión del Nayar, A.B.P.
379	Movimiento de Activación Ciudadana, A.C.
380	Mujer en Plenitud, A.B.P.
381	Mujer Renovada, A.C.
382	Oasis de los Niños, A.C.
383	Parque Ecológico Chipinque, A.B.P.
384	Patronato Regional del Hospital de Alta Especialidad de Materno Infantil, A.C.
385	Patronato del Buen Samaritano, A.B.P.
386	Patronato para el Fomento de Obras Asistenciales, Educativas y Culturales del Municipio de Agualeguas, N.L., A.B.P.
387	Patronato para el Fomento Educativo y Asistencial de Cerralvo, A.B.P.
388	Paz Es, A.B.P.
389	Paz y Bien, A.B.P.
390	Pro Superación Familiar Neolonesa, A.C.
391	Promesa Femenina, A.C.
392	Promoción de Paz, A.B.P.
393	Rancho del Rey, A.C.
394	Refugio 121 Casa Hogar, A.C.
395	Rehabilitación Psicosocial, A.B.P.
396	Sana en Casa, A.B.P.
397	Selider, A.B.P.

No.	Nombre de la organización
398	Servicio Social Comunitario Casa Samuel, A.C.
399	Servicios Humanísticos de Asistencia Espiritual y Emocional, A.B.P.
400	Sexualidades, A.C.
401	Sociedad de Invidentes de Nuevo León, A.C.
402	Superación Juvenil, A.B.P.
403	Taller de Expresión y Desarrollo Integral, A.C.
404	Tejedora del Cambio, A.C.
405	Todos con Amor por un Menor Feliz, A.C.
406	Todos por Sí a la Vida, A.C.
407	Trash for Food, A.C.
408	Una Promesa Para la Senectud, A.C.
409	Valentía, Honestidad y Compromiso, A.C.
410	Vía Educación, A.C.
411	Viccali, A.C.
412	Vida y Familia Monterrey, A.B.P.
413	Viviendo Hoy Estancia para Personas de la Tercera Edad, A.C.
414	Zapatitos Blancos, A.C.

Sonora

No.	Nombre de la organización
415	Adicciones y Mujeres, A.C.
416	Asociación Sonorense de Padres de Niños Autistas, I.A.P.
417	Avance y Desarrollo por la Igualdad, A.C.
418	Baisae, A.C.
419	Banco de Ropa de Hermosillo, I.A.P.
420	Capacidades Únicas, A.C.
421	Centro de Apoyo contra la Violencia, A.C.
422	Clínica de Rehabilitación y Equinoterapia de Nogales, I.A.P.
423	Comité Pro Becas Sonora, A.C.
424	Desarrollo Integral Juvenil de Nogales, I.A.P.
425	Fundación Almitas Unidas, A.C.
426	Fundación Alta, I.A.P.
427	Fundación Borquez Schwarzback Almada, A.C.
428	Fundación del Empresariado Sonorense, A.C.
429	Fundación Educativa y Cultura Don José S. Healy, A.C.
430	Fundación Héctor y Reina, A.C.
431	Fundación Piel con Vida, A.C.
432	Hermosillo ¿Cómo Vamos?
433	Instituto Francisco Javier Saeta, I.A.P.
434	Instituto Kino, A.C.
435	Pintando Sonrisas VK, A.C.
436	Sentit Nobis, S.C.
437	Unidos por la Niñez de Sonora, A.C.



Segunda parte

Gobernanza, Transparencia y Visibilidad de Organizaciones sin Fines de Lucro desde una interpretación cualitativa

Roberto Arce Rodríguez con Javier García Gutiérrez

Resumen Ejecutivo¹

El presente trabajo tiene como objetivo conjuntar problemáticas y recomendaciones para mejorar la gobernanza, transparencia y visibilidad de las OSC y que éstas puedan ser más confiables ante la sociedad y sus grupos de interés particulares. Para ello, se recurrió a conocer las experiencias y opiniones de representantes de organizaciones de la sociedad civil (OSC) evaluadas satisfactoriamente por Confío en los estados de la frontera norte de México, relacionadas a las dificultades y soluciones en temas gobernanza, transparencia y visibilidad, así como conocer la percepción y posibles soluciones de aquellos grupos de interés relacionados con el sector: donantes, organizaciones no lucrativas relacionadas al fortalecimiento de OSC, oficinas de gobierno relacionadas con el financiamiento y fortalecimiento del sector, principalmente.

Este trabajo gira en torno a la implementación y no implementación de principios de transparencia y buenas prácticas que, Construyendo Organizaciones Civiles Transparentes, A.C., promueve desde el año 2011 entre organizaciones de la sociedad civil mexicanas. Los principios de transparencia y buenas prácticas se componen de 36 recomendaciones agrupadas en 9 principios, que son: 1. Funcionamiento y regulación del órgano de gobierno; 2. Claridad y divulgación de la misión; 3. Planeación y seguimiento de las actividades; 4. Comunicación e Imagen fiel en la información; 5. Transparencia en el financiamiento; 6. Pluralidad en el financiamiento; 7. Control en la utilización de los fondos; 8. Presentación de los estados financieros y el cumplimiento de obligaciones legales y fiscales y; 9. Promoción del voluntariado.

Para el desarrollo de las actividades de investigación que se presentan en esta segunda parte, fue necesario el desarrollo de actividades previas que incluyó la participación de OSC, cuyos productos fueron insumos para este proyecto: 1) la evaluación externa de OSC, a través de la revisión de evidencias documentales probatorias de la implementación de buenas prácticas relacionadas y enfocadas a la gobernanza, la transparencia y la rendición de cuentas; y 2) el análisis de información derivada de la aplicación de instrumentos de diagnósticos a 466 OSC con actividades en los estados de la frontera norte de México, entre los años 2018 y 2020, a través del método de autoevaluación (estudio sobre la implementación de los principios de transparencia y buenas prácticas en OSC) que se encuentra en la primera parte de esta publicación, y cuyas conclusiones principales muestran que las OSC de los estados del norte del país tienen una fuerte implementación de prácticas relacionadas al cumplimiento de la misión, pero que demuestran tener dificultades en la implementación de buenas prácticas de gobernanza, transparencia y visibilidad.

1. En la segunda parte de esta obra, las secciones "Resumen ejecutivo", "Antecedentes del proyecto" y "Recomendaciones" fueron elaboradas por Javier García Gutiérrez, el resto del contenido es de autoría de Roberto Arce Rodríguez.

A través de cinco entrevistas a profundidad a directivos de organizaciones que demostraron con evidencia documental implementar prácticas adecuadas de gobernanza, de transparencia y de visibilidad, se obtuvo información sobre las dificultades enfrentadas y las soluciones implementadas en el tiempo, mientras que a través de tres foros de opinión (grupos pequeños de discusión virtual) en que participaron directivos y colaboradores de fundaciones, fortalecedoras y entidades gubernamentales relacionadas al sector, principalmente, así como directivos y colaboradores de OSC, se analizó y discutió la problemática de gobernanza, transparencia y visibilidad que se presenta en la primera parte de esta publicación.

El resultado de estos ejercicios pone al descubierto que para las organizaciones de la sociedad civil entrevistadas no fue fácil consolidar un órgano de gobierno que cumpla con sus responsabilidades y esté listo para abordar y cumplir con todas las responsabilidades que tiene y que el reto surge desde la atracción de consejeros o patronos, sin embargo su éxito, concuerdan, se ve reflejado en la medida que el órgano de gobierno conoce sus roles y funciones, cuenta con lineamientos sobre su quehacer, se forman comisiones o dividen actividades funcionales o estratégicas en grupos de trabajo, se trazan objetivos, indicadores y se evalúan los resultados, incluso a ellos mismos y la organización, todo esto, con una amplia visión de formar alianzas con otros actores que están relacionados a su misión o causa, así como de rendir cuentas tanto al interior como al exterior de la organización. Dentro de las organizaciones más experimentadas, con más años de trayectoria, se pudo observar que la maduración o consolidación de un consejo directivo o patronato no concluye en el tiempo, sino que este se transforma y se adapta a los retos que la organización enfrenta al cambiar la propia organización, sus procesos y recursos humanos, así como el entorno donde se desenvuelve.

A través de los foros de opinión se observó que los participantes, personas de nivel directivo y gerencial de fundaciones y fortalecedoras, principalmente están enterados de las problemáticas que enfrentan las OSC en términos de gobernanza, transparencia y visibilidad, algunas, por no conformar consejos o patronatos que operen adecuadamente, inclusive, por no contar con un grupo de personas significativo y preparado que pueda estructurar y articular adecuadamente la función de órgano de gobierno. Existieron coincidencias de opinión al considerar que, en algunas organizaciones, a sus miembros les falta la visión y conocimiento de su quehacer y responsabilidad, que este grupo de personas en ocasiones no se dan cuenta de la importancia de su función y que por lo tanto muchas de sus responsabilidades las delegan o recaen en quienes operan la organización, con las consecuencias que esto tiene.

En el caso de las organizaciones de la sociedad civil, de las cuales mayoritariamente participaron con su opinión personas del equipo directivo, se encontraron comentarios coincidentes en que un gran problema es que se trabaja la mayoría del tiempo resolviendo los temas de urgencia. Coinciden en que se destina el tiempo de los colaboradores y los recursos económicos de la organización en el desarrollo de las actividades de la propia causa, su misión, que existe una muy limitada cantidad de recursos económicos y humanos disponibles para atender las elevadas cargas legales y administrativas, y que encuentran dificultad para desarrollar o influir en la creación o desarrollo de un órgano de gobierno que funcione adecuadamente, por lo que aspectos importantes de la organización, de su propia estructura y organización, u otros como incrementar su transparencia o dar visibilidad a la organización, no se resuelven, lo que deriva en que su visión de corto plazo sea difícil de transformar a una visión de largo plazo.

Se pone de relevancia que la narrativa de los participantes de entrevistas y grupos de discusión se refirió más al tema de gobernanza, que al tema de la rendición de cuentas, y en menor referencia, al tema de la visibilidad, tal vez porque en su conocimiento o experiencia primero habrá que dar solución a fortalecer la gobernanza, para resolver los problemas de rendición de cuentas y de visibilidad, o tal vez porque la referencia a estos temas se hizo en proporción a la importancia, relevancia o interés de quienes participaron.

Los hallazgos nos permiten afirmar y confirmar que las OSC de los estados de la frontera norte del país encuentran dificultades para operar con una adecuada gobernanza, implementar mecanismos de transparencia y, más aún, de visibilidad, lo cual afecta la creación de posibles alianzas con donantes para el desarrollo de proyectos y el crecimiento de una base social que apoye las actividades de las organizaciones. En este escenario, es importante lograr una visión compartida de donantes, fortalecedoras, entidades de gobierno y otros actores importantes para el tercer sector, que logre fortalecer la gobernanza, la transparencia y la visibilidad de las OSC.

Antecedentes del Proyecto

En el mes de octubre de 2019 Confío planeó el desarrollo de un primer foro de Buenas Prácticas para OSC Transparentes y Confiables del norte de México para el mes de mayo de 2020, en el cual, participarían directivos y colaboradores del equipo directivo de organizaciones, así como otros actores, tales como donantes y organizaciones que brindan fortalecimiento u otros apoyos al sector. Se planeó la participación de personas de los estados de la frontera norte de México, para analizar y tratar de encontrar soluciones a los principales retos que enfrentan las organizaciones en la implementación de buenas prácticas, de rendición de cuentas y visibilidad, así como difundir información y conocimientos que soportaran la creación de nuevas estrategias y acciones de las OSC y sus grupos de interés para fortalecer estos temas.

Se había planeado que un insumo importante para este foro era la información en posesión de Confío relacionada a la implementación de principios de transparencia y buenas prácticas de OSC de estados de la frontera norte, sin embargo, la pandemia de COVID-19 impidió que se realizara el foro presencial.

Acciones emergentes

Estudio, entrevistas y foros de opinión

Ante la situación provocada por la pandemia de salud COVID-19 declarada a principios del 2020 a partir de la cual se implementaron estrictas medidas de distanciamiento social, no fue posible efectuar en los términos previstos, el foro presencial de "Buenas prácticas para OSC transparentes y confiables", por lo que se desarrollaron las siguientes acciones emergentes:

- a) La presentación virtual del "Estudio sobre la implementación de los principios de transparencia y buenas prácticas en OSC" (primera parte de esta publicación) derivado de los diagnósticos a las OSC.
- b) El desarrollo de entrevistas a cinco representantes de organizaciones identificadas como exitosas según los resultados de sus diagnósticos con la elaboración de un primer documento de hallazgos mediante el cual se compartan narrativas sobre gobernanza, transparencia y visibilidad como temas centrales, así como las dificultades que han enfrentado y cómo han sido superadas.
- c) El desarrollo de tres grupos virtuales de opinión (foros) orientados a obtener estrategias ante las problemáticas que enfrentan las OSC referidos al análisis de los resultados del estudio (inciso a) con la participación de representantes de OSC y personas que representen grupos de interés, tales como donantes, consultores y funcionarios públicos, para ser plasmadas en un documento de memoria de hallazgos.
- d) La integración de un documento de memoria de hallazgos tanto de insumos de las entrevistas como de los grupos virtuales de opinión (foros) que conjunte problemáticas y recomendaciones para mejorar la implementación de los principios de gobernanza, transparencia y visibilidad de las OSC para que sean más confiables ante la sociedad y sus grupos de interés particulares.

En esta sección se aborda el procesamiento de los insumos generados por las entrevistas y los grupos virtuales de opinión con sus principales hallazgos integrados, tal como lo enuncian los incisos b, c y d.

Metodología y Desarrollo de las Acciones Emergentes

Estudio

Se puede conceptuar a un diagnóstico organizacional como el proceso analítico mediante aspectos y parámetros prestablecidos para conocer el estado real de una organización en un momento determinado que permitan detectar problemas y aspectos susceptibles de mejora y corregir la ruta hacia resultados óptimos esperados. De esta manera fue diseñado el instrumento de auto valoración sobre los principios y subprincipios de Confo respecto al nivel de confiabilidad de las OSC en México que para propósitos del proyecto fueron consideradas 466 organizaciones de Baja California, Chihuahua, Coahuila, Nuevo León y Sonora. Los resultados de este estudio se encuentran en la primera parte de la presente obra.

Entrevistas

Las entrevistas forman parte de las técnicas de investigación particularmente para el campo social, están basadas en entablar un diálogo entre dos o más personas para obtener información y nos dan la alternativa, según su forma, de tipificarlas como: estructurada o cerrada, libre o abierta, mixta o semiestructurada. Respecto al medio o condiciones para su realización, podemos considerar la aplicación ya sea presencial o a distancia para algunos ámbitos, ésta última también entendida como virtual, para la cual debe elegirse el medio más factible y funcional, sea vía llamada telefónica, por correo electrónico, por videollamada o plataformas similares de comunicación remota.

Entre las características más generalizadas para efectuar entrevistas deben prestablecerse al menos las siguientes:

- Definir y exponer claramente el propósito de la entrevista.
- Disponer de las indagatorias previas sobre el tema o los puntos a tratar.
- Predefinir el perfil del entrevistado o entrevistados.
- Predefinir el perfil del entrevistador o entrevistadores.
- Elaboración previa del guión o instrumento para la entrevista.
- Determinar la forma de acopio de información ya sea grabación de video, audio, notas libres o formatos.
- Ofrecer previamente al entrevistado los insumos al alcance del entrevistador o de los interesados.
- Prever los requisitos que se solicitarán al entrevistado sea información, documentación, equipo u otros.
- Sugerir el entorno físico o circunstancial adecuado ya sea presencial o a distancia.
- Elegir al menos un entrevistador y un entrevistado.
- Predeterminar y conciliar el momento y duración para la entrevista.
- Entablar un ambiente de confianza.

Desarrollo de las entrevistas (virtuales)

Confo, a través del coordinador del proyecto, eligió y propuso al consultor² para la organización, realización y sistematización de las entrevistas, de tal manera que, entre los ajustes, pasos e insumos previos, los demás puntos fueron acordados conjuntamente, es así como se procede a:

2. Roberto Arce Rodríguez.

- Establecer como propósito primordial la obtención de experiencias narrativas que los representantes de OSC evaluadas satisfactoriamente por Confío han tenido que enfrentar como dificultades y soluciones respecto a los temas centrales del proyecto: gobernanza, transparencia y visibilidad.
- Invitar a cinco (5) dirigentes preelegidos de OSC que obtuvieron buenos resultados en la evaluación de los principios de transparencia y buenas prácticas (organizaciones con distintivo de “OSC Analizadas”).
- Que el consultor proponga el guión semiestructurado para las entrevistas avalado previamente por el coordinador del proyecto, mismo que se incluye en el correspondiente apartado de “Anexos”.
- Usar como medio de comunicación la plataforma Zoom contratada por Confío para realizar videollamadas a través de internet.
- Que el equipo de apoyo de Confío acuerde con el consultor las fechas y horarios.
- Que el equipo de Confío invite y acuerde con entrevistados las fechas, horarios y requisitos.
- Que el equipo de Confío comparta al consultor los informes de las evaluaciones de las OSC.
- Que el equipo de Confío envíe los enlaces para conexiones programadas.
- Grabar las sesiones para posteriores notas del consultor.
- Efectuar las entrevistas virtuales con presencia de coordinador Confío, consultor y entrevistado.

La logística para las entrevistas virtuales comenzó en la cuarta semana del mes de mayo 2020 y concluyó con la última entrevista realizada en la primera semana de junio. Las organizaciones participantes de estas entrevistas se enlistan en el anexo I, página 107. Los nombres de las personas participantes no son citados por discrecionalidad.

Foros de opinión

Los foros o grupos de discusión o de opinión forman parte de las técnicas alternativas de la metodología de investigación cualitativa de las ciencias sociales, coincidente u opuesta de las opiniones de personas a quienes aunque no es de uso exclusivo para este campo; pueden efectuarse de manera presencial (física) o virtual a través de plataformas de comunicación sea por vía telefónica, correo postal, correo electrónico, o por dispositivos y aplicaciones electrónicas. Propician espacios o modalidades convergentes para recabar información discursiva se involucra en una o diversas temáticas, los foros pueden pretender intercambiar opiniones, declarar posturas, puntos de vista, conciliar, validar, hacer consenso o generar conocimientos. Los tipos de foros se caracterizan porque pueden ser públicos o abiertos; protegidos, privados, moderados o libres; en cualquiera de los casos deben determinarse las características o condiciones de participación como algunas de las que a continuación se sugieren::

- Definir y exponer claramente el propósito del foro.
- Indagatorias previas de quien organiza, sobre el tema o los puntos a tratar.
- Predefinir el perfil de los participantes.
- Predefinir el perfil del organizador o moderador.
- Elaboración previa del guión, cuestionario o instrumento para orientar el foro.
- Determinar la forma de acopio de información ya sea grabación de video, audio, notas libres o formatos.
- Ofrecer previamente a los participantes los insumos al alcance del entrevistador o de los involucrados.
- Prever los requisitos que se solicitarán al participante sea información, documentación, equipo u otros.
- Sugerir el entorno físico o circunstancial adecuado ya sea presencial o a distancia.
- Predeterminar y conciliar el momento, forma y duración para foro.
- Entablar un ambiente de confianza, orden e interés común para expresar la libre opinión.
- Informar resultados o procesos posteriores al foro.

Desarrollo de los foros (virtuales) de opinión

Para concretar la tercera acción emergente derivada de los ajustes realizados al proyecto original de Confío, se describirá de manera similar a la realización de entrevistas, el camino que seguimos entre el equipo directivo y de asesoras de Confío y los investigadores para llevar a cabo los foros de opinión. El equipo Confío enfatiza como finalidades de los foros enfocar las opiniones de los participantes respecto a las condiciones o dificultades que las organizaciones sociales han enfrentado o enfrentarían bajo el supuesto de aspirar al buen cumplimiento de los principios del diagnóstico de Confío que explora principalmente aspectos de gobernanza, transparencia, rendición de cuentas, buenas prácticas y visibilidad para determinar su confiabilidad, así como también lograr extraer de sus aportaciones las recomendaciones o estrategias pertinentes para tales efectos basados en los resultados del estudio parte de las acciones emergentes de este proyecto y buscando ideas entre quienes regulan, financian, ejecutan o asesoran los proyectos de organizaciones sociales, para lo cual seguimos los siguientes criterios y pasos:

- Organización de tres foros virtuales de opinión con duración de hora y media cada uno; primero y segundo foros con donantes, funcionarios y fortalecedoras; tercer foro con representantes de OSC.
- Todos los participantes con vinculación a la región norte del país.
- Los nombres de las personas participantes no serán citados por discrecionalidad.
- Usar la plataforma Zoom contratada por Confío para realizar videollamadas a través de internet.
- Que el equipo de apoyo de Confío acuerde con el consultor las fechas y horarios.
- El equipo consultor (investigadores) propone el guión de las sesiones con preguntas para cada grupo, basado en una presentación electrónica cuyo contenido revisa y aprueba el equipo Confío.
- Se acuerda que cada sesión (foro) se dividirá en dos grupos mediante la función de la plataforma Zoom que permite crear salas virtuales (*breakout rooms*) para conjuntar donantes, fortalecedoras y en el caso de las organizaciones dos salas con elección aleatoria en cada una.
- Invitar a representantes de organizaciones donantes, funcionarios públicos y fortalecedoras a conformar los dos primeros foros y para el tercer foro representantes de OSC.
- Que el equipo de Confío acuerde con los participantes las fechas, horarios y requisitos.
- Que el equipo de Confío comparta al consultor y a los participantes el documento de referencia con los análisis y resultados del Estudio previo referentes al instrumento Confío.
- Que el consultor desarrolle material de apoyo visual y presente a los participantes los datos que resumen los aspectos más importantes del documento de referencia del Estudio previo.
- Que el equipo de Confío confirme invitaciones y envíe los enlaces para conexiones según fechas y horarios.
- Grabar las sesiones para posteriores notas del consultor.
- Efectuar los foros con presencia del director de Confío y su equipo de asesoras, el equipo consultor y los participantes.

La logística para los foros de opinión comenzó a finales del mes de junio 2020 se realizaron los días 2, 3 y 6 de julio. Las organizaciones participantes de estas entrevistas se enlistan en el anexo I, página 107. Los nombres de las personas participantes no son citados por discrecionalidad.

Procesamiento de Información

Entrevistas

Comentarios extraídos de las entrevistas

La primera transcripción de comentarios se agruparon conforme las áreas temáticas, es decir, respecto a gobernanza, transparencia y visibilidad en ese orden abordado durante cada entrevista, sin una distribución específica dado que, no obstante, el guion predeterminado (Anexo II - Guion para entrevistas a OSC analizadas, página 109), algunos comentarios en respuesta abarcaban también otros puntos de alguna de las otras áreas incluso de otros aspectos. Por lo tanto, en una primera tabla se transcribieron los comentarios extraídos de manera “no literal” las respuestas sobre el guion en el orden de las entrevistas y cuidando de filtrar y evitar las opiniones repetidas. La estructura de la tabla corresponde a los tres aspectos cada uno con las opiniones sobre dificultades y alternativas.

Área	Dificultades	Estrategias
GOBERNANZA	Transcripción	Transcripción
TRANSPARENCIA	Transcripción	Transcripción
VISIBILIDAD	Transcripción	Transcripción

Tabla 1. Áreas de estudio, dificultades y estrategias.

Distribución y resumen

Esta segunda tabla de procesamiento se sugirió para distribuir la información extraída de las entrevistas de acuerdo con el guion de entrevista (Anexo 1) que encausaba los comentarios con algunos aspectos para las preguntas de cada tema (gobernanza, transparencia y visibilidad) que el entrevistador tenía como guion complementario y con menciones de apoyo. Por otra parte, la información distribuida en esta fase es también un esfuerzo por agrupar, fusionar y reducir su extensión además de sugerir un acomodo secuencial.

Para el caso de **gobernanza**, los puntos de apoyo aludieron a la conformación, compromiso, número, forma de elección, estructura, participación, rotación, estatutos y principales funciones respecto al órgano de gobierno (OG) también se cuestionó sobre temas de estrategia, funciones, finanzas e indicadores de evaluación acerca de la dirección y operación de la organización. Para agrupar su presentación se han distribuido en tres aspectos: **directrices, funcionamiento y evaluación**.

Para el área temática de transparencia, los puntos cuestionados se enfocaron acerca de dificultades y soluciones con los mecanismos de transparencia, rendición de cuentas y difusión de la información con menciones de apoyo para el entrevistador tales como ¿en cuáles han puesto énfasis? Y sobre errores o éxitos que han enfrentado. Se agruparon en los siguientes aspectos: **mecanismos, rendición de cuentas e información**.

Finalmente, para **visibilidad** se abordó con la intención de conocer si tienen en función un área, programa o personal responsable de comunicación, qué nivel de desarrollo se ha logrado, qué importancia tiene y qué alcances ha tenido, por lo que los aspectos referentes para presentarlos son: **comunicación, estrategias y posicionamiento**.

20. Ver anexo 3 “Guion de preguntas detonadoras a grupos de opinión” en página 110.

Los aspectos son sólo una sugerencia de agrupación semántica que bien podría modificarse con diferentes nombres, temas o relaciones, de otra manera podrían dispersarse en mayor número de aspectos incluso simplificarse en dos o sólo uno, sin embargo, esta sugerencia, ofrece desde la perspectiva de los investigadores, una distribución para facilitar su análisis e interpretaciones.

Área		Dificultades	Estrategias
GOBERNANZA	Directrices	●	●
	Funcionamiento	●	●
	Evaluación	●	●
TRANSPARENCIA	Mecanismos	●	●
	Rendición de cuentas	●	●
	Información	●	●
VISIBILIDAD	Comunicación	●	●
	Estrategias	●	●
	Posicionamiento	●	●

Tabla 2. Áreas y aspectos de estudio.

Foros de opinión

Transcripción de las opiniones

Ante los resultados del estudio sobre confiabilidad de las OSC analizados con el instrumento de diagnóstico Confo entre 2018 y 2020 los representantes de organizaciones³ donantes, fortalecedoras y OSC, opinaron acerca de:

1. Debilidades, amenazas y retos que enfrentan las OSC para cumplir principios de confiabilidad.
2. Estrategias y colaboraciones para superar dificultades o debilidades mostradas.
3. Indicadores o parámetros para determinar confiabilidad de las OSC antes sus públicos de interés.

Las transcripciones de las opiniones expresadas en los foros se concentraron en una matriz en el orden que se realizaron, por día y por sala; primero donantes, luego fortalecedoras y al final OSC en el orden que intervinieron los participantes, por lo que, en esta etapa del tratamiento de la información, no se advierten límites claros para cada grupo de respuestas, no se agruparon ni tampoco hay filtros sobre ideas redundantes o similares; la matriz se trabajó con la siguiente estructura:

3. Ver anexo 3 "Guion de preguntas detonadoras a grupos de opinión" en página 110.

FORO 1 Subgrupo DONANTES - Jueves 2 de julio
Transcripción
FORO 1 Subgrupo FORTALECEDORAS - Jueves 2 de julio
Transcripción
FORO 2 Subgrupo DONANTES - Viernes 3 de julio
Transcripción
FORO 2 Subgrupo FORTALECEDORAS - Viernes 3 de julio
Transcripción
FORO 3 Subgrupo OSC – A - Lunes 6 de julio
Transcripción
FORO 3 Subgrupo OSC – B - Lunes 6 de julio
Transcripción

Tabla 3. Distribución de foros de grupos de opinión y participantes.

Sólo para el caso del Foro 2 fue necesario crear otro espacio para incluir algunas nuevas ideas que aportaron reunidos todos al final, respecto a la recapitulación de los subgrupos. Para el Foro 1 y Foro 3 los subgrupos reunidos al final expresaron opiniones coincidentes con las transcripciones de cada sala.

Clasificación y paráfrasis de opiniones

La segunda matriz o conjunto de tablas para el tratamiento de la información obtenida con las opiniones de los participantes en los foros, son resultado de la agrupación por áreas, aspectos o temáticas que se abordaron, de tal forma que se denominaron para fines de interpretación con títulos comúnmente relacionados a áreas factibles a los esquemas organizacionales; en esta etapa, además, se simplificó su redacción, para acortar ideas, igual que en la etapa anterior no se filtraron ideas similares, recurrentes o repetidas, sin embargo, su propuesta de estructura y contenido revelará información que se retomará para las interpretaciones y fase de conclusión. La distribución de las opiniones corresponde al perfil determinado de los participantes, debido a que en los tres foros organizados en tres sesiones se formaron dos salas (subgrupos) para cada uno, el primero y segundo foros con un grupo de donantes y uno de fortalecedoras, el tercer foro con dos grupos casi aleatorios de OSC, esto determinó un balance final, es decir, dos grupos de donantes, dos de fortalecedoras y dos de representantes de OSC; en cada grupo se abordaron las mismas tres preguntas enfocadas a detectar dificultades, proponer estrategias y concretar parámetros respecto a los factores para la confiabilidad en las OSC, en otras palabras, los principios del instrumento de autoevaluación de Confío con los cuales estas categorías propuestas serán acopladas en las interpretaciones, según cada perspectiva del perfil de los participantes. Nuevamente enfatizamos que el equipo investigador formuló la propuesta de agrupación temática, que bien podría haberse estructurado con otros criterios o enfoques, pero confiados de que en el lenguaje que envuelve al sector de las organizaciones sociales, filantrópicas, no gubernamentales o referidas también como aquellas sin fines lucrativos, serán entendibles y podrán asociarse a alguno o más de uno de los principios del diagnóstico (instrumento Confío) correspondientes con los resultados compartidos y expuestos a los participantes sobre el estudio y análisis previo que fue el motivo principal para organizar los foros.

Las agrupaciones conformadas por los investigadores conllevarán al análisis y a su vez quedarán argumentadas en la siguiente etapa de procesamiento de información (interpretaciones) sobre la base de la siguiente estructura:

Dificultades, Estrategias y Parámetros		
Donantes	Fortalecedoras	OSC
GOBERNANZA, DIRECCIÓN E INSTITUCIONALIDAD	GOBERNANZA, DIRECCIÓN E INSTITUCIONALIDAD	GOBERNANZA, DIRECCIÓN E INSTITUCIONALIDAD
Opiniones asociadas	Opiniones asociadas	Opiniones asociadas
ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y SOSTENIBILIDAD	ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y SOSTENIBILIDAD	ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y SOSTENIBILIDAD
Opiniones asociadas	Opiniones asociadas	Opiniones asociadas
METODOLOGÍA SOCIAL Y POBLACIONES BENEFICIADAS	METODOLOGÍA SOCIAL Y POBLACIONES BENEFICIADAS	METODOLOGÍA SOCIAL Y POBLACIONES BENEFICIADAS
Opiniones asociadas	Opiniones asociadas	Opiniones asociadas
COMUNICACIÓN, VINCULACIÓN Y ENTORNO	COMUNICACIÓN, VINCULACIÓN Y ENTORNO	COMUNICACIÓN, VINCULACIÓN Y ENTORNO
Opiniones asociadas	Opiniones asociadas	Opiniones asociadas

Tabla 4. Dificultades, estrategias y parámetros para donantes, fortalecedoras y OSC.

Conciliaciones, Resumen, Hallazgos y Conclusiones

Conciliaciones

Es preciso explicar la forma en que se presentará esta sección, ya que representará no sólo el resumen sino lo más relevante de la inmensa información recopilada durante las entrevistas y los foros de opinión encausados en todo momento a identificar las condiciones, retos y alternativas en el panorama institucional y del entorno de las OSC para determinar su confiabilidad. Enfatizamos que detrás de esta exploración la base del referente se contextualizó en el proceso de diagnóstico a las organizaciones de las entidades del norte de México autoevaluadas en el periodo 2018 a 2020 con el instrumento Confío estructurado con 9 principios y 36 subprincipios que por su parte fueron analizadas en el estudio de análisis de resultados previo y que a partir de sus conclusiones se promueve la indagación más profunda desde una perspectiva cualitativa para detectar adversidades y posibilidades que conlleven a coadyuvar hacia mejores resultados para el sector de las organizaciones sociales en México, particularmente en temas centrales de la visión e intención de Confío.

Continuemos con la explicación de las conciliaciones necesarias para comprender la forma y el contenido de la información acopiada. Sobre el diseño de los guiones preelaborados para las entrevistas y los foros de opinión a partir de los principios Confío, las preguntas se orientaron de la siguiente forma; para el caso de la entrevistas se pretendió obtener aportaciones sobre dificultades y estrategias en los temas de gobernanza, transparencia y visibilidad de las OSC, por otro

lado, para los foros de opinión, el guion se determinó hacia la exploración de dificultades, estrategias y parámetros considerables para el mejor cumplimiento de los principios tomando como referencia los análisis y resultados relevantes del estudio mostrado y compartido a los participantes. Las opiniones libres vertidas para estos propósitos están comprendidas en un espectro más amplio que tratamos de organizar a partir de los principios.

En la siguiente tabla, a través de un ejercicio de conmutación, se asocian los principios Confío con los temas guía para las entrevistas y respecto a la agrupación sugerida por los investigadores para organizar los múltiples temas, áreas, condiciones o aspectos referidos en las opiniones de los foros.

Principios de Transparencia y Buenas Prácticas	Distribución Entrevistas	Clasificación Foros
1. Funcionamiento y regulación del órgano de gobierno. 3. Planeación y seguimiento de las actividades. 9. Promoción del voluntariado.	GOBERNANZA 1. Directrices 2. Funcionamiento 3. Evaluación	GOBERNANZA, DIRECCIÓN E INSTITUCIONALIDAD METODOLOGÍA SOCIAL Y POBLACIONES BENEFICIADAS (Se fusionó con Institucionalidad)
5. Transparencia en el financiamiento. 6. Pluralidad en el financiamiento 7. Control en la utilización de los fondos. 8. Prestación de los estados financieros y cumplimiento de las obligaciones legales y fiscales.	TRANSPARENCIA 4. Mecanismos 5. Rendición de cuentas 6. Información	ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y SOSTENIBILIDAD
2. Claridad y divulgación de la misión 4. Comunicación e imagen fiel en la información	VISIBILIDAD 7. Comunicación 8. Estrategias 9. Posicionamiento	COMUNICACIÓN, VINCULACIÓN Y ENTORNO

Tabla 5. Los principios de transparencia y buenas prácticas en relación a los parámetros de gobernanza, transparencia y visibilidad.

Esta agrupación ofrecerá entonces una justificación y conciliación para comprender la presentación, acopio, tratamiento, interpretaciones, análisis, síntesis, hallazgos y conclusiones de los apartados anteriores y para los siguientes, en ánimo de proporcionar una orientación sobre las propias interpretaciones que seguramente varían entre criterios, lenguaje, percepción, conocimiento o posturas de quienes las expresaron y de cada lector.

Lo más importante para esta fase final y relacionado a lo antes explicado, es declarar y justificar las razones por las que se han adoptado los temas clasificados por la agrupación resultante de los foros de opinión como guía para sintetizar las aportaciones más relevantes obtenidas en esta investigación cualitativa basada en entrevistas y foros de opinión, hacia el mismo sentido optamos por focalizar las aportaciones sólo mediante dos enfoques que son: dificultades y estrategias. En otras palabras, nos conducimos a responder ¿cuáles son las dificultades que enfrentan las OSC para dar mejor cumplimiento a los principios de confiabilidad? y ¿cuáles son las estrategias para que las OSC logren mayor confiabilidad?

Resumen

De todas las opiniones recopiladas podemos sugerir que se obtuvo un extenso mapa de problemas y un concentrado compendio de propuestas, sin embargo, es preciso señalar que para resumirlos fue necesario demarcar criterios para discernir, sobre el abundante cúmulo de información, lo más concreto y significativo. Distinguir lo subjetivo para plasmar lo objetivo, llegar a eso no fue tarea fácil, ya que las técnicas aplicadas admiten las opiniones abiertas y libres de los informantes y esto inevitablemente está cargado con una buena dosis de subjetividad, percepción, retórica, suposición y algunos otros juicios de valor; advertimos, por ejemplo, que se puntualizaron temas obvios o importantes, pero sin describir el contexto o explicación de por qué lo mencionaron, por el contrario, otros casos contextualizaron tanto que disiparon la objetividad, otras más elocuentes pero sin fundamento, generalizaciones o sentencias categóricas; algunas posturas son convergentes en el tema, pero divergentes en el contexto; diestramente otras fueron claras y objetivas. Deseamos lo objetivo aun cuando haya sido necesario preservar algunas subjetividades. De todo lo anterior, sobre forma y contenido para entender conciliaciones temáticas y presentarlo en resumen, se obtuvo lo siguiente:

Dificultades

DIFICULTADES EN: GOBERNANZA, DIRECCIÓN E INSTITUCIONALIDAD	
LEGALES	Figura jurídica inadecuada, falta de asesoría y acompañamiento.
ÓRGANO DE GOBIERNO (interno)	No existe, pocos integrantes, falta de compromiso, falta de visión, apoyo, aptitud, perfiles indefinidos o que no se cumplen, se completan con familiares o sólo se fijan en su estatus, resistencia a cambios, ruptura con los operativos, luchas de poder que afectan a la organización, falta de fuerza.
DIRECCIÓN	Rumbo erróneo, no evalúan procesos, resultados o impacto; no detectar o aprovechar oportunidades, en ellos recae todo.
PLANIFICACIÓN	Nula, carente, deficiente, no democratizada, improvisada, no distinguen niveles de planificación.
MODELO	Falta asesoramiento para aplicar metodologías en sus programas, vulneran o exponen a su población, insuficiente relación con sus beneficiarios, falta enfocar metodologías de evaluación.
ESTRUCTURA	Incompletas, indefinidas, endeble, no hay programa de voluntarios.
OPERACIÓN	Personal insuficiente, ineficiencia, improvisan, caen en vicios, lo urgente y no lo importante, duplicidad u omisión de funciones, apatía o indiferencia.

Tabla 6. Dificultades en gobernanza, dirección e institucionalidad.

DIFICULTADES EN: ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y SOSTENIBILIDAD

FISCALES

Miedo a la fiscalización, marcos regulatorios excesivos, hacen su contabilidad como empresas, delegan al contador, limitación del 5% para gastos administrativos.

RECURSOS

Carencias, pérdida de capitales, pérdida de donantes, reducción de donativos privados, proyectos mal hechos, no logran la diversificación, crean dependencia, viven al día, falta de apoyos del gobierno.

COLABORADORES

Poco que ofrecerles.

PRESUPUESTOS

Incompletos, no detallados.

TRANSPARENCIA

Poco conocimiento, preparación o capacitación en la materia.

Tabla 7. Dificultades en administración, finanzas y sostenibilidad.

DIFICULTADES EN: COMUNICACIÓN, VINCULACIÓN Y ENTORNO

CONSTANCIAS

Marcos legales y fiscales exigentes y tediosos, no identifican a todos sus públicos de interés, no logran reconocimiento de sus públicos, están expuestas a la crítica y enjuiciamiento; proyectan imagen lastimosa o victimada, estudios denotan que sólo un 20% aprovechan oportunidades, los donantes exigen y norman demasiado, falta promover más actividades colaborativas, sin legitimidad de las comunidades, actores cercanos no conocen a las instituciones, ocurre la polarización, el gobierno actual quiere que desaparezcamos, malas prácticas de otras OSC, no se han fortalecido las redes de apoyo, hay sobreoferta de capacitación pero no de acompañamiento porque es más costosa.

INFORMACIÓN

Miedo y desconfianza para informar, no se generan materiales, no saben informar.

INFRAESTRUCTURA

No hay área o personal especializado en comunicación, carecen de página web o no está actualizada.

Tabla 8. Dificultades en comunicación, vinculación y entorno.

Estrategias

ESTRATEGIAS EN: GOBERNANZA, DIRECCIÓN E INSTITUCIONALIDAD

LEGALES

Elección adecuada de la figura jurídica, asesoría de abogados, regular situaciones laborales.

ÓRGANO DE GOBIERNO

Suficiente, incluyente, participativo, inducido y capacitado, rotativo, supervisor, con comités, sólido, con manual de gobernanza, que apruebe otros planes, alternamente se pueden crear patronatos de apoyo, que contribuyan a la sostenibilidad, la gobernanza también debe ser evaluada.

DIRECCIÓN

Respalda por consejo y por operativos, dar respaldo a OG, implementar metodologías de evaluación, aprovechar oportunidades.

PLANIFICACIÓN

Objetiva, consistente, participativa, democrática, completa, documentada, clara, con metas.

MODELO

Innovación en su metodología, procesos para sistematizar sus modelos con asesoría, marco lógico y teoría de cambio, metodologías de evaluación con indicadores.

ESTRUCTURA

Completa, descriptiva de posiciones, responsabilidades y funciones, selección con base a perfiles, desarrollar capacidades, procesos con manuales documentados, atraer voluntariado extranjero, desarrollar el programa de voluntariado.

OPERACIÓN

Respalde a dirección, reglas claras y por escrito, participe, conozca y ejecute planes; autoresolutivos, atender planes correctivos o de mejora, registrar información.

Tabla 9. Estrategias en gobernanza, dirección e institucionalidad.

ESTRATEGIAS EN: GOBERNANZA, DIRECCIÓN E INSTITUCIONALIDAD

FISCALES

Elaborar o disponer de balances, estados, informes, dictámenes, declaraciones, auditorías y toda gestión fiscal, cumplimiento cabal con el SAT, desarrollar indicadores administrativos, que sean donatarias y mantengan su estatus.

RECURSOS

Invertir en asesoremiento, establecer políticas (ingresos – egresos), capacitarse más en la formulación y presentación de proyectos, más capacitación en procuración y estrategias de “negocios”, mayor seguimiento a los donantes, participar en más convocatorias, crear el área y personal capacitado y dedicado a la procuración.

COLABORADORES

Gestiones que permitan ofrecer mejores sueldos, prestaciones y condiciones de trabajo.

PRESUPUESTOS

Calcular su rendimiento social, invertir en comunicación y áreas estratégicas.

TRANSPARENCIA

Indagar y adoptar prácticas de otros, publicar información contable y financiera, capacitarse en la materia.

Tabla 10. Estrategias en administración, finanzas y sostenibilidad.

ESTRATEGIAS EN: COMUNICACIÓN, VINCULACIÓN Y ENTORNO

INSTANCIAS

Pertenencia a redes colaborativas y de apoyo, formalizar alianzas, postular a reconocimientos, acreditaciones, premios o certificaciones, adoptar liderazgos, que se debe lograr la constitución de un "ente" que las represente, aprovechar oportunidades como Confío para diagnosticarse y también en otros aspectos, programar visitas de sus públicos de interés a conocer su labor, entidades inversionistas, normativas, académicas y fortalecedoras deben aliarse para establecer modelos de diagnóstico, modelos de fortalecimiento y modelos de buenas prácticas que derive en planes de apoyo a largo plazo, tomar como referencia los planes, nacionales, estatales, locales y mundiales como los ODS.

INFORMACIÓN

Preparar y difundir el Informe Anual de acciones y finanzas, informar oportunamente a sus públicos de interés, manejar información fidedigna, organizar el evento anual, inyección de mucha creatividad, participar u organizar eventos afines a sus intereses, compartir testimonios y anecdotarios, proyectarse con visión internacional, que trasmitan emoción y pasión; destacar beneficios y resultados, resaltar su contribución sobre los problemas públicos, definir una identidad, diseñar el manual de institución y folletería para difundir.

MEDIOS

Creación y uso de plataformas y aplicaciones actualizadas, explorar y experimentar todos los medios posibles, capacitarse en el manejo de los medios, desarrollar campañas, boletines programados periódicamente.

Tabla 11. Estrategias en comunicación, vinculación y entorno.

Final del resumen de: Dificultades y Estrategias.

Hallazgos

Hablemos de forma, contenido y densidad de la información y hablemos de actitudes de los informantes.

Para referir a la forma, un hallazgo que no lo buscamos, apareció por sí mismo, se trata de una interpretación literalmente gráfica, ya que cuando se vieron las tablas de transcripción y de paráfrasis de opiniones, observamos que la densidad de opiniones de los foros acumuló mayores aportaciones de los donantes, de forma intermedia de los participantes de las fortalecedoras y en menor medida de las OSC, la lectura es muy simple pero reveladora, ya que en esa medida se proporcionaron los insumos a las diferentes categorías.

Otra cuestión de forma, la proporción de transcripciones y paráfrasis de opiniones reveló mayor densidad de temas o situaciones problemáticas, en mediana medida para soluciones o estrategias y mucho menor para identificar parámetros determinantes sobre la confiabilidad, por cualquiera que hayan sido las perspectivas abordadas, esto podría corroborar suposiciones, aquí resultó contundentemente esquemático.

Respecto a los perfiles de informantes, particularmente en los foros y con la posibilidad de observarlos a través de las pantallas de video o bien de percibir sus actitudes, caracterizamos que:

- Los donantes aportaron más ideas, sus participaciones fueron más robustas, más objetivas, más enfáticas incluso categóricas, muy convencidos de referirlas como generalizaciones.
- Por su parte las fortalecedoras fueron medianamente participativas respecto a los demás grupos, más descriptivas y con actitudes más propositivas en sus ideas expuestas.
- Los representantes de las OSC fueron menos participativos, poco descriptivos, poco autocríticos y demasiado retóricos.

El contenido que coincidentemente fue más aludido en las entrevistas y foros, por las personas y representativamente por los grupos conformados, tanto en lo negativo como en las proposiciones; correspondió a los aspectos de Comunicación. En contraste, las dos áreas y aspectos temáticos menos referidos resultaron ser los de Metodología social, seguida sorprendentemente por pocas referencias a los temas de Transparencia.

Las representantes de OSC que a través de su autoevaluación fueron diagnosticadas con el instrumento Confío con mejores niveles de cumplimiento respecto a los principios y que se eligieron para las entrevistas, aportaron con mayor claridad, abundancia y objetividad tanto el mapeo de problemáticas como sus opiniones de estrategia, lo que ha funcionado, así como otras oportunidades de implementación. A diferencia de los foros donde las OSC fueron las menos objetivas, como ya se había resaltado, sin embargo, detectamos una tendencia o conducta diferente que lo analizado en las entrevistas; esto es, en los foros, los donantes a la par de las fortalecedoras confieren sus resoluciones a vínculos, alianzas y capacidades entre las entidades de inversión, fortalecimiento, académicas y normativas como las responsables que deben tomar los roles protagónicos en asumir, invertir, diseñar y ejecutar tales estrategias de la mano, no con las OSC sino con los expertos y asesores.

A través del ejercicio se logró vislumbrar que los directivos de las organizaciones entrevistadas pudieron compartir prácticas que las han llevado a posicionar a la organización en una situación de liderazgo en su comunidad, la mayoría con fortalezas en sus órganos de gobierno, con cualidades diversas pero, en general, centrados en el ejercicio de la planeación, el seguimiento, la evaluación y la rendición de cuentas. No fueron organizaciones de una edad en particular, habiendo organizaciones jóvenes y otras con varias décadas de operación, por lo que se descarta la idea de que sólo las organizaciones de mayor edad son las que pueden manifestar tener las características deseadas en una organización.

Los principios de transparencia y buenas prácticas de Confío no surgieron de manera directa como el tema central ni en las entrevistas ni en los grupos de discusión, nadie se refirió al subprincipio 1A, o el 4C, como suele referirse a estos Confío, sin embargo en las exposiciones, diálogos e ideas vertidos por los participantes, estos se referían a los conceptos que les integran, centrándoles como temas importantes para el desarrollo y éxito de una organización en el logro de su fin social: la necesidad de fortalecer un órgano de gobierno y que participe de manera adecuada, que dé dirección, ejerza el control, la gobernanza, la necesidad de participación de sus integrantes, cuenten con diversos perfiles, se evalúe la estrategia, se renueven; se comunique la información financiera, de actividades, de logros a través de medios propios, como la página web y el informe anual, se desarrollen alianzas, se busquen medios de reconocimiento externo, de difusión y posicionamiento.

Conclusiones

Las opiniones vertidas fueron acaudaladas en cuanto a densidad, recorrieron casi todas las áreas y aspectos de los espectros organizacionales, en cuanto a contenido y aunque en su mayoría resultaron poco contextuales, descriptivas u operantes, no dejan de ser relevantes, de manera que esto al final refuerza el señalamiento de los puntos problemáticos y al menos deja un buen catálogo de aspectos para implementar, desarrollar, no descuidar o mejorar; dicho en el lenguaje de Confío: su transparencia y buenas prácticas para ser confiables.

Se manifestó de manera clara, mayor interés y discernimiento de los donantes y complementariamente por los participantes de organizaciones fortalecedoras, en ánimo de dibujar con mayor detalle los escenarios adversos y del panorama de alternativas para encaminar a las OSC para lograr transparencia, mejores prácticas y confiabilidad antes sus diversos públicos de interés.

El comparativo de opiniones entre donantes, fortalecedoras, funcionarios y representantes de OSC evidenció menor comprensión y señalamiento de las propias OSC sobre los temas de desarrollo organizacional y de visión sobre el panorama institucional, normativo sea legal o fiscal y por supuesto de inversión; lo que conlleva a reflexionar ¿por qué hablan menos de sí mismas sobre sus propios temas y preocupaciones que los demás grupos?

Se logra entrever que existen múltiples factores que inhiben el desarrollo de las organizaciones en los temas que centra el presente estudio, donde pareciera que algunos componentes sociales no están alineados al desarrollo de las organizaciones y otros, por su parte, no se comunican o no logran encontrar la fórmula articulada para el fortalecimiento del sector. Por citar algunos aspectos relevantes, las organizaciones nos hablan de crecientes y excesivas regulaciones a las organizaciones de la sociedad civil, donde se les exige la aplicación de recursos profesionales, intelectuales y económicos a la par que se exige a una empresa. También, encontramos a donantes que tienen gran claridad de qué tipo de organizaciones buscan para financiar sus proyectos y actividades, sin embargo, pareciera que entre sus esfuerzos y los de las fortalecedoras, aún están tratando de encontrar cuál es la fórmula adecuada para lograr hacer que las

organizaciones alcancen los niveles de fortalecimiento y de confianza que buscan. Además, con gran relevancia, se encuentran los supuestos adecuados sobre la inversión de recursos de una organización en los aspectos relacionados con el desarrollo de la misión y con otros aspectos que algunos podrían no considerar tan relevantes o que incluso pueden considerar un uso o aplicación de recursos no válido o necesario; una ley del impuesto sobre la renta que exige a las donatarias autorizadas que como mínimo llegue el 95% de los fondos captados a sus beneficiarios, o sea, se empleen en actividades relacionadas directamente a la misión, deja poco margen para los órganos de gobierno de las organizaciones para elegir y desarrollar estrategias relacionadas al desarrollo de las áreas de soporte y de apoyo a las actividades centrales, como es la administración, la capacitación y desarrollo, la investigación e innovación y otras de gran relevancia para el desarrollo de la confianza y la construcción de bases de apoyo, como pueden ser las de comunicación, de visibilidad y de rendición de cuentas.

El modelo de transparencia y buenas prácticas de Confío busca colaborar con los diferentes grupos que forman parte o participan del y con el tercer sector, las propias organizaciones de la sociedad civil, las fortalecedoras, los donantes en su calidad de fundaciones o empresas o el gobierno y se sitúa en un entorno complejo, donde existen múltiples agendas e ideas para lograr los objetivos que se esperan del tercer sector, con leguajes y propuestas distintas, en zonas con distintos grados de desarrollo y de disponibilidad de recursos para el desarrollo del capital social, entre organizaciones de fortalecimiento y donantes que cuentan tener sus propias expectativas y métodos para lograrlo. Así es México, un país tan grande como lo es diverso, donde el diálogo es muy importante para podernos entender y construir una visión compartida. Tal vez, lo más importante de este ejercicio.

Quizá deseábamos, esperábamos ansiosamente las fórmulas con sus factores y productos, pero conocemos bien los productos, quizá no hay recetas, pero detectamos ampliamente los ingredientes.

Había que hacer un proceso exhaustivo de depuración de la información desde las extensas transcripciones, las paráfrasis, las variadas clasificaciones temáticas, pasando por la dosificación y los filtros para un resumen; al final tenemos una síntesis menuda y una tarea colosal.

Es preciso conjuntar las voluntades expresadas en las entrevistas y foros para sumar a los actores clave señalados en este proceso, para extraer en lo posible cada una de las estrategias obtenidas, es difícil hacer totalmente de lado la retórica, caeremos aún en la suposición de que detrás de cada problemática hay una propuesta de solución o a la inversa conocer bien los productos necesarios para relacionarlos con las deficiencias; pero tenemos las señales de alerta, debemos descifrarlas y seguir las luces del faro que nos han encendido; llevar las propuestas a la mesa de discusión, presentarlas en los escritorios de inversión; llevarlas a la mesa de diseño, llevarlas a los espacios de capacitación, ir a acompañar su ejecución y finalmente pasarlos por la mesa de inspección, dicho de otra manera, hacer círculos completos para aprovechar los valiosos insumos generados por esfuerzos y mecanismos de participación como éste promovido por Confío.

Recomendaciones

Las iniciativas sociales de personas, agrupaciones y colectivos que deciden constituir una persona moral sin fin lucrativo, llámese asociación civil, institución de beneficencia privada o cualquier otra figura legal relacionada, conllevan una responsabilidad adicional relacionada al reconocimiento legal que en ocasiones les da oportunidad de recibir donativos de personas y empresas que pueden hacer sus donativos deducibles del impuesto sobre la renta o recibir apoyos o hacer alianzas con el sector público. Esta transición hacia el reconocimiento legal, por lo menos en lo referente a la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil y la Ley del Impuesto sobre la Renta, representa un desafío para muchas organizaciones, que se ven en la necesidad de operar de la noche a la mañana en un marco regulatorio y organizacional del cual pueden no poseer experiencia o conocimientos necesarios para hacerlo.

Confío preparó una serie de actividades para conocer la experiencia de aquellas organizaciones que han transitado de la etapa de planeación de la constitución legal de la organización a la operación plena, formal y profesional de una OSC. También preparó una serie de foros de discusión (opinión) dedicados a discutir y analizar algunas de las principales dificultades que encuentran las organizaciones, según los hallazgos de la investigación “Gobernanza y Transparencia en Organizaciones sin Fines de Lucro en el Norte de México”. Estos ejercicios fueron una oportunidad para encontrar coincidencias y visualizar las posturas de las organizaciones y grupos de interés.

La motivación del desarrollo de las siguientes recomendaciones es abonar desde asociación Confío a las ideas vertidas, ya exploradas y comentadas suficientemente por los participantes de los ejercicios realizados, así como verter otras ideas y puntos de vista que se advierten como necesarias para fortalecer las temáticas que este documento aborda: gobernanza, transparencia y visibilidad.

Organizaciones de la sociedad civil

Gobernanza

Las organizaciones de la sociedad civil, como ha identificado Confío, presentan múltiples fortalezas en relación a los principios de transparencia y buenas prácticas; destaca su elevada alineación entre su razón de ser, su misión, y el desarrollo de sus programas y proyectos a través del tiempo, también en el control de sus fondos para demostrar el correcto uso de donativos, así como la preparación de reportes de avances y recursos empleados para sus financiadores. Sin embargo, según la investigación “Gobernanza y Transparencia en Organizaciones sin Fines de Lucro en el Norte de México” un 25% manifiesta tener problemas en la implementación de buenas prácticas relacionadas a la gobernanza. Tomando como referencia los hallazgos que constituyen la parte central de este documento y la experiencia del diagnóstico de Confío al diagnosticar a centenares de organizaciones, se citan algunas recomendaciones para aquellos que buscan constituir una OSC y aquellas que ya están constituidas:

Desde que se conforma una organización de la sociedad civil, sus asociados o patronos deben contar con una visión clara de las responsabilidades que adquieren y el rol que desempeñarán, tanto en la parte legal como de dirección, de estratégica, de organización, de control, de rendición de cuentas y de sustentabilidad financiera.

El desarrollo de los estatutos sociales debe involucrar a los nuevos asociados y asegurar que obtienen pleno entendimiento de los mismos. Deben ser conscientes de qué significan y qué responsabilidades adquieren, y posteriormente lo mismo para aquellos que deciden participar en el Consejo Directivo o Patronato. El desarrollo debe realizarse con la asesoría de un abogado y un notario que entienda y conozca al sector, de las situaciones legales y fiscales, a fin de prevenir posteriores modificaciones relacionadas al funcionamiento adecuado del órgano de gobierno, así como del cumplimiento de disposiciones relacionadas a obtener el estatus de donataria autorizada. Deberá abordar las principales políticas para la prevención de conflictos de interés, de equidad de género, el reclutamiento de nuevos consejeros, la renovación a través del tiempo, entre otros. Esta construcción de estatutos deberá ser desarrollada en base a las necesidades de la organización, sus miembros, su filosofía y valores, y de ser posible, deberá fomentar la adopción de las mejores prácticas nacionales e internacionales relacionadas a la gobernanza de entidades sin fines de lucro.

Los miembros del órgano de gobierno deben reconocer su rol de liderazgo de la organización y mostrar fuerte compromiso al logro de su misión. En tal carácter, deberán idear las estrategias y planes de trabajo para lograr los objetivos propuestos y establecer indicadores que permitan conocer su logro en el tiempo involucrar en estos procesos a los colaboradores y actores externos será una parte del éxito la estrategia y su implementación.

Es importante que el órgano de gobierno incorpore la evaluación de su propio funcionamiento, tanto en lo colectivo como en lo individual, para poder fortalecer aquellos aspectos que limitan su correcto funcionamiento o desempeño; también de manera periódica deberán abordar y conocer cómo sus esfuerzos, la inversión de recursos, el desarrollo de programas y proyectos, inciden o no en la población o problemática a la que se dirigen, en otras palabras, el impacto logrado. Otros elementos importantes de evaluación incluyen la evaluación externa de la organización, de sus programas y proyectos, así la auditoría externa a sus estados financieros.

La formación constante de los consejeros debe ser parte de su plan anual de capacitación, para lo cual deberán contar con herramientas para diagnosticar las necesidades individuales y colectivas: los temas relacionados a su misión, temas legales, fiscales, de recursos humanos, de sistemas y tecnología, de procuración de fondos, de transparencia y rendición de cuentas, de visibilidad, de trabajo en redes y desarrollo de alianzas, etc.

Para organizaciones de nueva creación, la contratación de un director no relacionado con el órgano de gobierno, de preferencia, debe ser un objetivo a lograr. La evaluación de su desempeño, relacionado al desarrollo del plan de trabajo y las metas planteadas, debe ser un ejercicio a realizar de manera periódica. Permitirle la participación en el desarrollo y fortalecimiento del órgano de gobierno será también parte de su éxito. Para ello, es recomendable que los estatutos sociales aborden las atribuciones y responsabilidades del director ejecutivo y su relación con el órgano de gobierno.

Los órganos de gobierno deben tomar decisiones a tiempo. Deben ser capaces de reconocer cuando un integrante no aporta, ha perdido el compromiso por la misión o la organización, o bien su situación de vida ha cambiado y por tal le es imposible continuar con su responsabilidad. A través de estatutos sociales que anticipen estas situaciones, la transición, el cambio o la baja, se dará de manera natural y de manera conciliatoria, incluso, conservándole en la organización con otro estatus o responsabilidad.

Los órganos de gobierno deben conocer su responsabilidad de que la organización se allegue de recursos necesarios. Para ello, algunos aportarán su experiencia y/o relaciones de negocio, mientras que otros podrán aportar recursos económicos o ambos.

Para organizaciones con órganos de gobierno numerosos resulta factible que sus miembros se integren a comisiones, conforme al área de conocimiento y experiencia de sus integrantes, para el desarrollo de actividades relacionadas a uno o varios de los objetivos organizacionales planteados.

Los órganos de gobierno deben abordar en tiempo y forma, para su discusión y aprobación, los temas del plan de trabajo anual, de presupuesto (su consecución y uso), de revisión de estados financieros y los resultados de auditoría. Deben dar cumplimiento a las obligaciones legales relacionadas a la operación, así como por las relaciones laborales contraídas y estar al cuidado del pago correcto y en tiempo de los impuestos.

También, deben vigilar que la organización desarrolle los mecanismos adecuados para recopilar, sistematizar y brindar de manera constante y actualizada información sobre sus programas y proyectos, alcances y recursos empleados, incluidas sus fuentes por categoría, a sus públicos de interés, no sólo a sus donantes actuales, sino a los potenciales, a sus usuarios o beneficiarios, a otras organizaciones de la sociedad civil, a entidades de gobierno y sociedad en general, a través de una página de internet propia y actualizada, así como de redes sociales que más favorezcan comunicar e interactuar con los públicos de interés. El desarrollo de un informe anual con contenidos adecuados, así como su amplia difusión, debe ser un punto de seguimiento del órgano de gobierno.

Finalmente, y no porque la lista de recomendaciones no pueda ser más extensa, sino que éstas sólo se acotan a los hallazgos de las actividades realizadas y a los principios que promueve Confío, se recomienda que los integrantes del órgano de gobierno reconozcan su papel de “liderazgo y gestoría”, haciéndolo patente en la creación de alianzas, el encuentro de una diversificación de fondos pública y privada, que busque oportunidades y consolide acuerdos con otros actores.

Transparencia y visibilidad

Las organizaciones limitan la información que ponen a disposición de sus públicos de interés y sociedad en general, basados en mitos y realidades. Dentro de los mitos se encuentran varios, como son: si una organización hace público que tiene recursos económicos, ésta ya no recibirá más donativos; que no tiene la responsabilidad de brindar información de manera pública puesto que es una entidad privada; o que al ser una organización constituida como institución de asistencia privada, es suficiente una rendición de cuentas sólo a la Junta de Asistencia Privada, conforme su obligación legal de reportarle sus planes, presupuestos y actividades. Dentro de las realidades se encuentran: el país presenta niveles altos de inseguridad aunado a una pobre consecución de justicia, lo que inhibe que las organizaciones sientan confianza para hacer públicos sus estados financieros o den a conocer cualquier dato que pueda ser aprovechado por alguien mal intencionado; muchas organizaciones no cuentan con los recursos suficientes para el desarrollo de sus actividades de misión, menos para el desarrollo de actividades que perciben como complementarias, como puede ser la transparencia y la comunicación. Por tal se recomienda:

Discutir en el órgano de gobierno la clase de información que se hará pública, su frecuencia y mecanismos de entrega, ej. Informe anual impreso, página web, etc. Se debe cuidar cumplir con la Ley Federal de Protección de Datos en Posesión de Sujetos Obligados y su reglamento.

Contar con los registros de todas las actividades y recursos. Los sistemas de administración de información y bases de datos relacionadas a cada área de la organización, o de sus programas y proyectos, operativos y contables, son la base de la información a proporcionar. Además, el desarrollo de estos sistemas (y controles) fortalecen los procesos, la sistematización y la organización de las actividades.

También, se convierten en la fuente de información para la evaluación y el seguimiento para cada área de la organización, desde la base operativa, los mandos medios (ej. coordinaciones), el mando directivo y el órgano de gobierno.

Contar con una página web con contenidos mínimos, actualizada, cuyos mensajes no induzcan al error, simulen o engañen. Entre los contenidos que debe tener están la misión, los programas y proyectos que se desarrollan, su razón de ser o justificación, los servicios que se otorgan, sus costos, a quiénes se dirigen las actividades, cómo se puede participar de éstas y sus cuotas, los informes de actividades y resultados de años anteriores, información financiera, datos legales, como el aviso de privacidad, mecanismos de contacto, así como otros datos que son relevantes para la sociedad, como son: el motivo de existir la organización, cómo y por qué la sociedad debe considerar apoyar a la organización, los perfiles de las personas que integran el órgano de gobierno, cómo se puede colaborar económicamente o con voluntariado a la organización, entre otras. Contar con una sección de transparencia dentro del sitio es muy recomendable. Si la organización ha sido analizada por Confío, la mayoría de la información descrita ya será pública, por lo que se recomienda vincularla y también hacer una similitud entre lo que ha publicado Confío y lo que publica la organización.

Desarrollar un informe anual que contenga por lo menos la siguiente información: misión, programas y proyectos desarrollados, estados financieros o información financiera relacionada a ingresos y egresos, fuentes de recursos por tipo (recursos públicos federal, estatal, municipal; recursos privados empresas, fundaciones, personas, cuotas de recuperación), sin detallar nombres, salvo que el donante haya solicitado la visibilidad de su nombre o marca o la organización haya pedido su consentimiento. Si el órgano de gobierno ha decidido no hacer pública la información financiera, se recomienda que por lo menos la organización haga público un mecanismo a través del cual una persona puede solicitar ese tipo de información.

Para aquellas organizaciones que son donatarias autorizadas, cumplir con la obligación de transparencia del Servicio de Administración Tributaria (SAT), al agregar su información a su página web, contribuye a la transparencia de la organización, sin embargo, se recomienda que la organización tenga en su página web una liga (hipervínculo) a la página del SAT, además de brindar los datos que necesitará el visitante para poder acceder sin contratiempo a la información, ya que, por la sofisticación del sector, su lenguaje, y el propio SAT, será complicado que el público en general acceda a esa información.

Las redes sociales deben ser aprovechadas y utilizadas en la proporción de la capacidad para administrar y renovar contenidos; una red social abandonada hace pensar que la organización ya no existe. No son sustitutas de una página web institucional.

Las alianzas permiten contar con mayor exposición pública, ya sea por la elaboración de mensajes realizados por la propia organización en referencia a ésta, o por la creación de mensajes de terceros que emplean el nombre y logotipo de la organización.

Concientizar a sus donantes de las necesidades de transparencia y comunicación del proyecto o programa que les financia. Para el caso de convocatorias que solicitan un presupuesto de costos, debe siempre integrarse el costo de transparentar la información y hacerla pública, visible. La rendición de cuentas del programa(s) y/o proyecto(s) individuales no termina en el informe privado que se entrega al donante o a un órgano regulador.

Donantes

Los donantes que aportan recursos significativos a una organización tienen la posibilidad de ejercer un efecto de cambio positivo en la gobernanza, la transparencia y visibilidad del sector. Sus recomendaciones, incluso a nivel de sugerencia, tienen un gran impacto en aquellos que son los responsables (asociados y patronos) o dirigen una OSC. Sus relaciones con la organización pueden ir más allá de limitarse a financiar los programas y proyectos y pedir cuentas sobre esos recursos. Incluso, tienen la capacidad de acompañar y monitorear un proceso de fortalecimiento o institucionalización sin invertir recursos adicionales. Por ello, en relación a los temas de gobernanza, transparencia y visibilidad, se recomienda lo siguiente:

Donar de manera informada. Antes de donar a una organización, si es posible se recomienda investigar y conocer qué organizaciones trabajan en esa temática, conocer las fortalezas y debilidades de cada una, sus programas y proyectos, sus logros obtenidos, el sustento de su metodología de intervención, sus evaluaciones, etc.

Diagnosticar y comunicar a la organización aquellas prácticas que desean ver implementadas en su operación y que están relacionadas a la gobernanza, la transparencia y la visibilidad. Establezcan en conjunto metas con las que las partes de sientan cómodas; dialoguen sobre los retos y provean algún recurso que sea posible ofrecer para que la organización cumpla su objetivo.

Destinar recursos para la ejecución de actividades relacionadas a la transparencia y visibilidad de la organización o del programa y/o proyecto financiado. Hacerlo es invertir en encontrar nuevos aliados al proyecto, en fomentar que la organización pueda atraer nuevos fondos y se desarrolle, en desarrollar conocimiento y confianza, tal como lo hace el donante en su práctica de negocios.

Dar seguimiento e incentivar las buenas prácticas. Organizaciones que hacen un esfuerzo por mejorar sus prácticas de gobernanza, de transparencia o de visibilidad, y otras más, deberían ser reconocidas por sus donantes, de manera privada, pública y económicamente, con una retroalimentación clara de la motivación del donante para tal reconocimiento, beneficio o apoyo; si esta retroalimentación no es precisa, las organizaciones podrían no tenerlo claro. La transparencia proactiva implica inversión de recursos, y para una OSC la decisión de seguir invirtiéndolos podría justificarse con el “retorno sobre la inversión”; una decisión lógica de la organización que no observa elementos de motivación, como la compensación al esfuerzo y los recursos invertidos, sería decidir volver a su estado original, en un sistema en el que “no pasa nada”.

Preferir donar a aquellas organizaciones que han alineado sus prácticas a la honestidad, la transparencia y la legalidad. Verificar los antecedentes con terceros, organizaciones de evaluación externa, así como la alineación de los propios valores institucionales a la práctica organizacional, recompensará y fomentará la gestión adecuada.

Apoyar los procesos de fortalecimiento institucional y la evaluación externa, tanto de la organización, sus programas y proyectos, como de la auditoría de estados financieros. El fortalecimiento en órganos de gobierno, rendición de cuentas y comunicación (visibilidad) debería estar acompañado de recursos para la implementación de algunas actividades básicas. La evaluación de un externo sobre este fortalecimiento y adopción de prácticas, reflejadas en la realidad de la institución, es un proceso que cierra y asegura el ciclo, además de ser un resultado que se puede comunicar a favor de la confianza institucional.

Mantener congruencia entre los apoyos destinados a las OSC y los costos escondidos en los donativos. La mayoría de las organizaciones mexicanas cuentan con recursos muy limitados y las cargas administrativas y legales son altas en relación a estos. Entre las cargas administrativas más demandantes está la preparación de reportes complejos para la rendición de cuentas individualizada a un proyecto o programa financiado, situaciones que pueden ser el motivo del deterioro de otras actividades importantes de la organización, incluidas las operativas, las de transparencia, visibilidad o procuración de fondos, por mencionar algunas. Es posible que cargas adicionales al ciclo administrativo del programa y/o proyecto (planeación, organización, dirección y control), así como de la rendición de cuentas del mismo, como son el desarrollo de reportes muy pormenorizados y exhaustivos, eleven los costos administrativos y pongan en riesgo el cumplimiento legal de la organización relacionado al gasto que la organización que es donataria autorizada puede destinar a estas actividades, conforme lo establecido en la Ley del Impuesto sobre la Renta. En otras palabras, el donante, al solicitar un recibo de donativo deducible por su aportación económica, debe considerar que de este donativo la organización no puede emplear más del 5% en actividades administrativas a su proyecto, entre las que se encuentran la planeación, los reportes, la medición y evaluación de indicadores, seguimiento de actividades de monitoreo, etc., a menos que el donante no le pida la emisión de recibo de donativo deducible de impuestos; si el donante exige un costo de actividades administrativas mayor a este 5%, en automático se convierte en la causa para que la propia organización incumpla con la ley, convirtiendo al donante en parte del problema. Hay que tomar en cuenta que, en los niveles de exigencia actual de los donantes "profesionales", es posible que sean los niveles gerenciales o directivos de las organizaciones quienes sean los que invierten más tiempo en estos procesos, por lo tanto, el costo es mayor. Paradójicamente, se conoce que los donantes prefieren no aportar sus recursos para cubrir costos administrativos.

Fortalecedoras

Desde el punto de vista del fortalecimiento institucional, se puede decir que en algunas ciudades y regiones del país se han hecho esfuerzos muy importantes para elevar la profesionalización de las actividades de la sociedad civil. Con el apoyo de recursos privados y públicos, las organizaciones han podido acceder a conferencias, talleres, diplomados, incluso hasta maestrías, para miembros del órgano de gobierno y colaboradores de organizaciones. Ha sido un gran esfuerzo que ha permitido que las organizaciones transiten hacia la sustentabilidad y al desarrollo de actividades que atiendan y disminuyan la problemática social a la que se enfocan. En términos de los resultados del estudio de implementación de los 9 principios de transparencia y buenas prácticas hay buenas noticias pero también temas que han quedado pendientes, para lo cual se recomienda:

Acompañar y asegurar la implementación de la teoría. Los miembros de los órganos de gobierno, así como directivos y colaboradores tienen acceso a información, capacitación o consultoría, que puede no estar reflejándose en la práctica. Los principios de transparencia y buenas prácticas, en la mayoría de las veces, no requieren de una capacitación o consultoría adicional en su implementación, sin embargo, organizaciones que reportan participar de programas de fortalecimiento, inclusive por años, no pueden reportar evidencia de la implementación de la buena práctica.

Alineación de pensamiento. Se debe continuar el esfuerzo para que las fortalecedoras en sus regiones y estados mejoren su comunicación, compartan experiencias y construyan un plan conjunto. Incluir a fundaciones y otro tipo de donantes permitirá también sustentar actividades y satisfacer las necesidades que ambos grupos visualizan en las organizaciones de la sociedad civil.

Glosario - siglas y nombres

Confio	Construyendo Organizaciones Civiles Transparentes, Asociación Civil
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
OG	Órgano de Gobierno
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PE	Planificación Estratégica
POA	Plan Operativo Anual
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
MML	Metodología de Marco Lógico
TdC	Teoría de Cambio
AC	Asociación Civil

Anexos

I. Organizaciones participantes

Con el agradecimiento de Confío a los participantes para entrevistas y foros

ENTREVISTAS – Representantes de organizaciones con buen cumplimiento de Principios Confío

Institución
Casas de Cuidado Diario Infantiles, A.C.
Patronato de la Casa de los Niños de Saltillo, A.C.
Effeta, A.B.P.
Consejo Cívico de Instituciones de Nuevo León, A.C.
Fundación Paso del Norte para la Salud y el Bienestar, A.C

FOROS – Representantes de organizaciones

Institución
Casa Paterna Divina Providencia, A.C.
Espíritu que Danza, A.C.
Gente Diversa de Baja California, A.C.
Sentit Nobis, S.C.
Proyecto Salesiano Tijuana, A.C.
Uno de Siete Migrando, A.C.
Voluntarias Vicentinas, A.C.
Fundación Alta, I. A. P.
Voluntarias Vicentinas
Voluntarias Vicentinas de Jiménez, A.C.
Centro Integral Educando y Asistiendo con Animales de Compañía, A.C.
Voluntarias Vicentinas de Chihuahua, A.C.

FOROS – Organizaciones Donantes, Fortalecedoras o Entidades de gobierno

Institución

Alianza Fronteriza de Filantropía
Asociación Nacional de Dirigentes de Asociaciones de México, A.C.
Centro de Formación para el Tercer Sector, A.C.
Centro de Innovación e Impacto Social (yCo)
Centro para el Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil, A.C. (CFOSC)
Centro para la Profesionalización de la Sociedad Civil, A.C. (Cenpro)
Consejo Cívico de Instituciones de Nuevo León, A.C.
Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V. (Femsa)
Fundación CAAREM, A.C.
Fundación CMR, A.C.
Fundación del Empresariado Sonorense, A.C. (FESAC)
Fundación Dibujando un Mañana, A.C.
Fundación Dr. Simi, A.C.
Fundación Internacional de la Comunidad, A.C.
Fundación Rosario Campos de Fernández
Fundación Social de la Asociación de Maquiladoras y Exportadoras de Chihuahua, A.C. (Fundación Index Chihuahua)
International Community Foundation
Junta de Asistencia Privada de Sonora
Junta de Asistencia Social Privada del Estado de Chihuahua
Quiera, Fundación de la Asociación de Bancos de México, A.C.
Subdirección del Centro Estatal de Fortalecimiento Familiar, DIF, Chihuahua.

II. Guion para entrevistas a OSC Analizadas

Guion para entrevistas a OSC analizadas

	Tema	A. Háblenos acerca de las... dificultades, problemas, retos, obstáculos o desafíos ...que han identificado o enfrentado en su trayectoria ante la temática de...	B. Compártanos respecto a las... prácticas, decisiones, discusiones, procesos, condiciones, elementos internos o externos ...que tuvieron que pasar para solucionar, superar o madurar la temática de...
	Menciones de apoyo para el entrevistado		
		Notas directas u obtenidas de la grabación	Notas directas u obtenidas de la grabación
GOBERNANZA	Órganos de gobierno profesionales y comprometidos (Consejo o Patronato)		
	Elección de integrantes, Número de integrantes, Elección de presidente, Rotación, Estatutos, Funciones		
	Participación del OG en los niveles de planificación		
	- Estratégica - Operativa (áreas y programas) - Financiera		
	Evaluaciones o seguimiento del desempeño de colaboradores en todos los niveles		
	Evaluación o seguimiento de modelos de intervención (programas / servicios)		
	Indicadores de resultado Indicadores de impacto		
	Evaluación o seguimiento financiero Presupuestal / Auditorías / Otras externas		
TRANSPARENCIA	Mecanismos de transparencia		
	¿en cuáles han puesto énfasis?		
	Ejercicios de rendición de cuentas		
	Los principales... Los permanentes... ¿Cuáles? ¿porqué esos?		
	Difundir información Resultados, Éxitos, Errores, Soluciones, Financiera		
VISIBILIDAD	Área o programa de comunicación y visibilidad		
	Desarrollado, Fuerte, Maduro, Estratégico, Importancia para el desarrollo de programas y proyectos		
	Colaboraciones		
	Prestigio de la organización		
	Reconocimientos Certificaciones		

Para analizar las narrativas compartidas y determinar la relación de estos factores con la permanencia, sustentabilidad financiera e impactos logrados en las organizaciones.

III. Guion de preguntas detonadoras grupos de opinión

Retos de Gobernanza, Transparencia y otras Buenas Prácticas en OSC 2, 3 y 6 de julio 2020

Grupo de opinión: análisis y discusión

Preguntas: Donantes, fortalecedoras y otros grupos de interés

¿Qué debilidades, amenazas o retos en contra, identifica que enfrentan las OSC para implementar principios que le den mayor confiabilidad?

**** 12 minutos ****

¿Qué estrategias o acciones colaborativas con las OSC podría implementar para coadyuvar a que superen las debilidades mostradas?

**** 12 minutos ****

¿Qué indicadores o parámetros puntuales señalaría como estándares para determinar la confiabilidad de las OSC ante sus diferentes públicos de interés?

**** 8 minutos ****

Preguntas para OSC

¿Qué debilidades, amenazas o retos en contra enfrentan las OSC para implementar principios que le den mayor confiabilidad?

**** 12 minutos ****

¿Qué estrategias o acciones colaborativas con las OSC podría implementar para coadyuvar a que superen las debilidades mostradas?

**** 12 minutos ****

¿Qué indicadores o parámetros puntuales señalaría como estándares para determinar la confiabilidad de las OSC ante sus diferentes públicos de interés?

**** 8 minutos ****

Sobre los autores



**Michel Jaime
Martell Sotomayor**

Es doctor en Ciencias Administrativas por la EGADE del Tecnológico de Monterrey. Como académico e investigador, participó en el equipo ganador del Premio Nacional de Investigación sobre Corrupción, UNAM (2005), y una de sus publicaciones sobre los factores que influyen en la conducta de masas fue reconocido con el "Best Paper Award" por la *Global Forum for Management and Education* del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración en 2005.

Consejero Certificado con enfoque en estrategia y operaciones. Inició su carrera en la industria de la Consultoría en 1984 y durante esta, ha dirigido o colaborado (como Director de Proyecto o Miembro del Equipo) en la formulación de estrategias de negocios, de operaciones y de sistemas de información. Ha liderado grandes programas de transformación y de gestión del cambio tanto en empresas privadas, como entidades del sector público en los que se han logrado mejoras significativas en los indicadores operativos y financieros.

Hasta el año 2000 fue socio director de Arthur D. Little en Colombia después de una exitosa carrera como gerente de Accenture en donde fue líder de la práctica de sistemas de manufactura. En sus más de 30 años de experiencia como consultor ha contribuido en proyectos y programas en sectores manufacturero, distribución, química, petroquímica, productos de consumo, gobierno local y organizaciones no gubernamentales.

Dentro de Arthur D. Little, recibió en seis ocasiones reconocimientos por el valor de su trabajo (*Star Project Award*) y se hizo acreedor al *Presidential Award* de la firma por sus contribuciones al acervo metodológico.

Es mexicano y multicultural. Además de México, trabajó por periodos prolongados en Argentina, Brasil, Guatemala y Colombia.



Alberto Hernández Baqueiro

Es doctor en Filosofía por la Universidad de Navarra y desde 1996 es profesor investigador de tiempo completo en la Escuela de Humanidades y Educación del Tecnológico de Monterrey, campus Ciudad de México.

Su línea de trabajo es la ética institucional, el diseño para la acción ética de las organizaciones, la transparencia y rendición de cuentas, el análisis de la corrupción, la ciudadanía corporativa, la participación ciudadana, las políticas públicas democráticas y las organizaciones de la sociedad civil.

Ha sido integrante del Consejo Directivo de la Sociedad Internacional para la Investigación del Tercer Sector, del Consejo Consultivo del Centro de Capacitación e Información del Sector Social (Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal), del Consejo Directivo de Construyendo Organizaciones Civiles Transparentes, A.C., y es asociado fundador del Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil, A.C.

Ha publicado artículos y libros de texto, investigación y difusión sobre Ética, Filosofía y Sociedad Civil. Entre sus publicaciones de la última década se encuentran: Transparencia en organizaciones sin fines de lucro: Chihuahua, Distrito Federal, Guadalajara, Monterrey y Puebla (confio.org.mx, 2012); Filosofía (Macmillan, 2013); Ética y Valores 2 (Macmillan, 2014); Perspectivas éticas de la seguridad ciudadana en Chile y México (Universidad Autónoma del Estado de México – Universidad Alberto Hurtado, 2015); Ética (segundo curso) (Macmillan, 2017); Ética (primer curso) (Macmillan, 2018); Introducción al análisis ético (publicación propia, amazon.com, 2019).



**Roberto Arce
Rodríguez**

Es Profesor egresado de la Escuela Nacional de Maestros; Cursó Sociología en la UAM con especialidad en Educación. Cursó Informática en la UNAM y diplomados como el de Gerenciamiento para Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en el Instituto Tecnológico de Monterrey.

Fue Director de Pómulos Editores con proyectos de educación para la SEP por encomienda de la ONU. Ha ejercido la docencia en diversos niveles para escuelas públicas y privadas. Colaboró en Fundación Merced como asesor de profesionalización para OSC; Coordinador de Redes; Coordinador de la Red por la Infancia y la Adolescencia y Coordinador del Programa Certeza para el cual desarrolló la metodología de Certificación para OSC en alianza con la Universidad Iberoamericana donde también fue catedrático. Fue presidente del Instituto Mexicano del Arte al Servicio de la Educación. Fue acreditado como auditor para certificar acciones de Calidad Humana y Responsabilidad Social por Empresa Responsable, A.C.

Consultor para Juntas de Asistencia e instancias de gobierno, invitado por el Nacional Monte de Piedad para fortalecer IAP a nivel nacional. Es miembro de la ISTR (International Society for Third Sector Research) con estudios sobre el sector social. Ha colaborado en equipos para evaluar programas como: Programa de Coinversión Social del INDESOL, Prospera, DIF Nacional, CONADE, CENSIDA y para socios de UNICEF, PNUD y UNFPA de la ONU. Sus colaboraciones o autorías están publicadas en: www.tercersector.org.mx

Ha sido dictaminador en INDESOL, IMJUVE, DIF y Premios Compartir. Es docente de la Universidad ORT y coordinador del Diplomado en Modelos de Intervención Social. Es presidente de la Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector.



**Javier García
Gutiérrez**

Posee el título de licenciado en administración de empresas (2000) y el grado de maestría en administración con especialidad en organizaciones de la sociedad civil (2011), para la cual obtuvo una mención honorífica de excelencia, por el Tecnológico de Monterrey.

Su experiencia en el sector social inició en el año 2003, al colaborar como facilitador durante siete años en procesos de planeación estratégica y de consultoría en los programas de profesionalización para organizaciones de la sociedad civil del estado de Chihuahua, impulsados por la Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C., y el Tecnológico de Monterrey, a través del Centro para el Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil, A.C. También, a partir del 2005, fue director ejecutivo de la asociación civil Enlace Distrofia Muscular Duchenne Becker, A.C., cargo que dejó al incorporarse a Construyendo Organizaciones Civiles Transparentes, A.C. (Asociación Confío), en julio de 2010, donde actualmente se desempeña como director ejecutivo.

Cuenta con experiencia de participación en diversos comités de contraloría social y de evaluación de proyectos para la asignación de recursos de orden municipal, estatal y federal a organizaciones de la sociedad civil.

Es autor y co-autor de diversos artículos y publicaciones relacionados al tercer sector, entre los que destacan “Los 9 Principios de Transparencia y Buenas Prácticas para OSC en México (2010)” y su colaboración en la publicación de “Transparencia en Organizaciones Sin Fines de Lucro: Chihuahua, Distrito Federal, Guadalajara, Monterrey y Puebla (2012)”. Ha participado como panelista y ponente en diversos encuentros, foros y congresos, nacionales e internacionales, relacionados al tercer sector, relacionados a la transparencia, rendición de cuentas, gobernanza e institucionalidad de las organizaciones de la sociedad civil.

En temas de voluntariado y participación ciudadana, destaca haber sido miembro del Consejo Consultivo para la Integración de Personas con Discapacidad del Estado de Chihuahua entre los años 2006 al 2019, así como ser miembro, desde el año 2017 a la fecha, de la Comisión de Selección del Comité de Participación Ciudadana del Sistema Estatal Anticorrupción del Estado de Chihuahua. En 2020, fue nombrado Secretario General del International Committee on Fundraising Organizations (ICFO), organización con registro en Países Bajos.

**“GOBERNANZA Y TRANSPARENCIA EN ORGANIZACIONES
SIN FINES DE LUCRO EN EL NORTE DE MÉXICO”**

Se terminó de imprimir por Genesis Impresos S. de R.L. M.I.

Calle 31a. No. 5, Col Obrera. C.P. 31000

Chihuahua, Chih., México, en octubre de 2020.

El tiraje consta de 500 ejemplares.





Durante más de una década, diversos estudios advierten que la participación de los mexicanos en las organizaciones sin fines de lucro no es suficiente, no así su voluntad para ayudar directamente a los demás cuando se ven en la adversidad. El desarrollo de mecanismos que fomenten la participación de las personas en estas organizaciones es una tarea compleja que requiere del trabajo colaborativo de fundaciones, entidades de fortalecimiento, la academia, las empresas y el gobierno. 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 los estados de Baja California, Chihuahua, Coahuila, Nuevo León, y Sonora.

Construyendo Organizaciones Civiles Transparentes, A.C., es una organización que tiene como misión generar confianza en las organizaciones de la sociedad civil para generar una mayor participación social, para ello, desde el año 2010 ha promovido intensivamente la adopción de principios de transparencia y buenas prácticas y que las organizaciones participen de manera voluntaria en su programa de análisis, que consiste en una evaluación externa, objetiva y homogénea, libre de conflicto de interés, basada en estándares internacionales que define el International Committee on Fundraising Organizations (ICFO), con el objeto de fomentar la colaboración hacia las organizaciones y brindar a las personas, fundaciones, empresas y otros donantes, información gratuita que les permite tomar decisiones para donar responsablemente.



Av. Heroico Colegio Militar No. 4700
Col. Vistas del Sacramento
Chihuahua, Chih., México. C.P. 31300
Teléfonos +52 (614) 439-5000 ext. 4814 y (614) 306-2205
www.confio.org.mx • contacto@confio.org.mx

Una alianza con:



Metodología de:



Miembro de:



International Committee on Fundraising Organizations
The association of national charity monitoring agencies