

GUÍA PARA ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL:

historias de éxito



GUÍA PARA ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL:

historias de éxito

01

CONTENIDO

Prólogo	06
¡Bienvenidas, OSC!	08
Tabla de siglas y abreviaturas	10
Glosario	12
Capítulo 1. Las OSC en México: historia y contexto actual	14
1.1. ¿Qué son las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)?	
1.2. ¿Cómo surgen las OSC en México?	
1.3. ¿Cuál es el contexto actual de las OSC?	
A) ¿Cuáles son los efectos de la Reforma del Impuesto Sobre la Renta en las Donatarias Autorizadas (DA) y de la desaparición del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL)?	
B) ¿Cómo afectó la COVID-19 a las OSC?	
C) ¿Qué es el espacio cívico y cómo afecta a las OSC?	
D) ¿Cómo se logra la sostenibilidad de una OSC?	
E) Cifras actuales de las OSC en México	
Capítulo 2 . Descripción de este manual de buenas prácticas	34
1. Metodología	
2. Descripción de buenas prácticas y áreas de desempeño	
Capítulo 3. Gobernabilidad y liderazgo	40
3.1. Descripción de gobernabilidad y liderazgo	
A) ¿Qué es gobernabilidad?	
B) ¿Qué es liderazgo?	
C) ¿Por qué son necesarios en una OSC?	
3.2. Órgano de gobierno en una OSC	
A) ¿Qué es el órgano de gobierno en una OSC?	
B) ¿Cuáles son las características de un órgano de gobierno adecuado?	
3.3. Buenas prácticas de gobernabilidad y liderazgo	
A) Caso 1 de buenas prácticas: Fondo para la Paz	
3.4 Herramientas de apoyo para mejorar la gobernabilidad y liderazgo en una OSC	
Capítulo 4. Capital humano	48
4.1. ¿Qué es el capital humano?	
4.2. ¿Por qué es importante la gestión de voluntariado y pasantías?	
4.3. Buenas prácticas de capital humano	
A) Caso 2 de buenas prácticas: Compañeros En Salud	
4.4. Herramientas de apoyo para mejorar las políticas de capital humano en una OSC	

Capítulo 5. Operaciones	60
5.1. ¿Qué son las operaciones en las OSC?	
5.2. ¿Por qué son importantes los manuales de procesos?	
5.3. Buenas prácticas de operaciones	
A) Caso 3 de buenas prácticas: Wingu	
5.4. Herramientas de apoyo para mejorar las operaciones en una OSC	
Capítulo 6. Gestión y administración financiera	70
6.1. ¿Qué es la gestión y administración financiera en las OSC?	
6.2. ¿Qué es un informe anual y por qué hay que presentarlo al público?	
6.3. ¿Qué es un plan de procuración de fondos?	64
6.4. ¿Por qué es importante contar con diversas fuentes de financiamiento?	
6.5. Buenas prácticas de gestión y administración financiera	
A) Caso 4 de buenas prácticas: Fundación MVS Radio	
6.6. Herramientas de apoyo para mejorar la gestión y administración financiera en una OSC	
Capítulo 7. Monitoreo y evaluación	86
7.1. ¿Qué es el monitoreo y la evaluación en las OSC?	
7.2. ¿Qué es un plan de monitoreo y evaluación?	
7.3. ¿Qué es la perspectiva de género y Derechos Humanos?	
A) Perspectiva de género	
B) Perspectiva de derechos humanos	
7.4. Buenas prácticas de monitoreo y evaluación	
A) Caso 5 de buenas prácticas: Sentit Nobis	
7.5. Herramientas de apoyo para mejorar el monitoreo y la evaluación en una OSC	
Capítulo 8. Gestión y administración de subvenciones	98
8.1. ¿Qué es la gestión y administración de subvenciones en las OSC y por qué es importante?	
8.2. ¿Por qué es importante la sistematización de los procesos de solicitud de fondos a distintos actores?	
8.3. Buenas prácticas de gestión y administración de subvenciones	
A) Caso 6 de buenas prácticas: Reforestamos	
8.4. Herramientas de apoyo para mejorar la gestión y administración de subvenciones en una OSC	

Capítulo 9. Alineación a Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	110
9.1. ¿Qué son los ODS, sus metas e indicadores? ¿Por qué son importantes para los programas y proyectos de las OSC?	
9.2. ¿Qué es el enfoque basado en Derechos Humanos?	
9.3. Buenas prácticas de alineación a ODS	
A) Caso 7 de buenas prácticas: Estrella guía	
9.4. Herramientas de apoyo para mejorar la alineación de ODS en una OSC	
Capítulo 10. Desempeño organizacional	120
10.1. ¿Qué es el desempeño organizacional?	
10.2. ¿Cómo las OSC generan impacto social y cómo generar alianzas?	
10.3. Buenas prácticas de desempeño organizacional	
A) Caso 8 de buenas prácticas: Ayuda en Acción México	
10.4. Herramientas de apoyo para mejorar el desempeño organizacional en una OSC	
Anexos	130
Referencias bibliográficas	144
Colaboradores	150

GUÍA PARA ORGANIZACIONES
DE LA SOCIEDAD CIVIL:

historias de éxito

Primera edición, México, julio 2022.

Fundación Grupo México

<https://www.fundaciongrupomexico.org>

Red de Asociaciones y Fundaciones Empresariales

<https://RedAsociaciones.com>

Red de Cooperación Internacional Mexicana

<https://www.redecim.org/>

Queda prohibida la reproducción parcial o total, directa o indirecta del contenido de la presente obra, sin contar previamente con la autorización expresa y por escrito del autor, en términos de la Ley Federal del Derecho de Autor y, en su caso, de los trámites aplicables. La persona que infrinja esta disposición se hará acreedora de las sanciones correspondientes.

Participaron
en esta publicación

Jessica Pons Fernández

Gerente de la Red de Asociaciones
y Fundaciones Empresariales

Raúl Maza Hernández

Director Ejecutivo de la Red
de Cooperación Internacional
Mexicana (REDECIM)

Nathalia Hernández Yanes

Coordinadora de investigación
y análisis de datos

Mariana Vergil Salgado

Rocío Chavira Pineda

Montserrat Ovalle Rodríguez

Jacqueline Pérez Moreno

Luis Carlos Barriga Flores

Jetzely Espina Suárez

Equipo de investigadores y diseño

PRÓLOGO



El tercer sector –o sector de organizaciones de la sociedad civil– es un conjunto de entidades que se diferencian de manera multidimensional del sector público y del privado. Se trata de un gremio que busca defender intereses colectivos, involucrándose desde sus diferentes causas, y cada vez con mayor ahínco, en la defensa y promoción de los Derechos Humanos.

Cabe destacar que esta nunca ha sido una tarea fácil, pero la crisis sanitaria y económica que ha permeado en los distintos estratos sociales en los últimos dos años, la complicó aún más. A los retos que habíamos venido enfrentando como parte de nuestra realidad social, política, económica y ambiental se sumaron otros tantos, causados por la pandemia.

Por un lado, retos como la institucionalización y profesionalización de nuestro sector como materia todavía pendiente de fortalecimiento; por otro, desafíos emparentados al financiamiento recurrente y sostenible de nuestras causas, como un obstáculo muy importante a resolver; finalmente, el reconocimiento del sector desde las demás entidades públicas, privadas o de la ciudadanía.

Por eso hemos generado este manual, mediante la alianza y trabajo conjunto de muchas organizaciones. En él queremos resaltar la importancia del contexto que viven las organizaciones de la sociedad civil, además de ofrecer recomendaciones desde una mirada cercana a su gobernabilidad, hasta la diversificación de fuentes de financiamiento. Esto, con la finalidad de ayudar a presentarnos en el acceso próspero de recursos internacionales, aumentar la posibilidad de ser partícipes en la mejora de las políticas públicas, así como mostrar nuestra causa a más personas de una manera más informada y profesional.

El presente trabajo implicó una ardua labor que se extendió más de un año, por lo que esperamos sea de utilidad en su día a día, nos fortalezca como causas sociales y, por ende, mejore el impacto social de nuestras acciones.

Raúl Maza

Director Ejecutivo Red de Cooperación Internacional Mexicana

La Red de Asociaciones y Fundaciones Empresariales (La Red) nació como programa de la Fundación Grupo México en septiembre de 2014. Desde entonces, su propósito ha sido servir como espacio para la interacción y profesionalización de diversos actores del sector social y filantrópico, tanto de México como del extranjero.

A la fecha, somos ya más de 5,000 Organizaciones de la Sociedad Civil y 300 aliados, entre los que figuran diversas fundaciones empresariales, empresas socialmente responsables e instituciones gubernamentales; también forman parte de La Red, la comunidad académica, diversos organismos internacionales, consultorías sociales, así como varias firmas legales y fiscales. En conjunto, y alineados con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) adoptados por las Naciones Unidas en 2015, sumamos esfuerzos y trabajamos decididamente en beneficio de México.

En 2020, a raíz de la crisis sanitaria que desató la pandemia de COVID 19, La Red se vio en la necesidad de realizar cambios importantes para seguir cumpliendo con sus principales objetivos: profesionalizar y fortalecer las capacidades institucionales y humanas de sus integrantes, para seguir sumando multiplicadores que contribuyan a hacer un trabajo cada vez más efectivo y de mayor alcance.

Es importante mencionar que dichos cambios no solo fueron de orden económico y tecnológico. La situación demandaba que apostáramos también por la suma de talento y por hacer algunos ajustes de procesos, con el fin de mejorar la coordinación entre los aliados. Establecimos como prioridad fomentar en las organizaciones un auténtico sentido de pertenencia y la creación de un espacio virtual en el que todos pudieran sentirse escuchados, encontraran nuevas estrategias de sostenibilidad y, sobre todo, pudieran tener una comunicación más directa con la comunidad.

Más allá de todas las adversidades que trajo consigo la pandemia, también es importante reconocer algunos aspectos positivos. La necesidad de permanecer en casa para reducir los riesgos de contagio, por ejemplo, nos llevó a familiarizarnos con el uso de recursos tecnológicos que hasta entonces no habíamos aprovechado del todo. Una vez que abrimos estas posibilidades y dimensionamos mejor los alcances de la virtualidad, logramos traspasar fronteras, llegando a organizaciones y regiones a las que no habíamos tenido acceso, y tal vez ni siquiera habíamos imaginado que podíamos llegar a ellas. Gracias a lo anterior, hoy en día existe un intercambio de conocimientos y experiencias entre organizaciones mexicanas y de otros 20 países.

La pandemia alteró muchas de las formas en que habíamos venido colaborando y haciendo sinergia para alcanzar la sostenibilidad financiera. Como consecuencia de ello, miles de organizaciones enfrentaron graves problemas institucionales; muchas, incluso, se vieron obligadas a detener sus actividades de manera temporal –en los casos menos severos– o definitiva –en los más complicados–. Fue entonces cuando vino el trabajo conjunto entre dos redes, con miras a desarrollar una estrategia de

acompañamiento y aprendizaje entre pares: La Red y la Red de Cooperación Internacional Mexicana (REDECIM). El resultado de ese esfuerzo, realizado en colaboración con más de 300 Organizaciones de la Sociedad Civil de México y otros países, es el libro que ahora tienes en tus manos.

Organizaciones de la Sociedad Civil: historias de éxito es un manual de buenas prácticas para las OSC, cuyo contenido deriva, esencialmente, de ocho charlas de café virtuales, en las que las organizaciones intercambiaron puntos de vista a partir de la experiencia. Se trataba de saber qué le ha venido funcionando a otras organizaciones, pero también qué no les funcionó y cuál fue el aprendizaje obtenido en ello. Aunado a ello, cada charla contó con la presencia de un consultor de La Red, con reconocimiento internacional.

Los temas tratados en cada una de estas charlas y que conforman el contenido de este manual, son:

- 1. Gobernabilidad y liderazgo
- 2. Capital humano
- 3. Operaciones
- 4. Gestión y administración financiera
- 5. Monitoreo y evaluación
- 6. Gestión y administración de subvenciones
- 7. Alineación a Objetivos de Desarrollo Sostenible
- 8. Desempeño organizacional

El ejercicio fue tan estimulante, y el resultado tan revelador, que, junto con REDECIM, tomamos la decisión de dar a conocer todo ese capital social involucrado en este documento, que condensa las ideas más relevantes derivadas de esa interesante conversación en ocho tiempos, y brinda un sinnúmero de herramientas para ser utilizadas por cualquier OSC que desee servirse de ello de manera gratuita, sin importar que haya o no participado en las charlas mencionadas.

Para ello, y con la finalidad de robustecer aún más este manual, invitamos a más de diez especialistas en sociedad civil a que aportaran algunas herramientas de acceso libre para las organizaciones. Se sumó también Pamela Carrington, la ilustradora que donó su talento para dar luz y vida a estas páginas.

No queda más que reiterar todo nuestro agradecimiento a REDECIM, a los miembros participantes del Consejo Consultivo de La Red de Asociaciones, a Pamela Carrington y al equipo de diseño y edición, por haber hecho esto posible. Esperamos que sea de mucho provecho para todos.

Jessica Pons Fernández, Rocío Chavira Pineda y Monserrat Ovalle Rodríguez
Equipo de La Red de Asociaciones y Fundaciones Empresariales

TABLA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

ABP	Asociación de Beneficencia Privada
AC	Asociación Civil
CEDA	Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental
Cemefi	Centro Mexicano para la Filantropía
CFDIA	Comprobante Fiscal Deducible de Impuestos
CLUNI	Clave Única de Inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
COVID-19	Enfermedad por coronavirus
CSSE	Centro de Ciencia e Ingenierías en Sistemas (por sus siglas en inglés)
DA	Donataria Autorizada
EBDH	Enfoque Basado en Derechos Humanos
FBP	Fundación de Beneficencia Privada
IAP	Institución de Asistencia Privada
IBP	Institución de Beneficencia Privada
IDO	Índice de Desempeño Organizacional
INDESOL	Instituto Nacional de Desarrollo Social
ISFL	Instituciones sin Fines de Lucro
LFFAROSC	Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil
LISR	Ley del Impuesto Sobre la Renta
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PIB	Producto Interno Bruto
PMNC	Personas Morales no Contribuyentes

PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
REDECIM	Red de Cooperación Internacional Mexicana
RFOSC	Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil
RTI	Derecho a la información (por sus siglas en inglés)
SAT	Servicio de Administración Tributaria
SARS-CoV-2	Coronavirus del síndrome respiratorio agudo grave de tipo 2
SC	Sociedades Civiles
TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte

Asociación Civil (AC)

Una Asociación Civil es una persona moral que se encuentra conformada, generalmente, por personas físicas, aunque también puede constituirse por otras personas morales, reunidas de manera duradera por un interés colectivo, el cual debe ser lícito y sin fines lucrativos (Convergencia de Organismos Civiles, A.C., 2015).

Clave Única de Inscripción (CLUNI)

Las organizaciones que cumplen con los requisitos establecidos en la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC) pueden solicitar su inscripción en el Registro Federal de las OSC, a cargo del Indesol, para obtener una Constancia de Inscripción al Registro Federal de las OSC y su CLUNI. Con este documento podrán participar en las convocatorias que hace la Administración Pública Federal (SIRFOSC) para ofrecer apoyos y estímulos.

Donataria Autorizada (DA)

Es una organización civil o fideicomiso que cuenta con autorización por parte del Servicio de Administración Tributaria (SAT) para recibir donativos deducibles del Impuesto Sobre la Renta. Pueden ser AC, SC o IAPs (análogos por entidad federativa). Entre las actividades susceptibles de autorizarse se encuentran: asistenciales, educativas, científicas o tecnológicas, culturales, becantes, ecológicas, especies en protección o peligro de extinción, apoyo económico a otras donatarias autorizadas, obras o servicios públicos, bibliotecas privadas, museos privados y desarrollo social (SHCP).

Instituciones de Asistencia Privada (IAP)

Entidades que tienen personalidad jurídica y patrimonio propio. Trabajan sin fines de lucro y están integradas por particulares, con el fin de brindar servicios asistenciales en alguna de las siguientes áreas: salud, educación, discapacidad, rehabilitación de personas con problemas de adicciones, ancianos desamparados, niños en situación de calle o huérfanos, así como actividades de asistencia social. Las personas que en vida quieran constituir una institución de asistencia privada deberán presentar una solicitud por escrito a la Junta de Asistencia Privada de su estado (Convergencia de Organismos Civiles, A.C., 2015).

Las Instituciones de Asistencia Privada (IAP) –también llamadas Instituciones de Beneficencia Privada (IBP) o Asociaciones de Beneficencia Privada (ABP)– son definidas como “entidades con personalidad jurídica y patrimonio propio, sin propósito de lucro, que con bienes de propiedad particular ejecutan actos de asistencia social”. Están reguladas por la Junta de Asistencia Privada, un órgano desconcentrado del gobierno de cada estado con facultades amplias para incidir en el gobierno interno de una institución de asistencia privada, ya que es el organismo facultado para vigilar y controlar (CEMEFI, 2017).

Organización de la Sociedad Civil (OSC)

Las Organizaciones de la Sociedad Civil son agrupaciones constituidas por individuos, fundamentadas en lazos asociativos, que pueden realizar actividades de defensa y respeto a los derechos humanos, de apoyo o asistencia a terceros sin fines de lucro ni de proselitismo partidista, político-electoral o religioso, que no buscan beneficios personales sino sociales y comunitarios. Esencialmente, su origen responde al derecho de todo miembro de la sociedad de ejercer su participación ciudadana, como elemento clave para la existencia de una mayor corresponsabilidad de los gobiernos y los ciudadanos (INDESOL, 2018).

Lester Salamon y Helmut Anheier (1992), de la Universidad Johns Hopkins, definen las OSC como actores sociales que cumplen con cinco elementos básicos: 1) Son entidades formales, ya sea que estén constituidas legalmente (que tengan personalidad jurídica propia), o bien, que tengan un grado importante de institucionalidad que les permita permanecer en el tiempo. 2) Son entidades privadas, separadas del gobierno. 3) No son lucrativas, es decir, no reparten utilidades, las ganancias son conservadas para el cumplimiento de su misión. 4) Son actores autónomos en su gobierno y procesos de toma de decisiones. 5) Cuentan con un grado significativo de participación voluntaria de sus miembros (Alternativas y Capacidades A.C., 2019).

Organizaciones de primer piso

También conocidas como organizaciones de primer nivel, organizaciones operativas u organizaciones de base, son aquellas OSC que llevan a cabo sus actividades de manera directa con la población a la que atienden (Alianza FC México A.C., 2019, CEMEFI, 2017, Canedo y Cervante, 2015).

Organizaciones de segundo piso

Se consideran intermediarias en relación con las organizaciones de primer piso, es decir, no realizan intervenciones directas en la comunidad, sino que apoyan proyectos comunitarios mediante la gestión de recursos y capacidades, la prestación de servicios a otras organizaciones, la articulación, coordinación, federación e incidencia, con un enfoque temático amplio (Alianza FC México A.C., 2019).

Organizaciones fortalecedoras

Organizaciones cuyo objetivo principal es apoyar y fortalecer a otras instituciones para mejorar su estructura organizacional, sus servicios y, por ende, el impacto en sus beneficiarios (Canedo y Cervante, 2015).

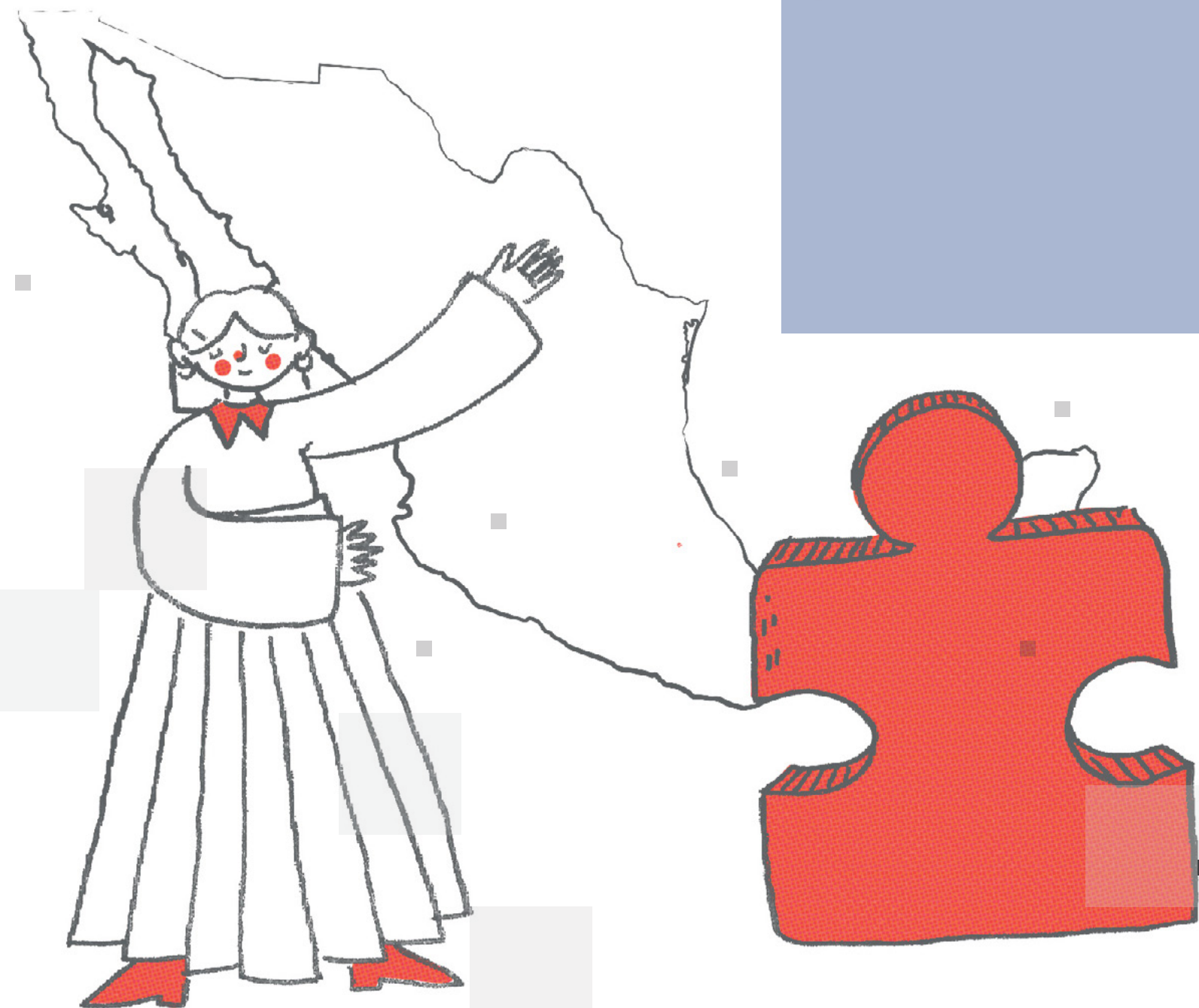
Sociedad civil

El concepto de sociedad civil viene de dos corrientes: la política y la sociológica. La primera, la considera como el tercer sector, o el sector sin fines de lucro, en el que las organizaciones se distinguen por ser organizadas, privadas (sin fines de lucro y autogestivas) y voluntarias. Mientras que la corriente sociológica enfatiza más el papel que tiene respecto a los derechos humanos y la democracia, que se refleja en las instituciones que velan por el cumplimiento de esos derechos y en los grupos de ciudadanos que suman sus intereses y demandas, para extenderlos hacia los sistemas políticos y económicos. Los grupos organizados de la sociedad civil (OSC) se caracterizan por ser autónomos y autolimitados, y manifestarse en heterogeneidad organizacional y pluralidad de intereses (CIVICUS, 2010).

"El fin de la existencia del hombre
no es otro que llegar
a un alto grado de organización."

Oscar Wilde

1. LAS OSC EN MÉXICO: HISTORIA Y CONTEXTO ACTUAL



1.1 ¿Qué son las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)?

1.2 ¿Cómo surgen las OSC en México?

1.3 ¿Cuál es el contexto actual de las OSC?

- A) ¿Cuáles son los efectos de la reforma del Impuesto sobre la Renta en las donatarias autorizadas (DA) y de la desaparición del Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol)?
- B) ¿Cómo afectó la COVID-19 a las OSC?
- C) ¿Qué es el espacio cívico y cómo afecta a las OSC?
- D) ¿Cómo se logra la sostenibilidad de una OSC?
- E) Cifras actuales de las OSC en México

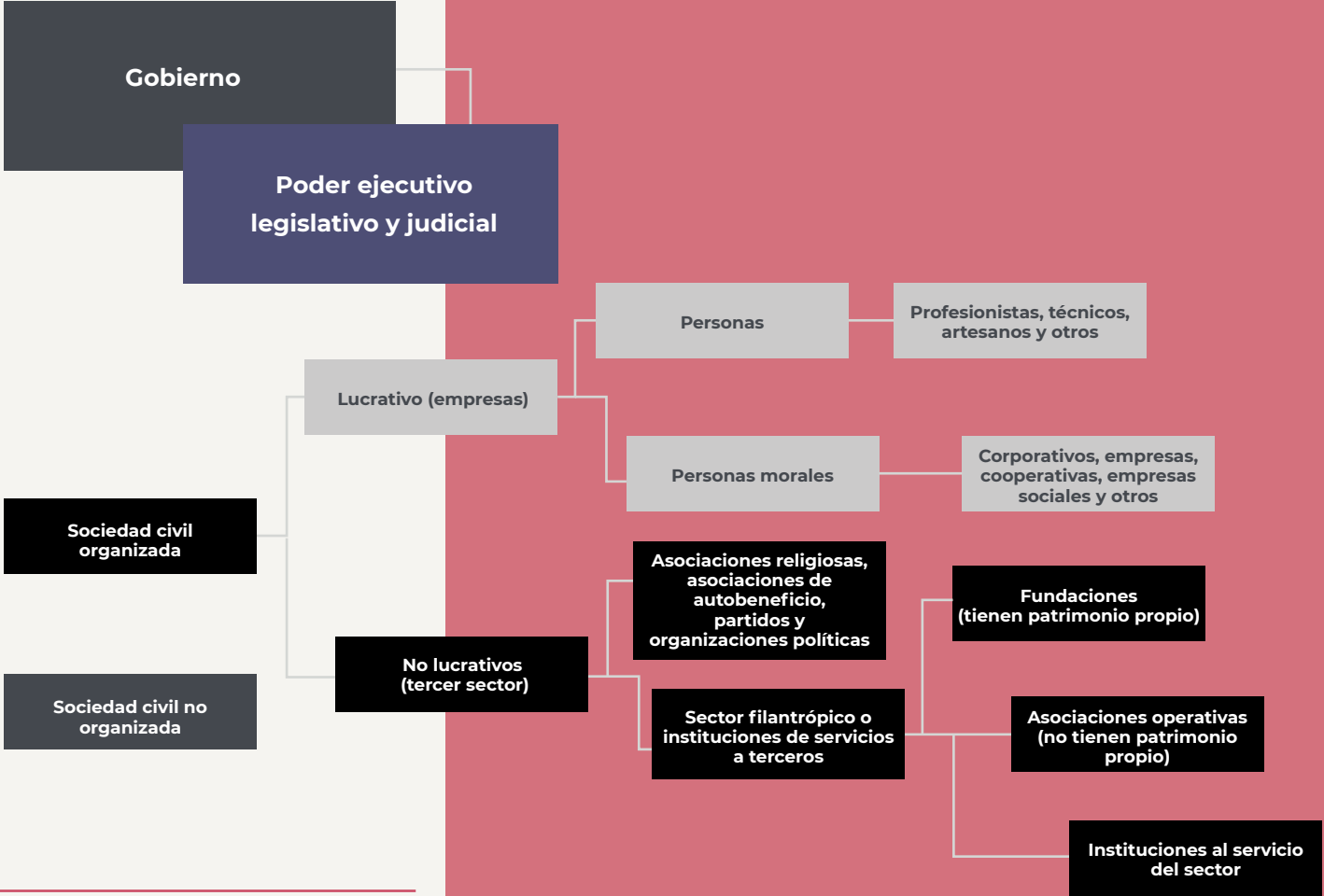
1.1 ¿QUÉ SON LAS ORGANIZACIONES DE SOCIEDAD CIVIL (OSC)?

Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) son agrupaciones constituidas por individuos que, según Lester Salamon y Helmut (1992, como se citó en Alternativas y Capacidades AC, 2019), se caracterizan principalmente por cinco aspectos básicos:

- 1) Son entidades formales (constituidas legalmente o con institucionalidad)
- 2) Son entidades privadas (separadas del gobierno)
- 3) No son lucrativas
- 4) Son actores autónomos (gobierno y toma de decisiones)
- 5) Cuentan con un grado significativo de participación voluntaria por parte de sus miembros

Las OSC forman parte del sector no lucrativo, también llamado tercer sector, sector solidario o sector voluntario (Centro Mexicano para la Filantropía, AC [Cemefi], 2017). Sin embargo, a diferencia de otro tipo de entidades que también se encuentran en el sector no lucrativo, como las asociaciones religiosas, asociaciones de autobeneficio y partidos y asociaciones políticas, no persiguen fines religiosos, políticos ni beneficios personales; su objetivo es ofrecer servicios y bienes a la comunidad, con el fin de satisfacer necesidades sociales. Las OSC pueden ser fundaciones independientes, operativas, empresariales o comunitarias; o bien, asociaciones operativas e instituciones al servicio del sector, cuya labor se centra en la promoción, fortalecimiento, investigación y procuración de fondos, entre otros aspectos (Cemefi, 1997) (ver Figura 1) (Cemefi, 2015).

Figura 1 *
Figuras sociales existentes en México.



* Adaptado de *La organización social en México*, compendio estadístico del sector no lucrativo 2015, documento elaborado por Cemefi.

Las OSC constituidas legalmente en México pueden adoptar distintas figuras jurídicas. El Registro Federal de las OSC (RFOSC) identifica las siguientes como principales (Convergencia de Organismos Civiles AC, 2015):

- _ Asociación Civil (AC)
- _ Institución de Asistencia Privada (IAP)
- _ Asociación de Beneficencia Privada (ABP)
- _ Institución de Beneficencia Privada (IBP)
- _ Fundación de Beneficencia Privada (FBP)

Las actividades a las que se dedican las OSC, según la clasificación legal estipulada en la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC) de 2018, están enlistadas en la Figura 2.

Figura 2 *
Actividades a las que se dedican las OSC.



* Elaboración propia, con información de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2018, Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil.

1.2. ¿CÓMO SURGEN LAS OSC EN MÉXICO?

El papel de la sociedad civil mexicana ha evolucionado significativamente a través de la historia. En la época colonial, las asociaciones estaban relacionadas principalmente con la iglesia católica: organizaciones de asistencia, cofradías y organizaciones privadas que perseguían objetivos públicos. La asistencia social estaba enfocada en salud, hospicios, alimentos, escuelas y casas de ancianos, y los encargados eran parte de órdenes religiosas, aunque contaban con voluntarios laicos (Natal y Muñoz, 2013). En este periodo, la ayuda social estaba muy vinculada a la moral cristiana por una razón muy sencilla: las acciones caritativas se entendían como medio de salvación; en segundo término quedaba el hecho de resolver los problemas sociales de la época (Cemefi, s.f.).

Esto cambió con la aparición de las Leyes de Reforma (1859), que le restaron poder a la iglesia y limitaron su participación en la acción social y en la educación, ya que el Estado era el que debía tener el papel y compromiso de atender las necesidades sociales (Natal y Muñoz, 2013). El pensamiento positivista exigía que las acciones de beneficencia produjeran resultados tangibles, como eliminar las condiciones de pobreza, por lo que se crearon escuelas de artes y oficios, y se estableció un control burocrático de la filantropía por parte del Estado. Sin embargo, había una clara falta de recursos por parte del gobierno y la acción de la iglesia estaba limitada, lo que dificultó el financiamiento de la asistencia social (Natal y Muñoz, 2013) y causó que la beneficencia pública fuera relegada al voluntariado nacional, conformado por esposas de funcionarios públicos (Cemefi, s.f.).

Durante el porfiriato, las organizaciones voluntarias privadas se fomentaron y se reconocieron legalmente a partir de la Ley de Beneficencia Privada, además de ser reguladas por la Junta de Beneficencia Privada, mecanismo que sigue operando hasta la actualidad con algunas modificaciones. Además de las organizaciones asistencialistas, surgieron organizaciones sindicalistas de ideología socialista que se oponían a la dictadura, al igual que el sindicalismo católico. También aparecieron organizaciones de apoyo a otras organizaciones, que destinaban un porcentaje de sus fondos para financiar las causas sociales (Natal y Muñoz, 2013).

Después de la Revolución Mexicana, el Estado siguió fungiendo como responsable de la acción social, lo que la centralizó e “inhibió el desarrollo de la filantropía nacional” (Natal y Muñoz, 2013, p.25), a pesar de haber insuficiencia de fondos y recursos (Natal y Muñoz, 2013). Cabe destacar que, a partir de las décadas de 1960 y 1970 se gestaron formas de organización autónoma en respuesta al cuestionamiento de las acciones del Estado (movimiento y represión estudiantil de 1968), lo que, junto con las reformas del Concilio Vaticano II para la iglesia católica, la teología de la liberación (Cemefi, s.f.) y las corrientes de pensamiento sobre la educación popular de Paulo Freire e Iván Illich, contribuyeron a disminuir el poder del aparato corporativista del Estado e impulsaron la búsqueda de soluciones que no fueran asistencialistas ni paternalistas (Cemefi, Iniciativa Ciudadana para la Promoción de la Cultura del Diálogo AC [ICPD] y Gestión social y cooperación AC [GESOC] 2011).

En la década de 1980 surgieron y se fortalecieron nuevas OSC, frente a la necesidad de dar respuesta a la crisis económica (1982) y los daños causados por el terremoto de 1985, pues la acción del gobierno era insuficiente para cubrir las necesidades y resolver las diferentes problemáticas (Cemefi, ICPD y GESOC, 2011). Aparecieron nuevos enfoques de instituciones asistencialistas para fomentar la prevención y el desarrollo comunitario, así como nuevas áreas de acción, como los derechos humanos y la ecología, además de fundaciones privadas importantes (Cemefi, s.f.).

CAPÍTULO 1

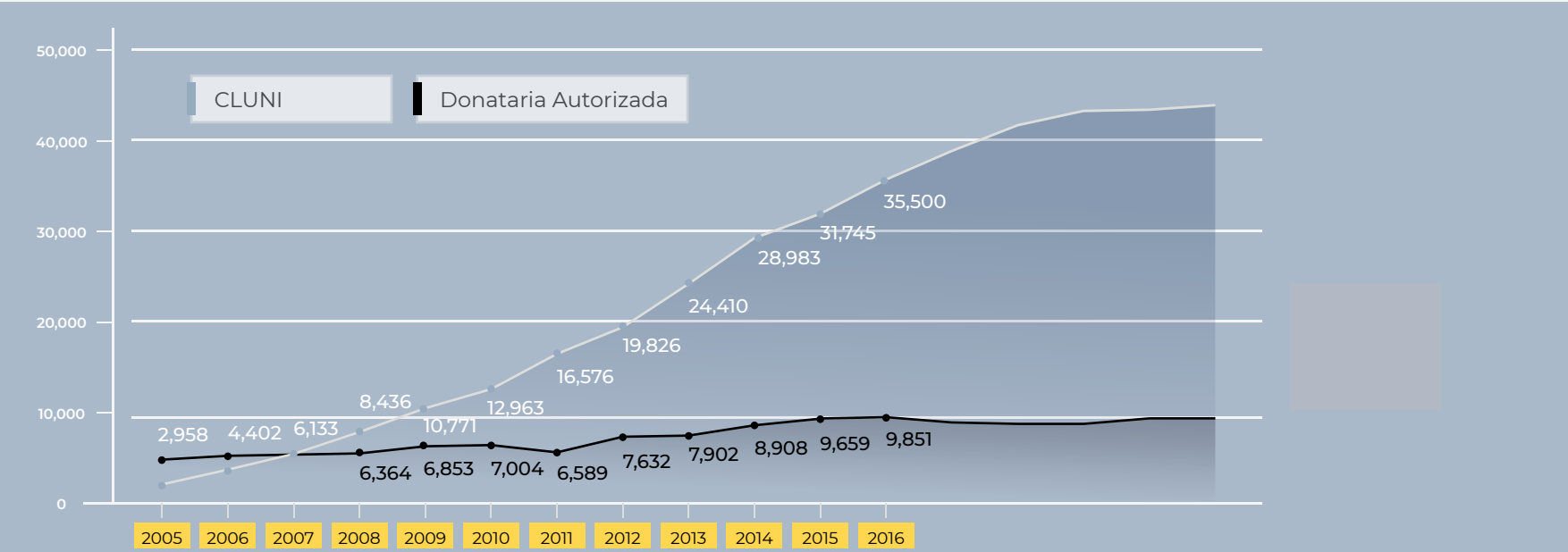
En la década de 1990 hubo una consolidación y diversificación de las OSC, impulsadas por un contexto de lucha a favor de la democracia, el reconocimiento de las personas indígenas (movimiento zapatista en Chiapas), los efectos del Tratado de Libre Comercio (TLCAN) y la crisis económica de 1995 (Cemefi, ICPD y GESOC 2011). Frente a este escenario de crisis surgieron más organizaciones independientes y de segundo piso¹ (Natal y Muñoz, 2013). A nivel legal, gracias a la movilización de las OSC para reformar la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) en 1989, se reconoció el carácter de interés y beneficio social que las diferencia de las empresas con fines de lucro, lo que en 1991 las exentó del pago del ISR (Chávez y González, 2018).

En 2000 se observó un cambio político, lo que derivó en una redistribución del poder y la apertura de áreas de oportunidad para las OSC. CIVICUS² identifica cuatro factores clave en el desarrollo del sector:

- 1) La consolidación de los requisitos del derecho a la información (RTI) del gobierno público
- 2) El aumento de la responsabilidad social en el sector empresarial
- 3) La inseguridad pública creciente, relacionada con el aumento del crimen organizado
- 4) La consolidación del marco legal y fiscal en el sector (Cemefi, ICPD y GESOC, 2011), que se refleja en la emisión de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC) en 2004, que regula y promueve las actividades de las OSC a nivel federal (Chávez y González, 2018).

A partir de 2000 se ha observado una tendencia de aumento en el número de donatarias autorizadas (DA) y Clave Única de Inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (CLUNI) en México, como se observa en la Figura 3, que abarca el periodo 2005-2021. Sin embargo, la tasa de crecimiento en este mismo rango ha ido disminuyendo, lo que se refleja en la tendencia de la variación anual de la Figura 4.

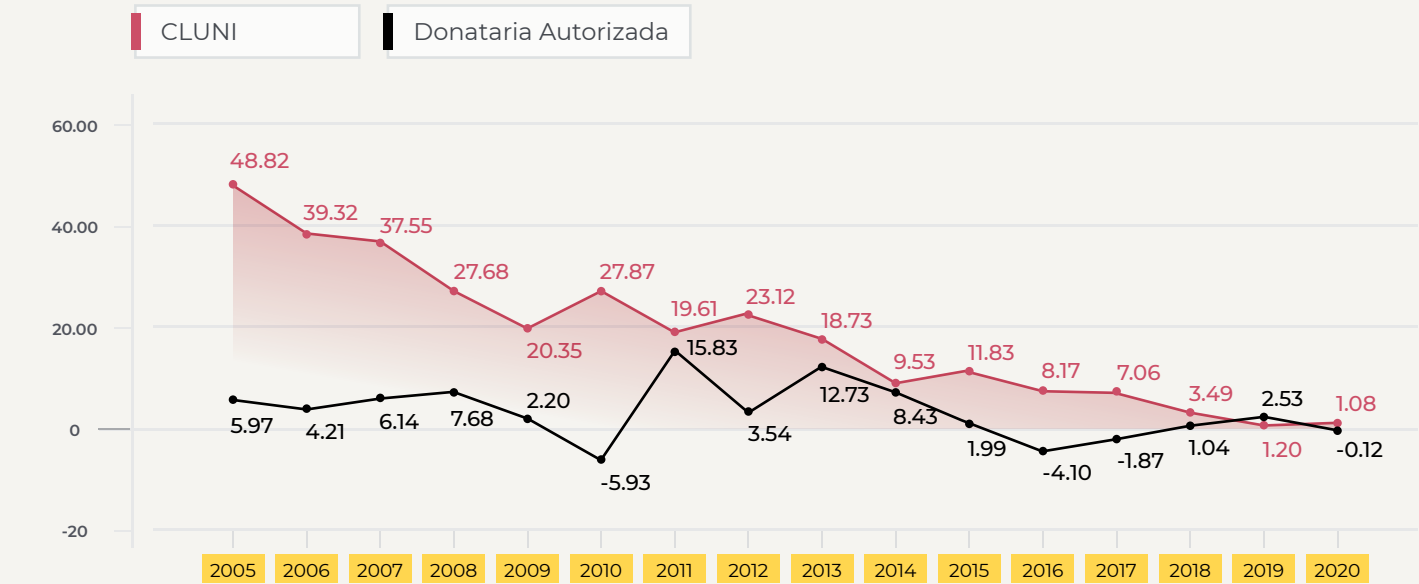
Figura 3 *
Cantidad de OSC por año.



* Elaboración propia, con información de Cemefi, 2019, Compendio estadístico del sector no lucrativo 2019; SAT, mayo 2021, Estadísticos Donatarias Autorizadas; RFOSC, 2019, Directorio de organizaciones inscritas en el RFOSC con objeto social al 30 de septiembre 2019; RFOSC, 2020, Directorio de organizaciones inscritas en el RFOSC con objeto social al 30 de septiembre 2020; RFOSC, 2021, Directorio de organizaciones inscritas en el RFOSC con objeto social al 30 de septiembre 2021.

1. Organizaciones que se consideran intermediarias en relación con las organizaciones de primer piso, es decir, no intervienen directamente en la comunidad, sino que apoyan proyectos comunitarios mediante la gestión de recursos y capacidades, la prestación de servicios a otras organizaciones, la articulación, coordinación, federación e incidencia con un enfoque temático amplio (Alianza FC México A.C., 2019).
2. CIVICUS es una alianza global de organizaciones de la sociedad civil y activistas dedicada a fortalecer la acción ciudadana y la sociedad civil en todo el mundo. Para más información consultar: <https://www.civicus.org/index.php/es/>

Figura 4 *
Variación anual
del número de OSC.



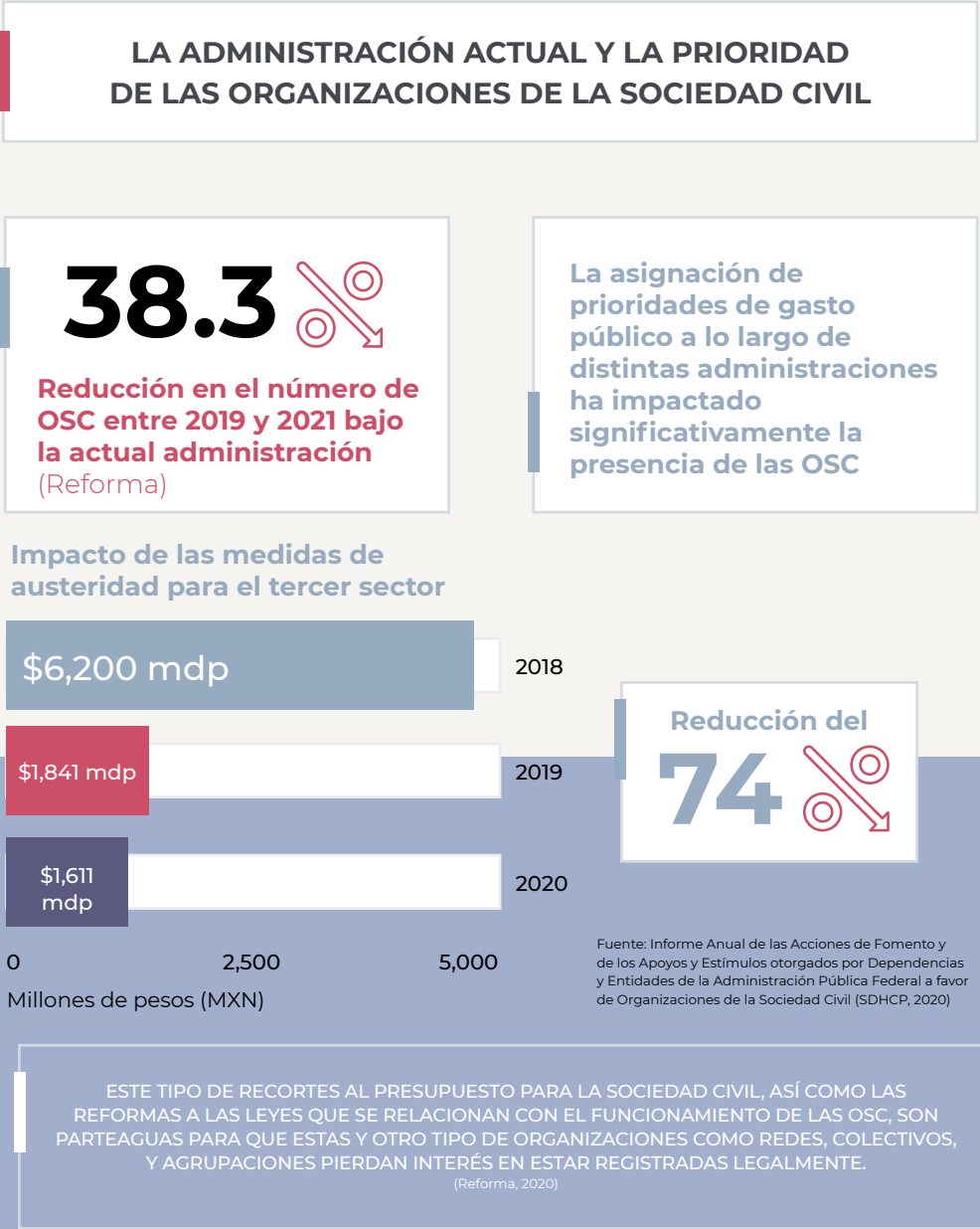
* Elaboración propia, con información de Cemefi, 2019, Compendio estadístico del sector no lucrativo 2019; SAT, mayo 2021, Estadísticos Donatarias Autorizadas; RFOSC, 2019, Directorio de organizaciones inscritas en el RFOSC con objeto social al 30 de septiembre 2019; RFOSC, 2020, Directorio de organizaciones inscritas en el RFOSC con objeto social al 30 de septiembre de 2020; RFOSC, 2021, Directorio de organizaciones inscritas en el RFOSC con objeto social al 30 de septiembre de 2021.

De acuerdo con el documento “Datos a la vista” (Alternativas y Capacidades AC, 2019), lo anterior podría deberse a que la incorporación al RFOSC es voluntaria, además de que no existen impedimentos para la operación en caso de no haber un registro y de que no hay un seguimiento al no mostrar si hay organizaciones que dejen de operar. Por otro lado, las donatarias autorizadas son también voluntarias, pero al solicitarlas se debe de cumplir con las obligaciones fiscales estipuladas en la LISR y en el Reglamento de la Ley de Impuesto Sobre la Renta (RLISR). Así pues, la mayor exigencia respecto al cumplimiento puede ser la causa, no solo de que haya un menor número de registros, sino de una disminución en el total.

Otro aspecto que causa variabilidad respecto a la presencia de las OSC, e impacta en el funcionamiento general de la sociedad civil, está relacionado con la asignación de prioridades del gasto público en las diferentes administraciones. De acuerdo con información generada por el RFOSC, en los últimos dos años, la actual administración federal ha registrado una reducción en el número de las OSC de un 38.3% (Reforma, 2021).

Según el Informe Anual de las Acciones de Fomento y de los Apoyos y Estímulos otorgados por Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal a favor de Organizaciones de la Sociedad Civil (2020), las medidas de austeridad y recortes al presupuesto para el tercer sector, expuestas por el Gobierno Federal a partir de 2018, ha registrado una reducción del 74% entre 2018 y 2020: el presupuesto para 2018 fue de \$6,200 millones de pesos; para 2019, \$1,841 millones de pesos; mientras que en 2020, fue de \$1,611 millones de pesos (SHCP, 2020), como lo ilustra la Figura 5. Este tipo de recortes al presupuesto para la sociedad civil, así como las reformas a las leyes que se relacionan con el funcionamiento de las OSC, son parteaguas para que estas y otro tipo de organizaciones, como redes, colectivos y agrupaciones, pierdan interés en estar legalmente (Herrera, R., 2021).

Figura 5 *
Impacto de medidas de austeridad y recortes presupuestarios de la administración actual (2018-2020).



* Elaboración propia, con información de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2020, Informe Anual de las Acciones de Fomento y de los Apoyos y Estímulos otorgados por Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal a favor de Organizaciones de la Sociedad Civil; y de Herrera, R., 2021, Se debilita con 4T la sociedad civil.

1.3. ¿CUÁL ES EL CONTEXTO ACTUAL DE LAS OSC?

Aunque América Latina y el Caribe se han caracterizado por ser de las regiones más desiguales del mundo, a partir del año 2000 hubo progresos sostenidos en numerosos indicadores económicos y sociales (CIVICUS e Innpactia, 2019). Sin embargo, de acuerdo con el Observatorio Regional de Conflictividad, existen problemáticas y conflictos sociales diversos asociados a... (Brett, 2014):

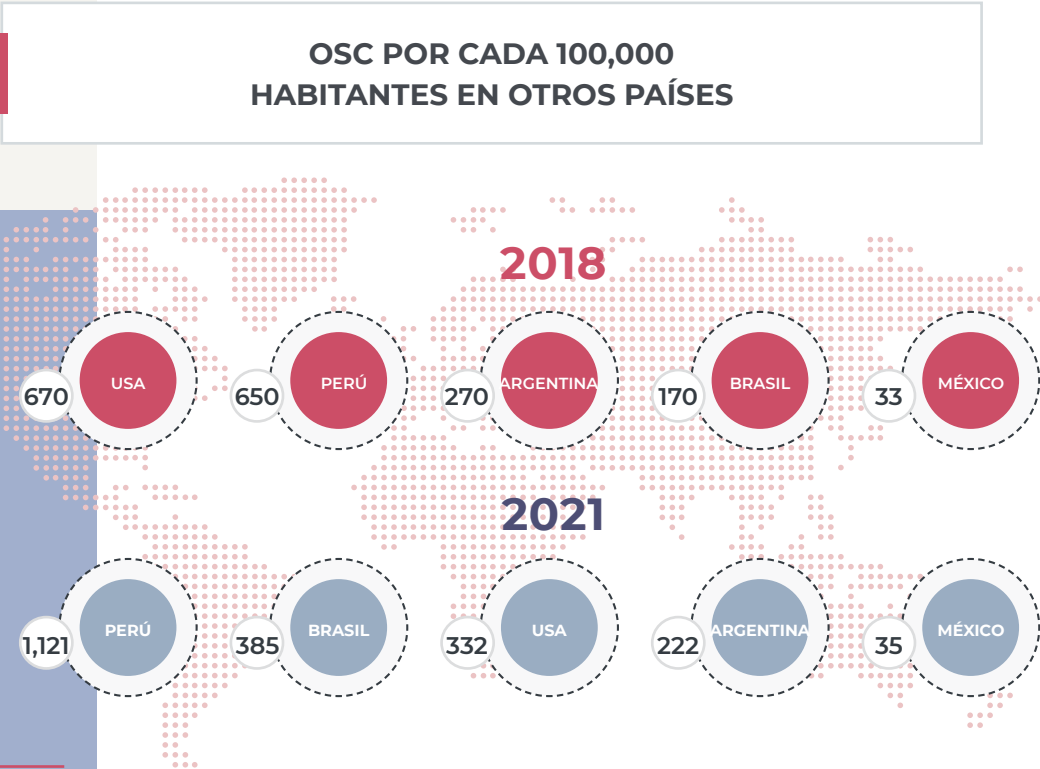
“...estructuras de poder excesivamente concentradas, dinámicas económicas insuficientemente competitivas en los mercados internacionales, instituciones estatales débiles y poco legítimas, problemas de gestión para controlar la criminalidad, pobreza persistente e inequidad, limitados e irregulares niveles de participación ciudadana e incompletos mecanismos de reconocimiento institucional y ejercicio de las identidades”. (p.12).

En este contexto, las OSC han tenido un papel indispensable como agentes de desarrollo, defensoras de derechos, proveedoras de servicios y aportadoras a la innovación social (Revilla, 2012) y a la cooperación (Balbis, 2001).

“En todo el mundo estas organizaciones han ganado visibilidad, reconocimiento y legitimidad ante gobiernos, organismos y agencias internacionales, medios de comunicación y la opinión pública en general, ya no sólo por su acción en el terreno de la ayuda humanitaria sino cada vez más como protagonistas del desarrollo y la regulación social en parecidos términos que los Estados y el sector privado”. (p.9).

En el caso de México, aunque las OSC han tenido cada vez mayor presencia, como respuesta a las diferentes problemáticas sociales, ambientales, de salud y políticas, entre otras, la densidad de OSC por número de habitantes es menor, si se compara con otros países de América. Como se muestra en la Figura 6, esta es aproximadamente 32 veces menor que la de Chile, 11 veces menor que la de Brasil y 9 veces menor que la de Estados Unidos.

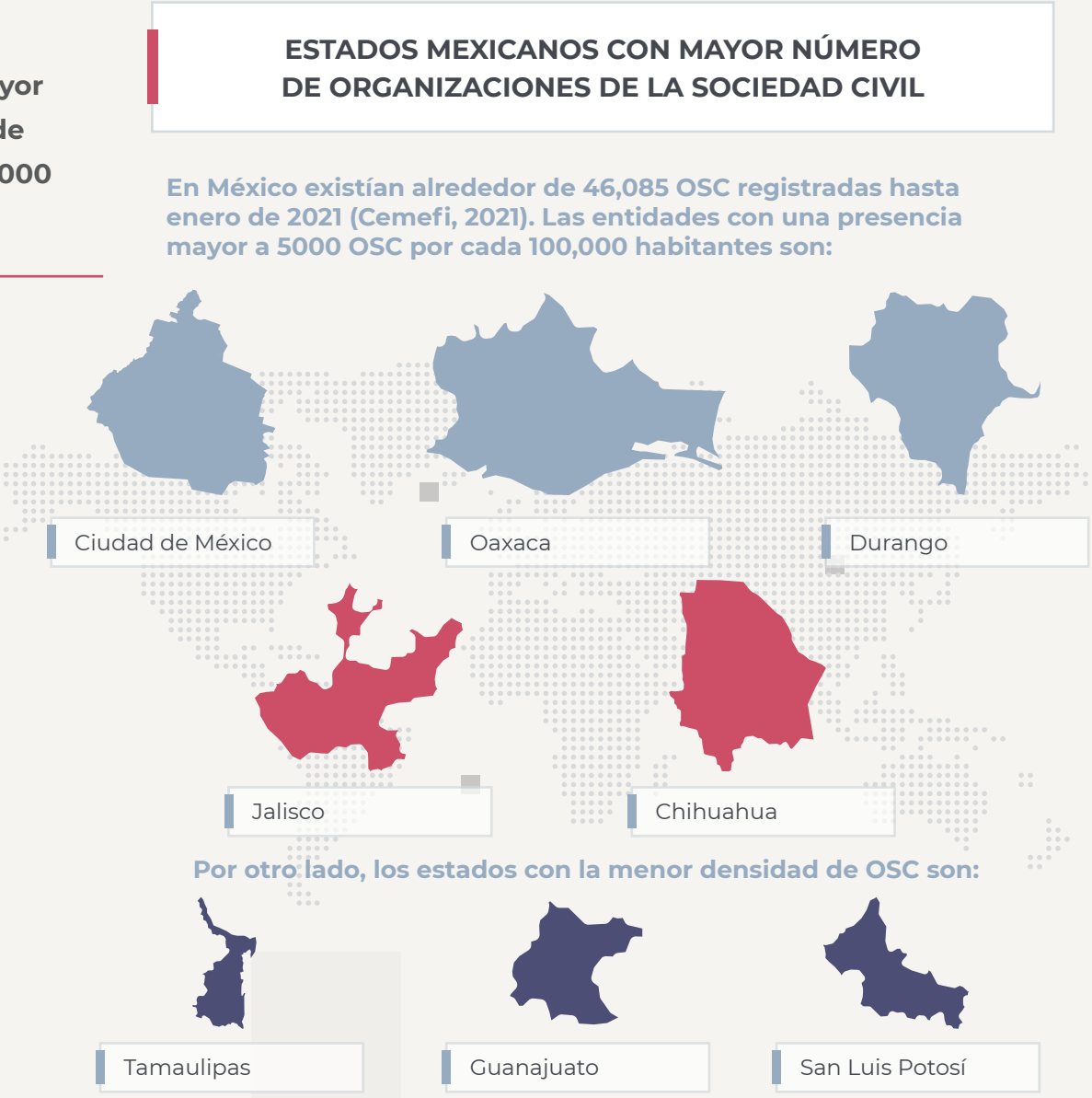
Figura 6 *
Densidad de OSC por cada 100,000 habitantes en otros países.



* Adaptado de OSC por cada 100,000 habitantes en otros países, de Chávez y González, 2018; Las organizaciones de la sociedad civil en México: hacia una reforma de la LFFAROSC.

Hasta enero de 2021, existían aproximadamente 46,085 OSC registradas en México (Cemefi, 2021), siendo la Ciudad de México la entidad federativa con mayor presencia de OSC por cada 100,000 habitantes, seguido por Oaxaca y Durango, como las tres entidades federativas con mayor registro. Por su parte, Tamaulipas, Guanajuato y San Luis Potosí son las entidades federativas con el menor registro de OSC por cada 100,000 habitantes.

Figura 7 *
Entidades con mayor y menor número de OSC por cada 100,000 habitantes.



* Adaptado de Tasa por cada 100,000 habitantes, de Alternativas y Capacidades AC, 2020, Fondos a la vista.

De las actividades a las que se pueden dedicar las OSC enlistadas en la LFFAROSC (2018), la asistencia social es la actividad autorizada con mayor presencia en el país (Alternativas y Capacidades AC, 2019), lo cual se ha dado a lo largo de la historia. Sin embargo, el sector no lucrativo ha ido diversificándose y adaptándose a las necesidades que surgen según el contexto, y cada vez hay mejores estrategias para enfrentar las problemáticas emergentes en las áreas ambiental, política y social.

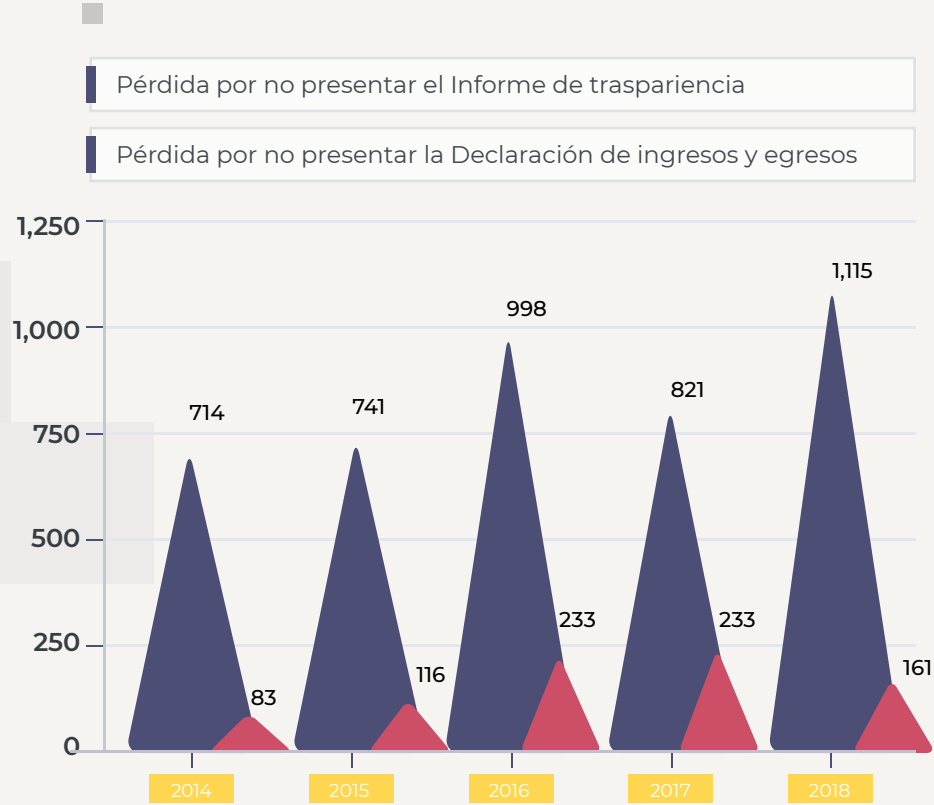
A) ¿Cuáles son los efectos de la Reforma del Impuesto Sobre la Renta en las Donatarias Autorizadas (DA) y de la desaparición del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL)?

El 8 de diciembre de 2020 fue publicada la reforma a la Ley de Impuesto Sobre la Renta (LISR) en el Diario Oficial de la Federación, que entró en vigencia el 1º de enero de 2021. En el título tercero de esta ley se encuentran listadas las DA como Personas Morales No Contribuyentes (PMNC), esto quiere decir que las DA cuentan como personas que no pagan este impuesto (Gasca y Sánchez-Arriola, 2020).

A grandes rasgos, la Reforma Fiscal 2021 remarca los causales para que una autorización de DA sea revocada, además de informar sobre la transparencia fiscal, y la carga, tanto fiscal como administrativa (Gasca y Sánchez-Arriola, 2020)³.

En la Figura 8 se puede observar el número de DA que se perdieron entre 2014 y 2018 por no presentar el informe de transparencia o la declaración informativa de ingresos y egresos, según los datos incluidos en el Compendio estadístico del sector no lucrativo, elaborado por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) (2019).

Figura 8 *
DA que perdieron autorización para recibir donativos deducibles de ISR (2014-2018).



* Adaptado de Donatarias Autorizadas que perdieron su autorización para recibir donativos deducibles del Impuesto sobre la Renta 2014-2018, de Cemefi, 2019; Compendio estadístico del sector no lucrativo 2019.

3. Para más información sobre la reforma del ISR, consultar Anexo 1.

CAPÍTULO 1

Cabe destacar que el mayor número de pérdidas de DA en el periodo 2014-2018 fueron ocasionadas por no presentar el informe de transparencia, más que por las declaraciones. Sin embargo, a partir de las reformas existe incertidumbre respecto a los estatutos, y con las modificaciones a la LISR, es latente el riesgo de registrar mayor porcentaje de revocaciones de DA en 2022, ocasionadas por no presentar la declaración informativa de ingresos y egresos de manera correcta.

De acuerdo con información del Análisis de la situación de las Donatarias Autorizadas del Cemefi, de enero a julio de 2020 se registraron 63 revocaciones por declaración. Esto lo convirtió en el segundo año con mayor cantidad de revocaciones registradas en ese mismo periodo (Cemefi, 2020).

Datos hasta mayo de 2021 señalan que, como consecuencia de las 468 revocaciones, 364 DA se perdieron por no presentar el informe de transparencia, y 104 por no presentar la declaración. A partir de estos datos se ha observado una tendencia en los porcentajes de las razones de pérdida de DA mencionada con anterioridad, los cuales corresponden a un 85% por el informe de transparencia y 15% por la declaración (Cemefi, 2021).

Por otro lado, el 27 de diciembre de 2021 se publicó la Miscelánea Fiscal para 2022, que agregó una causal de pérdida de vigencia de la autorización para las DA con actividades relacionadas al área de salud y apoyo económico. Se refiere a no presentar una “Declaración Informativa de donativos para mitigar y combatir el virus SARS-CoV2” (Appleseed, 2021).

Por otra parte, el Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL)...

“...(estaba) a cargo de la Secretaría Técnica de la Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil, quien se [auxiliaba] por un Consejo Técnico Consultivo, encontrándose dentro de su ámbito de responsabilidad la operación del Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (RFOSC), otorgando una clave única para aquellas organizaciones que desean participar en los programas sociales federales (INDESOL, 2021)”.

El pasado 31 de diciembre de 2021, a través del Diario Oficial de la Federación (DOF), se dio a conocer el Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones del Reglamento Interior de la Secretaría de Bienestar. Como marca este mismo en su artículo tercero transitorio (2021):

“Los recursos humanos, financieros, materiales, así como los archivos, documentación y acervos bibliográficos del Instituto Nacional de Desarrollo Social, serán transferidos a la Dirección General para el Bienestar y la Cohesión Social, en un plazo no mayor a noventa días hábiles contados a partir de la entrada en vigor del presente Decreto, observando todas las disposiciones legales aplicables y con respeto a los derechos laborales de los trabajadores”.

Esto representa una amenaza para las OSC que contaban con recursos de los programas sociales para sus operaciones y tomaban capacitaciones provenientes de este organismo, ya que la profesionalización del tercer sector se da en espacios limitados, y estas capacitaciones eran uno de los pocos que permitían acrecentar el conocimiento de quienes integran las OSC.

B) ¿Cómo afectó la COVID-19 a las OSC?

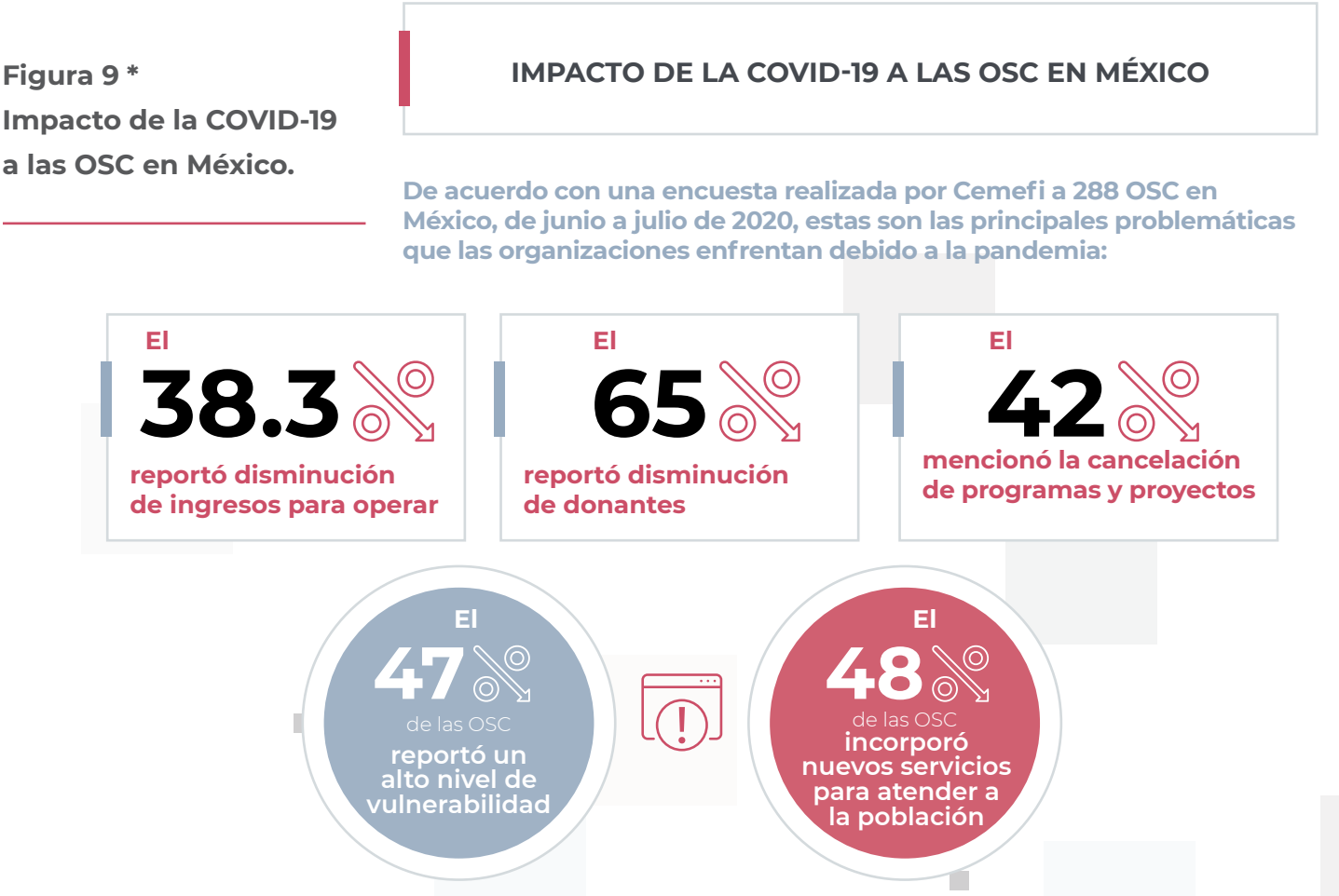
De acuerdo con la información epidemiológica publicada por la Secretaría de Salud en México, el 27 de marzo de 2020 México registró oficialmente el primer caso de enfermedad causada por el nuevo coronavirus SARS-CoV-2 (COVID-19) (Suárez et al., 2020). Este virus tuvo un impacto importante en el sistema de salud público y privado, al provocar una enfermedad mortal, de tratamiento complejo, que, de acuerdo con datos de CONACYT (2022), ha causado la muerte registrada de

303,301 mexicanos hasta el 25 de enero de 2022. De acuerdo con lo expuesto en el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), “las condiciones de debilidad económica y las desigualdades prevalecientes antes de la llegada de la COVID-19 a México agudizan los efectos de las medidas de confinamiento implementadas para la contención de los contagios y reducen la capacidad de respuesta del Estado mexicano” (PNUD, 2020, p.1).

A la par que la COVID-19 llegó a desestabilizar el bienestar y statu quo de la sociedad, también ha sido el incentivo y motivación de muchas OSC para movilizarse y readaptar sus capacidades de apoyo y ayuda a la sociedad, así como la búsqueda de la mejora constante de sus programas y proyectos para el beneficio directo de sus poblaciones objetivo.

Por otro lado, el Reporte Ejecutivo Primera Recolección de Datos 2020, sobre el análisis situacional de los efectos que ha generado la COVID-19 en México, realizado por PULSO osc, con datos de junio a octubre de 2020, menciona que de 1,385 OSC analizadas, 77% presentó un índice de vulnerabilidad medio ante la contingencia en términos del perfil de la población a la que atienden, su capacidad operativa, su capacidad de respuesta y la sostenibilidad financiera. De aquí se concluye que dichas OSC tienen una “condición de alarma por el potencial de agravarse ante cualquier cambio negativo en el contexto” (PULSO osc, 2020).

Figura 9 *
Impacto de la COVID-19 a las OSC en México.



* Elaboración propia, con información de Cemefi, 2020, Resultados de la encuesta Sostenibilidad de las OSC en el escenario actual; y de PULSO osc, 2020, Reporte Ejecutivo Primera Recolección de Datos 2020.

CAPÍTULO 1

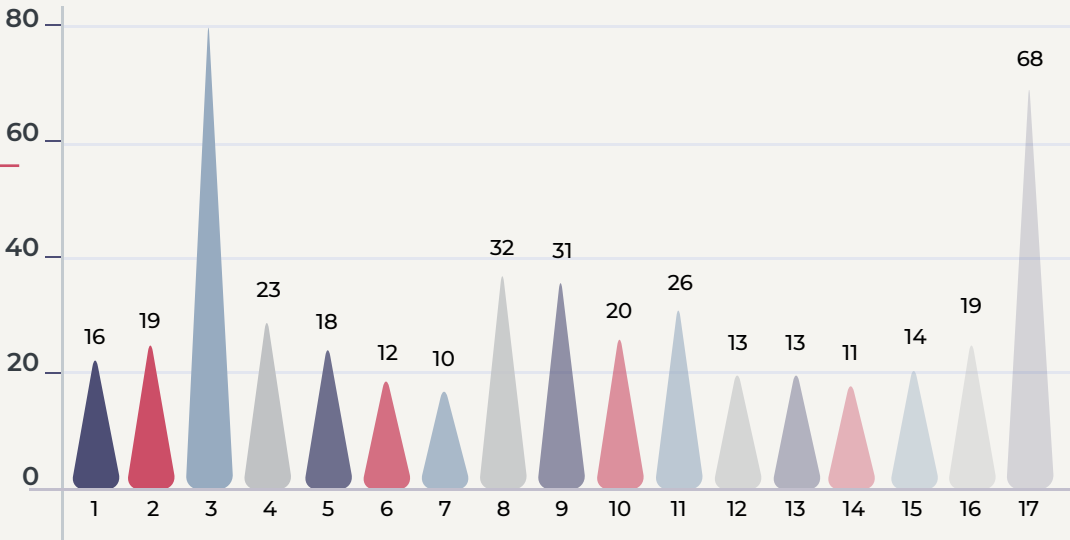
Dado el contexto que la sociedad civil enfrentaba, Fundación Grupo México (FGM) implementó diversas acciones para incentivar su profesionalización, sustentabilidad financiera y esfuerzos de vinculación. A través de su programa Red de Asociaciones y Fundaciones Empresariales (La Red), durante 2020 la Fundación brindó más de 400 horas de contenido en línea gratuito, en materia de procuración de fondos, comunicación, transparencia y legalidad, a las más de 5,000 OSC que forman parte de La Red. Además, logró la interacción de Organizaciones en 17 países y compartió más de 80 convocatorias y 200 artículos de consulta libre.

De manera paralela, La Red convocó a sus más de 300 aliados (empresas socialmente responsables, fundaciones empresariales, consultorías, agencias sociales, universidades y organismos internacionales) para generar diversas estrategias en conjunto, entre las que destacan:

- _ El apoyo en capacitación y asesoría gratuita a OSC
- _ La movilización de más de 3 millones de pesos en especie, a través de la campaña “Si puedes Dona, si necesitas Toma, si quieres ayudar, Comparte”, en la que participaron 177 instituciones sin fines de lucro, 15 empresas socialmente responsables y 8 consultorías sociales.

Con base en estas nuevas necesidades, la Red de Cooperación Internacional Mexicana (REDECIM) elaboró, de marzo 2020 a diciembre 2020, el boletín mensual *Herramientas emergentes para hacer frente a la COVID-19 para OSC*. La publicación llegó a varios países de Latinoamérica, ofreciendo, precisamente, herramientas emergentes para la sociedad civil en general, como oportunidades de cooperación, webinaros, lecturas e incluso algunos tipos de donativos. En dicho periodo, REDECIM recabó información de las oportunidades de cooperación internacional que se presentaron y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a los que estaban alineadas estas convocatorias.

Figura 10 *
Número de convocatorias por ODS.



* Elaboración propia, con información de REDECIM, 2020, *Boletín de Herramientas emergentes para hacer frente a la COVID-19 para OSC*.

C. ¿Qué es el espacio cívico y cómo afecta a las OSC?

Se refiere al espacio en el que la sociedad civil puede desempeñar una amplia variedad de roles, el cual “se apoya en la vigencia efectiva de tres derechos fundamentales: las libertades de asociación, reunión pacífica y expresión” (Pousadela, 2016), y es factor indispensable en el ejercicio democrático (CIVICUS, 2017). Los actores a los que se refiere son OSC, redes, colectivos, grupos informales, movimientos sociales y ciudadanía que busca cambios sociales (Rocabert et al., 2020).

Según la “Guía para informar sobre el Espacio Cívico: Manual para medios de comunicación”, elaborada por CIVICUS (2017), en 2015 hubo un aumento de países que restringieron las libertades cívicas. Lo anterior debido a la aprobación de leyes que impiden el acceso al financiamiento necesario para seguir con sus actividades, por la vigilancia sobre personas, activistas y OSC, e incluso por ataques dirigidos y detenciones (CIVICUS, 2017).

Datos de CIVICUS Monitor, una herramienta de investigación colaborativa que da seguimiento a las libertades fundamentales a nivel global, indican que solo el 4% de los habitantes del planeta vive en países con espacio cívico abierto. En el caso de América Latina, “la mitad de la población del continente vive en países donde el espacio cívico es obstruido, represivo o cerrado” (CIVICUS e Innpactia, 2019, p.7), y donde las violaciones más frecuentes son “la intimidación, el acoso, los ataques a periodistas, la detención de manifestantes y el uso excesivo de la fuerza contra protestantes” (CIVICUS, 2020, p.23). Tal es el caso de México, una nación represiva y hostil para activistas y defensores en diferentes áreas (CIVICUS e Innpactia, 2019), “que sigue siendo uno de los países más peligrosos del mundo para los periodistas”. (CIVICUS, 2020, p.24).

Figura 11 *
Límites del espacio cívico en Latinoamérica.



* Elaboración propia, con información de CIVICUS e Innpactia, 2019, Acceso a recursos para las organizaciones de la sociedad civil en América Latina; y de CIVICUS, 2020, El poder ciudadano bajo ataque.

CAPÍTULO 1

Específicamente en México, las limitantes están asociadas a las restricciones legales y fiscales, campañas negativas, intimidación y asesinatos de activistas y defensores de derechos humanos, así como la acción de los grupos anti-derechos (Rocabert et al., 2020).

D) ¿Cómo se logra la sostenibilidad de una OSC?

Un espacio cívico limitado afecta la sostenibilidad de las OSC, ya que puede limitar la permanencia, el trabajo y las actividades de las organizaciones a largo plazo, lo que está relacionado con la sostenibilidad financiera, es decir, la habilidad para generar suficientes recursos, con el fin de seguir trabajando y cumplir con su visión (CIVICUS, 2003). Para que una organización sea sostenible es necesario (CIVICUS, 2003):

- _ Contar con una dirección estratégica clara
- _ Tener la capacidad de identificar oportunidades para su trabajo, según el contexto
- _ Saber atraer, gestionar y retener personal competente
- _ Contar con una infraestructura administrativa y financiera adecuada
- _ Demostrar su efectividad e impactos favorables para el aprovechamiento de más recursos
- _ Tener el apoyo y el involucramiento de la comunidad

Por otra parte, para que una organización sea financieramente sostenible, es necesario (CIVICUS, 2003):

- _ Contar con fuentes de ingresos múltiples
- _ Tener más de un modo de generar ingresos
- _ Llevar a cabo una planeación estratégica, de acción y financiera de manera regular
- _ Contar con sistemas financieros adecuados
- _ Gozar de una buena imagen pública
- _ Definir claramente sus valores
- _ Alcanzar la autonomía financiera

Por todo lo anterior, es necesario fortalecer las OSC mediante "la dotación de recursos suficientes, ajustados a la naturaleza y a la misión de la sociedad civil, y libres de trabas políticas y burocráticas excesivas o injustificadas" (CIVICUS e Innpactia, 2019, p.4).

Como veremos en los capítulos siguientes, el fortalecimiento de las OSC es importante y conlleva un proceso estructurado, pues el objetivo que tienen las organizaciones de resolución y acompañamiento de problemáticas sociales requiere de una estructura sólida para ofrecer programas y proyectos que atiendan directamente a sus beneficiarios. Al mismo tiempo, su fortalecimiento permitirá que la búsqueda de financiamiento para sus programas y proyectos sea acertada y hará de ellas organizaciones potenciales para recibir donativos por sus buenas prácticas, además de asegurar que el beneficio sea sostenible en el tiempo.

El trabajo de las OSC es indispensable, pues busca resolver necesidades sociales, independientemente de la causa en la que se enfoquen. Además juegan un papel importante en la economía del país y, para muestra de ello, podemos decir que, solo en 2020, las Instituciones sin Fines de Lucro (ISFL) aportaron aproximadamente el 3% del PIB nacional, equivalente a \$647,654 millones de pesos, y a \$31,412 millones de dólares estadounidenses. Lo anterior, contando el valor económico del trabajo voluntario, estimado en 126,203 millones de pesos (INEGI, 2021).

Sin embargo, el análisis de CIVICUS e Innpactia de 6,657 oportunidades de la cooperación internacional publicadas entre 2014 y 2017, por un total de casi \$5,900 millones de dólares estadounidenses, procedentes de 2,000 donantes, muestra que las OSC de Latinoamérica se enfrentan a un panorama desfavorable para la financiación, pues la competencia para acceder a los recursos es injusta y desigual. Esto debido a que se compite con actores grandes, como OSC internacionales, el sector privado, entidades estatales y/o nacionales y organismos internacionales (CIVICUS e Innpactia, 2019).

Figura 11
Límites del espacio
cívico en Latinoamérica.



* Elaboración propia, con información de INEGI, 2021, Instituciones sin Fines de Lucro; y de CIVICUS e Innpactia, 2019, Acceso a recursos para las organizaciones de la sociedad civil en América Latina.

Por su parte, las OSC tienen una gran capacidad de respuesta y, a su vez, la flexibilidad y adaptabilidad que poseen son mayores que las de otros sectores. La respuesta que las OSC han tenido ante la dinámica funcional que ha provocado la COVID-19 ha sido muestra de la resiliencia y la capacidad de cooperativismo que éstas poseen. De acuerdo con una encuesta de Cemefi, el 81% de los encuestados construyó, a raíz de la situación actual, nuevas relaciones por lo menos con 2 o 3 actores nuevos; esto habla de un sector dinámico, en búsqueda de alianzas para continuar operando a pesar de las adversidades presentes en el entorno (Cemefi, 2020).

E) Cifras actuales de las OSC en México

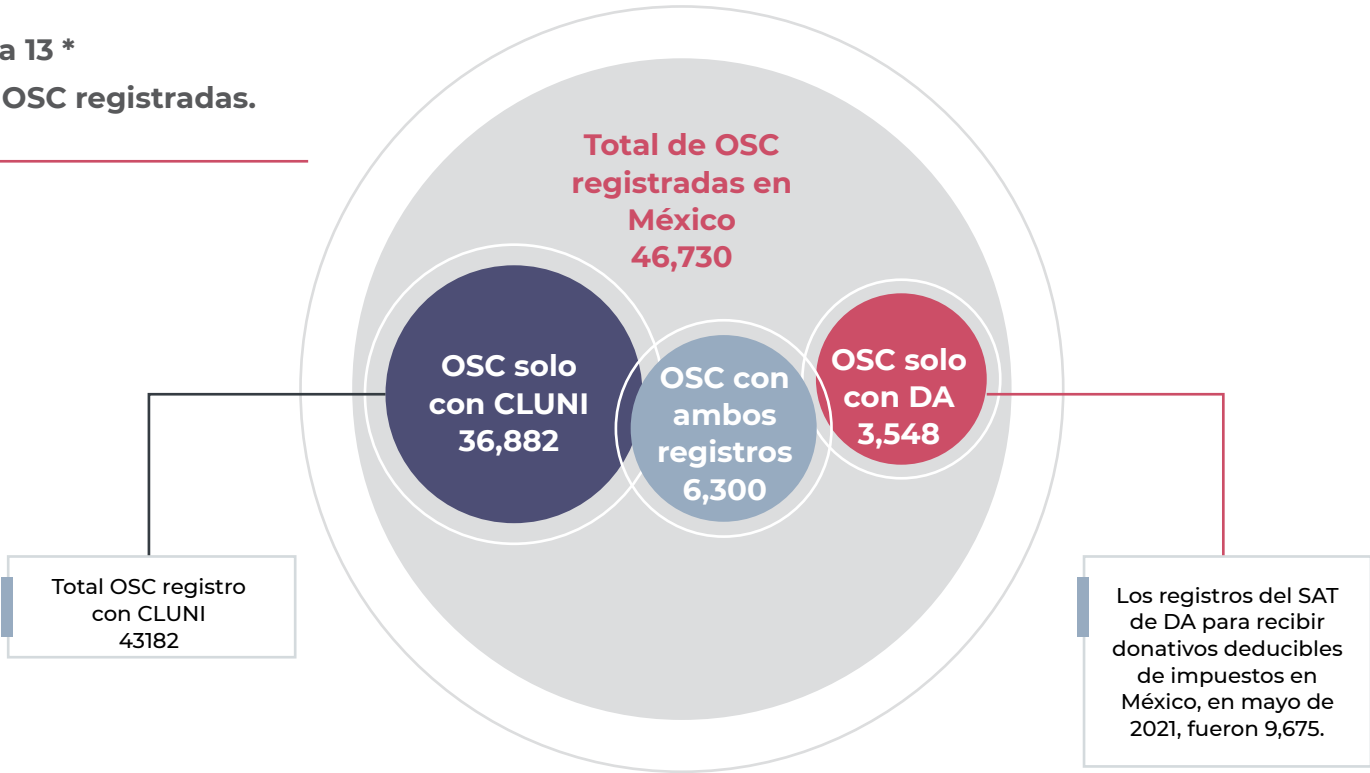
A continuación se presentan las cifras de las OSC en México en sus diferentes constituciones legales, su distribución por entidad federativa y su crecimiento en los últimos años.

Organizaciones constituidas

De acuerdo con datos recabados por el Cemefi, hasta el 12 de enero de 2022 se tiene un registro estimado de 46,730 OSC en México. De esta cifra, 36,882 OSC solo cuentan con el registro legal de CLUNI; 3,548 solo cuentan con DA y 6,300 tienen ambos registros (CLUNI y DA).

De acuerdo con los registros del SAT, en mayo de 2021, las DA que podían recibir donativos deducibles de impuestos eran 9,675.

Figura 13 *
Total OSC registradas.

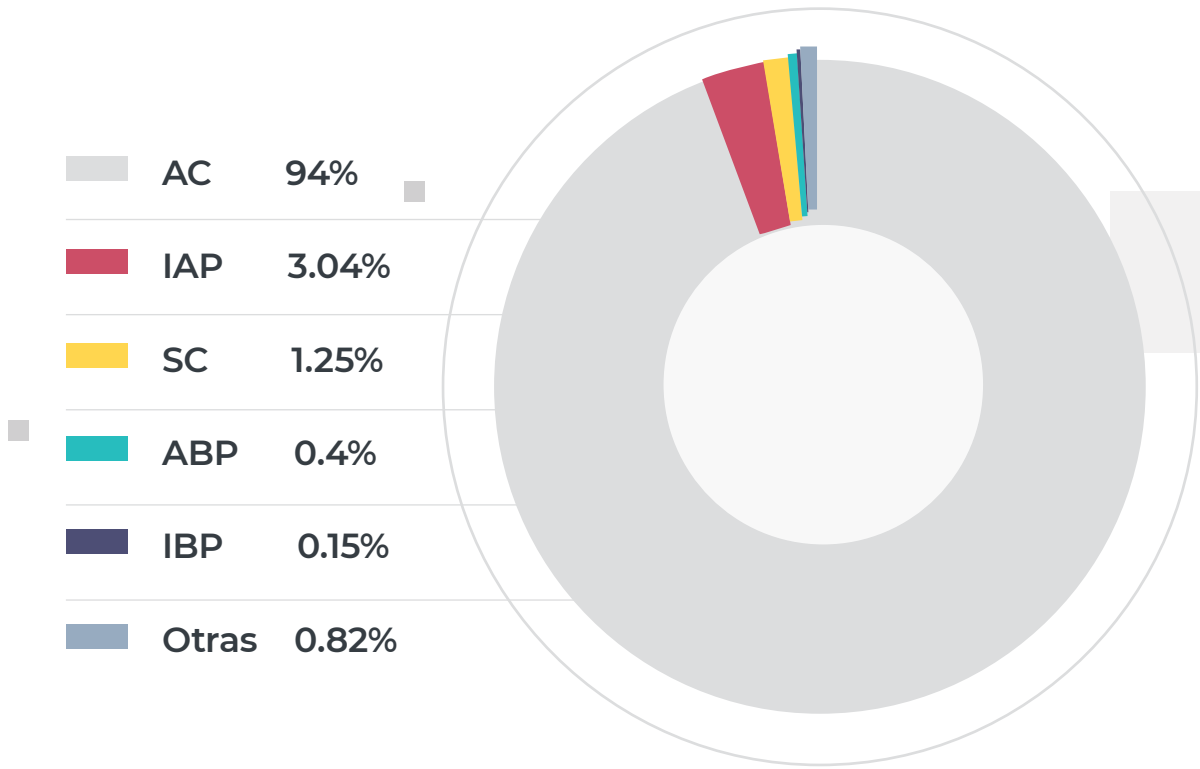


* Adaptado de *Total de OSC registradas en México*, de Cemefi, 2022, Datos estadísticos sobre el tercer sector en México 2022.

Figuras jurídicas de las OSC registradas

Las Asociaciones Civiles (AC) son las figuras jurídicas que más presencia tienen en el país, con un porcentaje de 94.4%. Le siguen las Instituciones de Asistencia Privada (IAP), con un 3.04%; las Sociedades Civiles (SC), con 1.25%; las Asociaciones de Beneficencia Privada (ABP), con 0.4%; y las Instituciones de Beneficencia Privada (IBP), con 0.15%. También existe un grupo de OSC que no cuentan con ningún tipo de Registro Federal (CLUNI o DA), y representan el 0.82% (ver Figura 14).

Figura 14 *
Porcentajes de figuras jurídicas de las OSC registradas.



* Adaptado de *Figuras jurídicas*, de Martínez, B. y Revilla, D. (2020); Alternativas y Capacidades AC, Datos a la vista II.

2. DESCRIPCIÓN DE ESTE MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS

2.1 Metodología

2.2 Descripción de buenas
prácticas y áreas de desempeño

2.1. METODOLOGÍA

Desde REDECIM se cuenta con un diagnóstico institucional que determina el estado de capacidades de cada organización miembro de REDECIM.

Con base en las áreas que conforman este diagnóstico, y en conjunto con La Red de Asociaciones y Fundaciones Empresariales, a lo largo de 2021 se generaron espacios de intercambio entre OSC (“Jueves de enredados” o *networkings*) para dialogar sobre buenas prácticas en áreas prioritarias. Con el fin de abrir el diálogo durante las sesiones de *networking*, se plantearon previamente dos o tres preguntas detonadoras para cada área de buenas prácticas.

Además, a partir de los diagnósticos y de los “Jueves de enredados” se determinaron casos de éxito para cada una de estas áreas, y se llevaron a cabo entrevistas, con una duración que oscilaba entre los 30 y los 45 minutos, a algunos representantes de las OSC, con el fin de que compartieran cómo ejercen las buenas prácticas al interior de su organización. Estas entrevistas se llevaron a cabo tomando como base las preguntas detonadoras.

A continuación, se presentan de manera más detallada las buenas prácticas y las áreas de desempeño tomadas en cuenta.

2.2. DESCRIPCIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS Y ÁREAS DE DESEMPEÑO

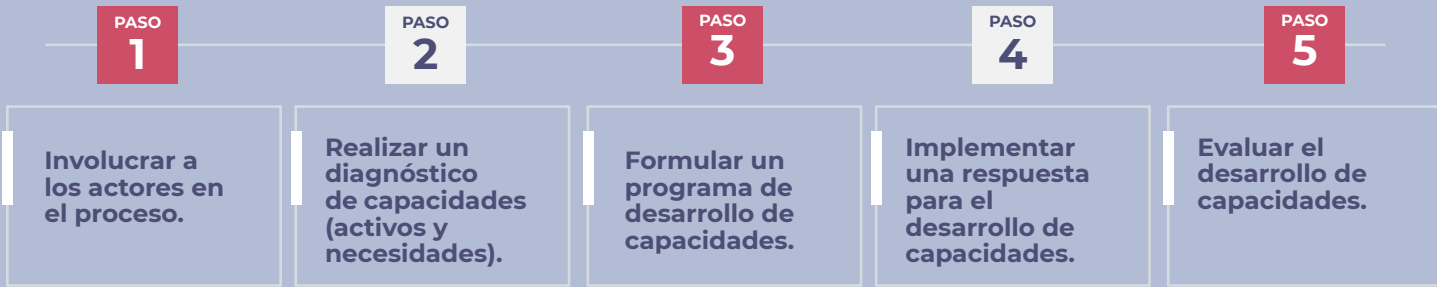
El desarrollo de capacidades es “el proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las aptitudes necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a largo plazo” (PNUD, 2009). Para los fines de este manual nos enfocaremos en las capacidades a nivel organizacional, en específico de las OSC.

En este manual se expresarán ejemplos de buenas prácticas en las siguientes áreas:

- 1) Gobernabilidad y liderazgo
- 2) Capital humano
- 3) Operaciones
- 4) Gestión y administración financiera
- 5) Monitoreo y evaluación
- 6) Gestión y administración de subvenciones
- 7) Alineación a Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
- 8) Desempeño organizacional

En cada área se explican los conceptos principales, se ejemplifican las buenas prácticas con un caso exitoso de OSC en México y se sugieren herramientas para facilitar la implementación de buenas prácticas en las OSC en general. El desarrollo de capacidades es un proceso compuesto por los cinco pasos expuestos en la Figura 15 (PNUD, 2009).

Figura 15 *
Pasos del desarrollo de capacidades.



* Adaptado de *Los cinco pasos del ciclo de desarrollo de capacidades*, de PNUD, 2009, Desarrollo de capacidades: Texto básico del PNUD.

Cuando una organización ha completado el proceso de desarrollo de capacidades y logra sostenerlo en el tiempo, se puede decir que ejerce una buena práctica en una área determinada (PNUD, 2009).

Las buenas prácticas de las OSC son todas aquellas que permiten:

- _ Fortalecer las capacidades y los procesos organizacionales
- _ Desarrollar y mantener alianzas estratégicas con actores en el sector de la sociedad civil y en el sector privado, así como con organismos gubernamentales y agencias internacionales
- _ Reducir la incertidumbre frente a cualquier eventualidad y que esto le permita continuar con sus operaciones

La importancia de las buenas prácticas radica, sobre todo, en permitir que las OSC puedan seguir operando y lleguen a ser sostenibles.

Existen algunos principios sobre buenas prácticas, todos interdependientes, que tienen un impacto sobre el financiamiento de las OSC (Rehse, 2009).

Figura 16 *
Buenas prácticas de las OSC para obtener financiamiento.



* Elaboración propia, con información de Rehse, 2009, Los 10 principios de buenas prácticas del financiamiento inteligente. CIVICUS, SCVO.

"Ningún hombre será un gran líder
si quiere hacerlo todo él mismo
u obtener todo, el mérito para sí mismo
por hacerlo."

Andrew Carnegie

3. GOBERNABILIDAD Y LIDERAZGO



3.1 Descripción de gobernabilidad y liderazgo

- A) ¿Qué es gobernabilidad?
- B) ¿Qué es liderazgo?
- C) ¿Por qué son necesarios en una OSC?

3.2 Órgano de gobierno de una OSC

- A) ¿Qué es el órgano de gobierno en una OSC?
- B) ¿Cuáles son las características de un órgano de gobierno adecuado?

3.3 Buenas prácticas de gobernabilidad y liderazgo

- A) Caso 1 de buenas prácticas: Fondo para la Paz

3.4 Herramientas de apoyo para mejorar la gobernabilidad y liderazgo en una OSC

3.1. DESCRIPCIÓN DE GOBERNABILIDAD Y LIDERAZGO

A) ¿Qué es gobernabilidad?

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2021)...

“La gobernabilidad comprende los mecanismos, procesos e instituciones que determinan cómo se ejerce el poder, cómo se toman las decisiones sobre temas de inquietud pública y cómo los ciudadanos articulan sus intereses, ejercitan sus derechos, cumplen sus obligaciones y median sus diferencias”.

La gobernabilidad es una actividad que se lleva a cabo por una entidad, ya sea a nivel legislativo, gubernamental o de una organización. En el caso de las OSC, el órgano de gobierno es el encargado de la toma de decisiones e implementación de políticas con el fin de cumplir la misión de la organización (Charles F. Dambach, Melissa Davis, Robert L. Gale, 2009, p.9).

Cuando se habla de un buen gobierno en las OSC, se hace referencia al “ejercicio de poder y autoridad, basado en los valores establecidos en la organización, para cumplir la misión y emplear apropiadamente los recursos disponibles” (De la Peza, 2009, p.2).

B) ¿Qué es liderazgo?

La definición de liderazgo es polisémica y ha cambiado a lo largo de la historia. Northhouse (2019) menciona cuatro componentes que ayudan a identificar el liderazgo:

- 1. Es un proceso
- 2. Involucra influencia
- 3. Ocurre en grupos
- 4. Involucra objetivos comunes

Tomando en cuenta lo anterior, define liderazgo como “un proceso por el cual un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común” (Northhouse, 2019, p.43).

C) ¿Por qué son necesarios la gobernabilidad y el liderazgo en una OSC?

Sin ir más lejos, por ser la base que establece las pautas, dirección y agenda de la organización. Se dan en un proceso de retroalimentación y mejora constante para cumplir con los objetivos, alcanzar las metas y lograr el impacto deseado en los beneficiarios.

Para lograr que una OSC desarrolle una buena gobernabilidad y liderazgo debe contar con un órgano de gobierno que supervise que todas las acciones se alineen a la misión y visión, el cumplimiento de requisitos legales y fiscales, la toma de decisiones, el diseño e implementación de políticas, la participación, la recaudación de fondos, los principios éticos y la rendición de cuentas y transparencia, entre otras cuestiones (Ingram, 2009).

Una OSC necesita un liderazgo que inspire, que logre cambios efectivos y reales, no solo para la organización, sino para las poblaciones con las que trabajan, pues existe cierta vulnerabilidad e incertidumbre en el escenario social en cuanto a la obtención de fondos, la sensibilidad a las políticas gubernamentales y las propias necesidades de la población local o beneficiarios (Dragoş, 2013).

3.2. ÓRGANO DE GOBIERNO EN UNA OSC

A) ¿Qué es el órgano de gobierno en una OSC?

Puede estar constituido como consejo o comité directivo, junta directiva, consejo de administración, patronato, comité ejecutivo, comité coordinador, consejo directivo o *board*, entre otros, según la figura en la que se configure la OSC (Convergencia de Organismos Civiles AC, 2015). El órgano de gobierno de una OSC no solo es un requisito legal, también es la instancia que se encarga de supervisar sus actividades, que ayuda en la toma de decisiones importantes e impulsa la estrategia general (Fast Forward: Accelerate Good, 2020).

De igual forma, un órgano de gobierno establece la dirección de la organización (misión, visión, valores), fiscaliza su eficacia (sostenibilidad financiera, transparencia en la toma de decisiones) y mantiene buenas relaciones externas con donantes, gobierno, comunidad y beneficiarios (de la Peza, 2009). Por tal razón se recomienda que la construcción del órgano de gobierno se centre en la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI), es decir, que procure incorporar diversas perspectivas y experiencias (Fast Forward: Accelerate Good, 2020).

B) ¿Cuáles son las características de un órgano de gobierno adecuado?

Una OSC que realice buenas prácticas en este rubro debe contar con (John Snow, Inc, 2012):

- _ Un órgano de gobierno diverso, establecido formalmente, que cuente con roles definidos y tareas específicas asignadas
- _ Miembros con experiencia relevante
- _ Reuniones periódicas y bien documentadas
- _ Participación activa en la organización
- _ Supervisión reflexiva, coherente y cuidadosa de la organización, de acuerdo con sus funciones definidas

De igual forma, se busca que los procesos para la toma de decisiones al interior de la organización se encuentren documentados, y que haya un espacio formal para fomentar la innovación y tomar en cuenta las sugerencias del personal. También se procura la mejora continua mediante la realización periódica de evaluaciones de desempeño.

3. 3. BUENAS PRÁCTICAS DE GOBERNABILIDAD Y LIDERAZGO

Fondo para la Paz es una OSC que podemos tomar como ejemplo de buenas prácticas en lo que se refiere a gobernabilidad y liderazgo. Las preguntas detonadoras que se tomaron en cuenta para entrevistar a Gustavo Maldonado, su Director General, y a Magali Jauregui, Directora de Desarrollo Comunitario, fueron las siguientes:

- _ ¿Cómo fomentar que el Consejo, Patronato o equivalente participe más en la toma de decisiones?
- _ ¿Cómo generamos consensos dentro de la OSC de manera horizontal?
- _ ¿Cómo se toman las decisiones dentro de la OSC?

A) Caso 1 de buenas prácticas: Fondo para la Paz



Fondo para la Paz, IAP es una agencia de desarrollo local que, desde 1994, busca aumentar el bienestar de los pueblos indígenas en México, creando oportunidades de desarrollo en sus comunidades, a través de proyectos participativos y organización comunitaria.

La agencia tiene presencia en cinco estados de la República: Oaxaca, Chiapas, Campeche, Veracruz y San Luis Potosí, donde busca incidir en los procesos organizativos de comunidades indígenas en situación de pobreza extrema, con miras a mejorar sus condiciones de vida.

Fondo para la Paz cuenta con el Programa de Desarrollo Comunitario Sostenible (PDCS), a través del cual buscan dar a los pueblos: acceso a servicios e infraestructura básica, seguridad alimentaria, productividad y generación de ingresos, servicios ecosistémicos y reducción de la huella de carbono, entre otros propósitos. Como parte de su filosofía, la agencia busca impulsar la autogestión en el diseño y manejo de políticas públicas a largo plazo por parte de la población.

1. ¿Cómo fomentar que el Consejo, Patronato o equivalente participe más en la toma de decisiones?
Es necesario que el Consejo, Patronato o equivalente conozca el trabajo que se realiza en campo, ya que así se genera un mayor vínculo con el Fondo para la Paz y con las personas que participan en el programa. También es importante que haya mucha comunicación y acercamiento con respecto a lo que ocurre en la organización, razón por la que, al interior del Fondo existen pequeños comités para tratar temas específicos: comité de recaudación y varios comités técnicos.

El Patronato participa en diversos eventos, como la presentación de informes, puesto que es la figura pública e imagen de la organización.

En el contexto de la contingencia se puede decir que hubo más facilidad para realizar pláticas y sesiones a distancia, así como para dar a conocer al equipo estratégico de la institución. Esto sirvió para reforzar el papel del Patronato, puesto que ayudó a que sus integrantes conocieran a los principales talentos involucrados con la organización, tanto a los que forman parte de la dirección como a los actores sociales y a los donantes más importantes.

2. ¿Cómo generar consensos dentro de la OSC de manera horizontal?

Se tiene una base de planeación trabajada de manera clara para que las personas con las que se generan los consensos tengan una plataforma, conocimiento, experiencia, información y objetivos en común. Es así como todas las partes avanzan en un mismo sentido, con una toma de decisiones articulada, aun siendo independiente.

Por otra parte, se cuida la vinculación con colegas, ya que la confianza es fundamental para prevenir y resolver problemas. Esto permite generar una cultura institucional con un ambiente que favorece la participación. Las opiniones son tomadas en cuenta e incorporadas en la toma de decisiones mediante un proceso participativo similar a lo que se trabaja en campo, gracias a los liderazgos abiertos a escuchar y fomentar la participación.

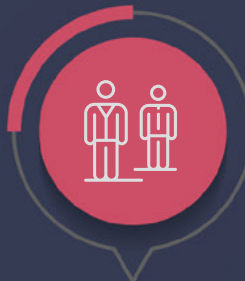
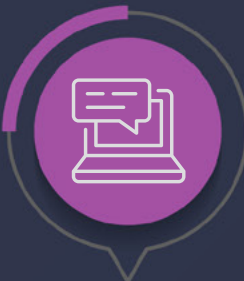
Existe un marco de legalidad al interior de la organización con criterios y lineamientos para llevar a cabo un análisis en común, sin importar el puesto de la persona que participa en la toma de decisiones. Así es como se establecen reglas en conjunto para la participación y se define un marco conceptual común a cada participante, para saber de qué se está hablando.

3. ¿Cómo se toman las decisiones dentro de la OSC?

Debe haber claridad en la estructura, en los roles y en los puestos para que fluya la organización, la productividad y el cuidado al interior del equipo. Existe un lineamiento claro de los procesos de acompañamiento y momentos en los que se necesita consultar a los siguientes eslabones, en caso de que surjan dudas. Esto, para acercarse a las personas correspondientes y tener una red de apoyo que permita tomar decisiones en conjunto.

Las decisiones que involucran a todos los actores son construidas con la información que entregan las personas inmiscuidas en la actividad en campo, y se estructuran para cada nivel de la organización. Esto permite que las decisiones se tomen en función de hechos y evidencias de la práctica.

Estas son algunas herramientas de apoyo para mejorar la gobernabilidad y liderazgo de una OSC:

 Herramienta	 Organización /Individuo	 ¿A qué se dedica?	 Información de contacto	 ¿Para qué sirve la herramienta?	 Consulta la herramienta
Informe anual	Red de Cooperación Internacional Mexicana (REDECIM)	Fortalecer la vinculación y profesionalización entre actores de la sociedad civil organizada y la cooperación internacional.	info@redecim.org	Es un documento institucional que plasma la misión y visión de la organización.	https://www.redecim.org/post/informe_redecim_2021
Tablero de dinámicas	Kubadili	Dedicada al acompañamiento y asesoramiento enfocado en OSC, empresas sociales y gobiernos, para lograr adaptarse a los nuevos cambios del entorno.	info@kubadili.org	Tablero para ayudar a armar retrospectivas y compartir experiencias.	https://trello.com/b/w2Szt3Xq/retrospectivas-frecuentes
Consultoría y coaching ejecutivo	Communico S.C.	Dedicada a la capacitación para emprendedores, pymes, organizaciones y fundaciones.	rodrigolg@communico.mx. 442 473 4954	Acompañamiento para diseñar una adecuada planeación estratégica y gestión del talento humano.	http://www.communico.mx/
Fortalecimiento Integral para la sostenibilidad de las OSC en México e Iberoamérica	Vínculo Consultoría Estratégica / Mayra Flores Álvarez	Consultoría en conformación de OSC y fortalecimiento de órganos de gobierno.	mayra.flores@vinculo-ce.com 55 3200 4855	Para consultoría en conformación y fortalecimiento de OSC.	www.vinculo-ce.com
Catálogo de proyectos de impacto social	Empresability / J Felipe Cajiga	Promover las alianzas intersectoriales para una inversión social estratégica.	jfelipe.cajiga@empresability.org	Ayudar a las Organizaciones sociales a dar estructura y visibilidad a sus programas, encontrar inversión social y alianzas que potencien sus resultados.	https://www.empresability.org/
Consultoría en planeación estratégica	Neurona Estratégica / Cuauhtémoc Chavarria Lozas	Consultoría especializada en la mejora e innovación de modelos de intervención, modelos de negocio y emprendimiento.	cuauhtemoc@neuronaestrategica.com 55 6319 7375 Adecuar e implementar la metodología de mapa estratégico,	de acuerdo con la organización. Esto con el fin de definir estrategias, objetivos, acciones y herramientas para una planeación estratégica.	https://www.neuronaestrategica.com/
Consultoría especializada en diseñar estrategias de acción disruptivas	Ensamble estratégico / Jorge Bernal	Modelo de acompañamiento. Estará con la OSC el tiempo que necesite hasta lograr sus objetivos.	haz@ensambleestrategico.com. mx 55 1333 3567	Mediante una valoración, ayuda a las OSC a identificar sus áreas de oportunidad para la resolución de problemas.	http://ensambleestrategico.com.mx/

4 CAPITAL HUMANO

4.1 ¿Qué es el capital humano?

4.2 ¿Por qué es importante la gestión de voluntariado y pasantías?

4.3 Buenas prácticas de capital humano

A) Caso 2 de buenas prácticas: Compañeros En Salud

4.4 Herramientas de apoyo para mejorar las políticas de capital humano en una OSC

4.1. ¿QUÉ ES EL CAPITAL HUMANO?

El Banco Mundial define capital humano como “los conocimientos, las capacidades y la salud que las personas acumulan, en los que invierten a lo largo de su vida y les permiten desplegar su potencial como miembros productivos de la sociedad” (Banco Mundial, 2021). En las OSC se pueden identificar diferentes tipos de capital humano (Transformando 360 grados, AC, 2010):

- _ Remunerados: asalariados, asimilados a salarios (contratados esporádicamente), servicios profesionales u honorarios
- _ Servicio social y practicantes: estudiantes universitarios que apoyan a la organización mediante el convenio con una institución de educación superior
- _ Voluntariado: colaboradores que, por decisión libre y sin obligación, se solidarizan para brindar beneficios a la organización y sus beneficiarios (García, 2020)

La administración del capital humano es necesaria para promover el desempeño eficiente de la OSC y orientar los esfuerzos al cumplimiento de los objetivos, además de favorecer el desarrollo personal de los involucrados (Transformando 360 grados, AC, 2010).

4.2. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA GESTIÓN DE VOLUNTARIADO Y PASANTÍAS?

El Informe sobre el estado del voluntariado en el mundo 2018, de la ONU, lo define como (Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas [VNU], 2018):

“Actividades realizadas libremente, en beneficio de la sociedad en su conjunto, sin que la retribución económica sea el principal factor de motivación [...] que abarca tanto actividades formales realizadas a través de organizaciones, como actividades informales realizadas por personas que no pertenecen a las organizaciones registradas de manera formal”.

El tema del voluntariado es relevante, ya que “las OSC han sido desde siempre el ámbito por excelencia para el desarrollo del trabajo voluntario, no solo brindando las oportunidades de participación, sino también a través de su promoción y capacitación” (ICD, 2004).

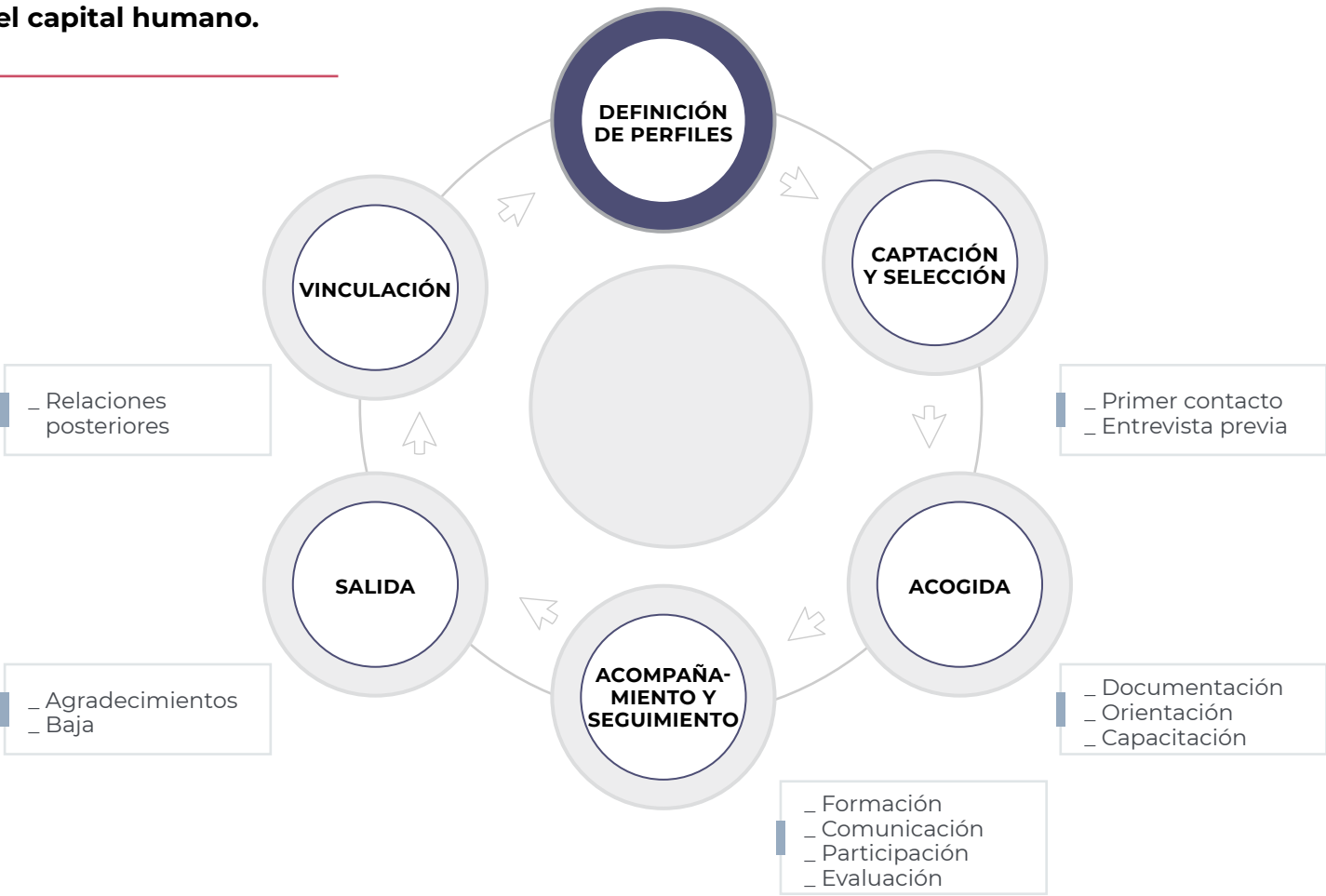
Por otra parte, una pasantía es “una forma de aprendizaje experiencial que permite a una persona aplicar los conocimientos del aula en un entorno práctico y desarrollar habilidades en el mundo profesional” (MissionBox staff, 2019).

El voluntariado y las pasantías son importantes en las OSC, ya que pueden ser, no solo un apoyo para proyectos temporales o estacionales, sino que “permiten retribuir a su comunidad al proporcionar a los pre-profesionales capacitación y experiencia en la fuerza laboral” (MissionBox staff, 2019).

Por lo anterior, es relevante tener mecanismos sistematizados que permitan una gestión de los voluntarios y pasantes que entran a la organización. Desde el establecimiento de convenios con instituciones y universidades, la definición del perfil que se busca y la selección de candidatos, hasta el acompañamiento y desvinculación, en el que es recomendable agradecerles por el cumplimiento del periodo acordado, incluso si existe la posibilidad de renovación. Esto se esquematiza en la Figura 17 sobre el ciclo de gestión del capital humano (Plataforma del Voluntariado de España [PVE], Fundación Liga, Plataforma Tercer Sector, 2020).



Figura 17 *
Ciclo de la gestión del capital humano.



* Adaptado de *Ciclo de la gestión del voluntariado* de PVE, Fundación Liga, Plataforma Tercer Sector, 2020, Objetivos de desarrollo sostenible: un pacto para cambiar el mundo. Tercer sector y voluntariado; y de *Globalization Partners, s.f., The 7 Steps of the Remote Employee Lifecycle. How HR Can Support Growing Global Teams.*

La duración del ciclo de capital humano varía según el voluntariado y pasantías, pero se puede decir que por lo general son cortos, de seis meses, sobre todo si están vinculados a las universidades o a proyectos específicos (PVE, Fundación Liga, Plataforma Tercer Sector, 2020).

4.3. Buenas prácticas de capital humano

Compañeros en Salud es una OSC que podemos tomar como ejemplo de buenas prácticas en lo que se refiere a capital humano. Las preguntas detonadoras que se tomaron en cuenta para entrevistar a Cristina Valencia, Coordinadora de Recursos Humanos, y a Míriam García, Gerente de Desarrollo Institucional y Alianzas Estratégicas, fueron las siguientes:

- ¿Qué políticas tienen en su organización para el trabajo de *home office* o remoto?
- ¿Cuál es el proceso por el que debe pasar un voluntario/pasante para formar parte de la OSC?

A) Caso 2 de buenas prácticas: Compañeros en Salud



Compañeros en Salud es una organización filial de Partners In Health en México, que desde 2011 trabaja en nueve clínicas rurales, una casa materna y el Hospital Básico Comunitario de Ángel Albino Corzo, en la Sierra Madre de Chiapas. Acompañan pasantes médicos, de enfermería obstétrica, enfermería general y partería que realizan su servicio social en estos centros de salud. Brindan una atención centrada en el paciente, con un equipo de trabajo formado por pasantes, auxiliares de salud y acompañantes (trabajadoras comunitarias). Además, cuentan con equipos especializados en salud mental, salud sexual y reproductiva, cuidados paliativos, derecho a la salud y cirugía.

1. ¿Qué políticas tienen en su organización para el trabajo *home office* o remoto?

Ahorita no tenemos ninguna política de *home office* como tal, más bien siempre estamos pensando cómo apoyar a nuestro equipo y colaboradores para que cuenten con un espacio de trabajo saludable. Resulta muy complicado pensar en un esquema de *home office* cuando la mayoría de nuestro personal es clínico; no es muy viable que un médico trabaje a distancia.

Lo que hacemos es tener protocolos de prevención y de seguridad para los colaboradores, que siempre se encuentren en espacios sanos, y con esto nos referimos a que dicho espacio garantice seguridad en tres sentidos: físico, emocional –porque es bien importante cuidar esta parte, sobre todo durante la pandemia, con todo lo que ha vivido nuestro personal– y social.

Al personal administrativo, aunque son un porcentaje menor, sí les dan oportunidad de trabajar a distancia, de acuerdo con un semáforo epidemiológico interno. Nuestra área de control y prevención de infecciones cada semana nos manda el semáforo con el que tomamos ciertas decisiones. Si es, por ejemplo, un semáforo rojo, significa que las áreas administrativas van en su mínima capacidad a las oficinas para que haya alguien responsable como punto de referencia. Normalmente solo es una persona por coordinación. En la parte clínica, a las comunidades se sube con aforo reducido: solo dos personas, además del equipo clínico, que ya está de base. Es así porque estas personas suben y se quedan a dormir ahí, por lo que es difícil mantener un espacio ventilado, pues enfrentarían riesgos de otros tipos, como la posibilidad de contraer dengue. Esa es la idea del semáforo, que va del rojo al naranja, amarillo y verde, y plantea distintas restricciones según el color.

Cabe recalcar que, aunque prácticamente todas las OSC tuvieron que hacer un replanteamiento de acciones, para CES fue particularmente complicado, debido a que casi todo el personal es clínico. Literalmente, nuestro trabajo consiste en dar acceso a la salud y cerrar brechas; para las muchas otras organizaciones todo esto se trató de encontrar otras maneras de hacer su trabajo, para CES fue reafirmar que nuestro trabajo es, precisamente, estar ahí. Si no fuera por los compañeros, pasantes y voluntarios, quién sabe cómo estarían los números y la atención por COVID.

La segunda parte es siempre tener un protocolo de prevención para todos los colaboradores. El área de control y prevención de infecciones tiene un gran algoritmo para que, en el momento en que se empieza a sentir un síntoma, se reporte. Tenemos una línea COVID para monitorear a usuarios externos e internos, ofreciendo un seguimiento muy cercano para prevenir y estar al tanto de cualquier situación que surja. Si se presentan síntomas como dificultades respiratorias, por ejemplo, se cataloga como caso sospechoso y se procede a realizar la prueba.

Al principio de la pandemia no teníamos acceso a pruebas, así que trasladábamos a Tuxtla, tanto a pacientes como a miembros del staff. Ahora ya contamos con pruebas de antígenos en nuestro centro de enfermedades respiratorias, así que podemos obtener resultados de manera inmediata, dar un seguimiento mucho más cercano y, dependiendo del caso, mandar a la persona a reposo.

Cuando hay personal del centro de enfermedades respiratorias que se enferma de COVID, ya sea que haya dado positivo o que presente síntomas, no va a trabajar. En los casos que dan positivo, buscamos compañeros que los suplan, para que los contagiados puedan descansar. En las comunidades es igual: si alguien presenta síntomas, lo ubicamos en una casa de aislamiento, le damos despensa, seguimiento clínico y apoyo con las medicinas.



En cuanto a seguridad emocional, contamos con un equipo especializado en salud mental que da seguimiento a casos de angustia, ansiedad, depresión y otros padecimientos, asociados o no con COVID. En cuanto vemos que es necesario, los contactamos. También contamos con psicólogos externos a CES, para casos que necesiten un nivel de atención más especializado.

Finalmente, está la seguridad social. El equipo de IPC (control y prevención de infecciones) hace un trabajo increíble para mantener todo esto a flote, siendo siempre muy cuidadosos en lo que se refiere a evitar la estigmatización. Hay situaciones en las que se notifica, tanto a RH como al líder, para apoyar a esta persona en lo que se pueda, manteniendo absoluta confidencialidad.

Para la parte administrativa es más sencillo, ya que ellos sí pueden laborar desde casa. Pero si no había acceso a internet, por ejemplo, se habilitaba un espacio en la oficina para que pudieran trabajar ahí. Así es como hemos venido funcionando hasta hoy.

2. ¿Cuál es el proceso por el que debe pasar un voluntario/pasante para formar parte de CES?
Son varios, muy diferentes entre sí, ya que queremos estar seguros de tener a las personas con mayor afinidad a nuestros valores. Las habilidades se desarrollan y CES es un espacio en el que nos enfocamos mucho en la formación del equipo, sobre todo de los pasantes. Para la atracción del talento nos enfocamos, sobre todo, en los valores. Tenemos tres tipos de pasantías fijas: pasantía de medicina, pasantía de enfermería general y pasantía de enfermería obstétrica. Primero hablamos con las universidades con las que creemos que podemos mantener una relación a largo plazo; en el caso específico de medicina, el estado de Chiapas pide que sean parte de un convenio, así que primero necesitamos saber cuáles están dentro para luego acercarnos.

Presentamos nuestro programa, que tiene la virtud de ser formativo, y detallamos cómo va a ser el espacio de trabajo, qué tipo de acompañamiento van a tener los pasantes, dos aspectos clave, considerando que vivimos en un México muy inseguro, algo que todos los días juega en nuestra contra. Desafortunadamente, el año pasado fallecieron dos de nuestros compañeros, una situación compleja que nos ha motivado a tener más cercanía con nuestros equipos. Por eso creamos tantos protocolos de seguridad, seguimiento y acompañamiento, para que todos estemos seguros.

A la universidad le presentamos el modelo de pasantía y el curso formativo en salud global y medicina social, que es nuestro modo de operar. También presentamos las plazas que tenemos. Nuestra idea es que los pasantes que se gradúan de CES tengan una mirada social hacia la atención clínica. El curso dura toda su pasantía, es decir, un año, con dos o tres días de ocho horas al mes.

Un indicador del éxito de este curso es que muchos pasantes regresan, buscando trabajar en CES. Es común escuchar a compañeros que dicen: “Vine a hacer mi servicio y ya llevo cinco años aquí”. Retener al servicio y a las prácticas profesionales es algo muy positivo y muy valorado por la organización. Los exCES dicen: “Ser CES es una actitud, es el buen trato que yo llevo hoy a mi residencia”.

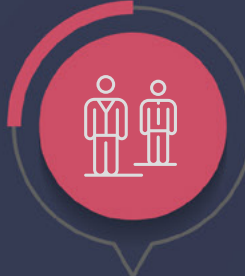
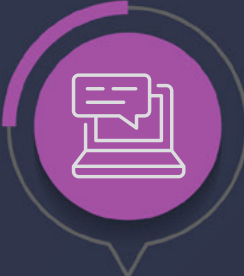
Es un proceso muy bonito que nace mientras realizan su servicio social, cuando enfrentan la experiencia de vivir solos por primera vez. Tener que cumplir con los estándares que establecen la Secretaría de Salud y CES, los hace crecer. Siempre deben dar atención de calidad a los usuarios de salud, además de tener que afrontar la vida de adulto en aislamiento, como parte de una comunidad. Justo por eso hacemos entrevistas antes, llegamos a la universidad y damos pláticas que pueden incluir testimonios de exuniversitarios, buscando que pueda haber mayor cercanía; si no, damos una clase muestra en los módulos de enseñanza. Empieza la ronda de entrevistas con el área de atención primaria y RH, para ver el tema de los valores, si el programa se ajusta o no a lo que esperan y que conozcan más a través de las preguntas. Después son aceptados, se les oferta a los candidatos seleccionados y entran al programa.

En cuanto a los voluntarios, la mayoría son internacionales. Por lo general, son personas que se enteran de esta experiencia por comunicación que pasa de boca en boca. Nuestro más grande semillero de voluntarios está en Estados Unidos, donde los egresados descansan un año antes de empezar la especialidad. En ese ínterin suelen venir a CES. Y aunque vengan de una cultura distinta, sí buscamos que cuenten con valores compatibles a los de la organización.

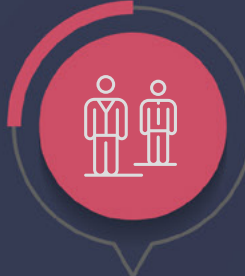
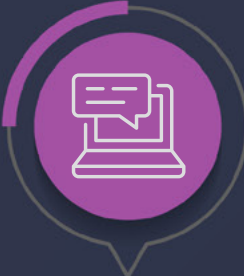
Esta diversidad cultural se hace cada vez más grande y adquiere cada vez mayor importancia para CES: gente de distintas comunidades, de Jaltenango, de otras partes de Chiapas, de otros estados o de otros países. Nuestra diversidad cultural es de nuestros activos más importantes: nos ayuda a ser mejores personas, a servir mejor a los demás y a aprender de otras perspectivas.

Con los voluntarios llevamos a cabo un proceso similar: entrevistamos a los candidatos y los que salen mejor calificados son los que entran. Este año vamos a lanzar una campaña fuerte para que vengan voluntarios de julio a junio del próximo año y poder graduarlos, algo parecido a lo que ocurre con los pasantes. Queremos tener generaciones de voluntarios y que sea más rotativo. Cuando empezó, CES estaba compuesto en un 80% por pasantes y voluntarios. Había muy poco staff y, gracias a eso, hoy somos lo que somos. Estas personas, independientemente de que estén haciendo su vida en México o en Estados Unidos, nos siguen buscando y apoyando: “Una vez CES, siempre CES”, dicen.

Estas son algunas herramientas de apoyo para mejorar las políticas de capital humano de una OSC:

 Herramienta	 Organización /Individuo	 ¿A qué se dedica?	 Información de contacto	 ¿Para qué sirve la herramienta?	 Consulta la herramienta
Consultoría	Mario Cortés	Consultor en temas de Recursos Humanos	222 568 5561	Para diseño de políticas de recursos humanos.	N/A
Informe del voluntariado	ONU	Organismo internacional dedicado al trabajo con fondos, programas, agencias especializadas y otro tipo de actores entre países.	N/A	Informe con datos cuantitativos sobre el voluntariado en el mundo y resiliencia comunitaria.	https://unv-swvr2018.org/files/51692_UNV_SWVR_2018_SP_WEB.pdf
Plataforma digital para voluntariado	Fonselp	Organización que vincula miles de empresas, OSC y universidades para ofrecer o solicitar productos y servicios que generan impacto social.	info@fonselp.org	Para vincularse con potenciales voluntarios y empresas.	https://fonselp.org/
Contratos y avisos de privacidad	Centro Mexicano Pro Bono	Asociación civil dedicada a gestionar y administrar la labor pro bono en México, entendida como la asesoría, capacitación y representación legal en juicio de forma gratuita a OSC, emprendedores sociales y microemprendedores.	info@probono.mx	Acompañamiento y capacitación para creación de políticas organizacionales y contratos.	https://www.probono.mx/
Manual de Derecho del Trabajo para OSC, 2022	Appleseed México / Susana Reynoso	Da a conocer el marco jurídico de las relaciones de trabajo (empleo) acordes con la Ley Federal del Trabajo y las mejores prácticas para las OSC.	info@appleseedmexico.org 55 7583 9623	Asesoría legal gratuita a OSC, investigación jurídica para cambios sistémicos mediante un mejor entendimiento del entorno legal del sector, atención a grupos en condición de vulnerabilidad y promoción de la cultura pro bono.	https://appleseedmexico.org/biblioteca-virtual/manualdederechodeltrabajoparaosc2022/
Consultoría y coaching ejecutivo	Communico S.C.	Dedicada a la capacitación para emprendedores, pymes, organizaciones y fundaciones.	rodrigolg@communico.mx 442 473 4954	Acompañamiento para diseñar una adecuada planeación estratégica y gestión del talento humano.	http://www.communico.mx/

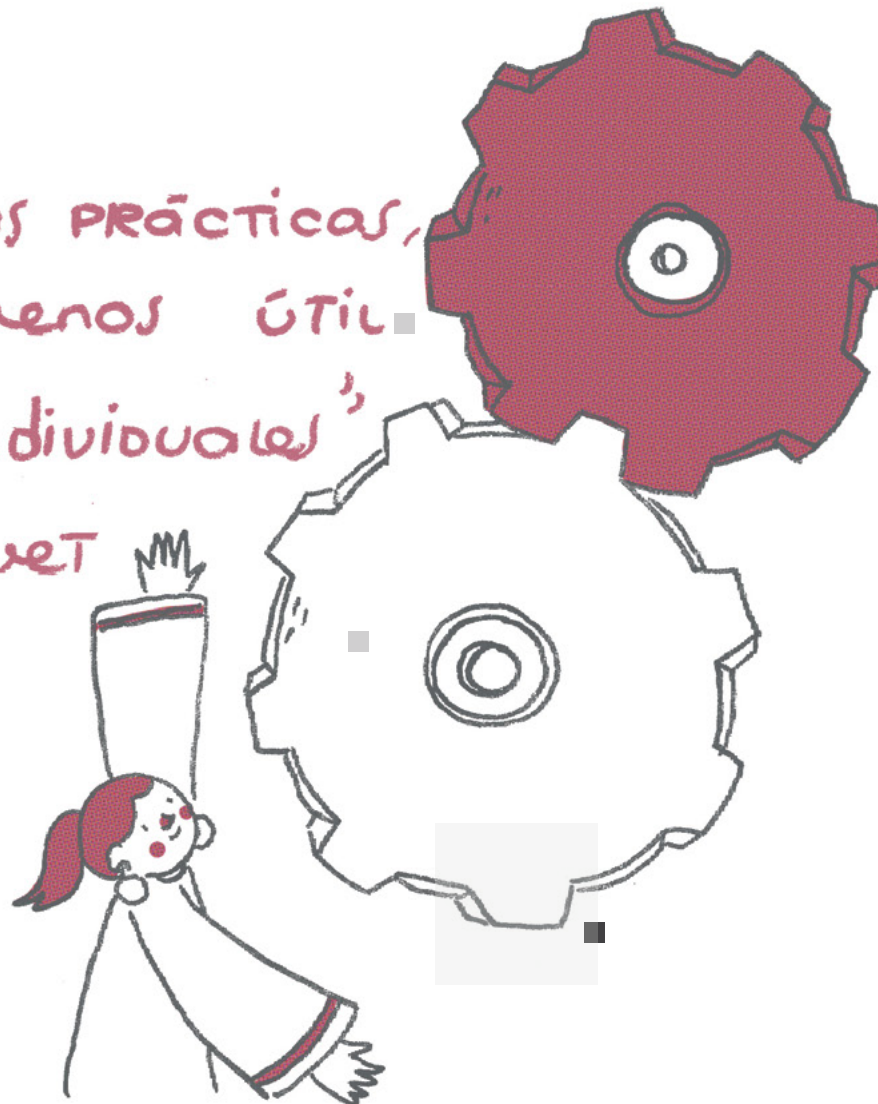
Estas son algunas herramientas de apoyo para mejorar las políticas de capital humano de una OSC:

 Herramienta	 Organización /Individuo	 ¿A qué se dedica?	 Información de contacto	 ¿Para qué sirve la herramienta?	 Consulta la herramienta
Capacitaciones gratuitas en Desarrollo Humano y trabajo en equipo	Red de Asociaciones y Fundaciones Empresariales	Espacio de interacción y profesionalización de diversos actores del sector social y filantrópico de México y el extranjero.	red@mm.gmexico.com 55 5246 3700 ext. 3422	Capacitaciones en línea y presenciales gratuitas, catálogo de convocatorias, novedades, asesoría legal pro bono. Red de Asociaciones Inicio (redasociaciones.com)	
Consultoría en diseño y rediseño de modelos de intervención bajo metodología de 5 P's	Neurona Estratégica / Cuauhtémoc Chavarría Lozas	Consultoría especializada en la mejora e innovación de modelos de intervención, modelos de negocio y emprendimientos.	cuauhtemoc@neuronaestrategica.com 55 6319 7375	La metodología de las 5 P's permite a la organización ir formulando, documentando y sistematizando los elementos que conforman el modelo de intervención, respecto a una población objetivo y problemática social, respetando los enfoques de derechos humanos y resultados.	https://www.neuronaestrategica.com/
Voluntariado juvenil	YZ Proyectos de Desarrollo, A.C. / Rosa Morales	Organización dedicada a generar alianzas estratégicas nacionales e internacionales para promover el fortalecimiento de la sociedad civil organizada, basado en tres líneas de acción: procuración de fondos, alianza por los ODS y voluntariado juvenil.	yzcontacto@yzproyectos.org 55 5925 4207	Se impulsa la formación de agentes de cambio y la acción de jóvenes en programas de voluntariado, con un enfoque a los 17 ODS.	https://yzproyectos.org/somos.php
Delineando estrategias El futuro de RR.HH.: una doble disrupción	KPMG México / Olivia Segura	Socia de Asesoría en Capital Humano y Gestión del Talento Organización global de firmas independientes de servicios profesionales, que proveen servicios de auditoría, impuestos y asesoría. Marca bajo la cual las firmas miembro de KPMG International Limited operan y brindan servicios profesionales. "KPMG" se refiere a firmas miembro individuales dentro de la organización de KPMG o a una o más firmas miembro colectivamente.	800 292 5764 asesoria@kpmg.com.mx	Estudio realizado por KPMG sobre las acciones que realizan las empresas pioneras en Recursos Humanos: gestión de los desafíos cambiantes, experimentación con nuevas formas de trabajar y tecnologías emergentes.	https://www.delineandoestrategias.com.mx/typ-futuro-rrhh-2022?submissionGuid=404e7c0c-b0ea-4bca-b4be-9f6ecbef7eea

5. OPERACIONES

‘Para destruir las malas prácticas,
la ley es mucho menos útil
que los esfuerzos individuales’

Ángel Ganiwet



5.1 ¿Qué son las operaciones en las OSC?

5.2 ¿Por qué son importantes los manuales de procesos?

5.3 Buenas prácticas de operaciones

A) Caso 3 de buenas prácticas: Wingu

5.4 Herramientas de apoyo para mejorar las operaciones en una OSC

5.1. ¿QUÉ SON LAS OPERACIONES EN LAS OSC?

El área de operaciones dentro de una OSC puede abarcar diferentes funciones y procesos estratégicos, como la administración, la sistematización, las relaciones públicas, la atención a beneficiarios, la procuración de fondos, los recursos humanos y la contabilidad, entre otras. Por otro lado, se pueden considerar temas como la capacidad, las instalaciones, la tecnología, los alcances y riesgos, la fuerza de trabajo, la calidad, la organización, el control y la planificación. Es importante recalcar que el sistema de operaciones responde a la estrategia de la organización: misión, objetivos, políticas y competencias distintivas (Zúñiga, 2005).

Estos son los factores operativos básicos o secciones internas de una OSC que se gestionan para mantenerla en funcionamiento (ur-Rahman, 2007):

- _ Base legal: contar con estatutos establecidos, órgano de gobierno y funciones claras
- _ Valores organizacionales: alineados a misión y visión
- _ Planificación estratégica: objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo
- _ Liderazgo y toma de decisiones: jerarquía en la toma de decisiones, espacios para diálogo y sugerencias, resolución de conflictos
- _ Capital humano: procesos de selección, planes de formación y capacitación y sistemas de revisión de tareas
- _ Administración y finanzas: gestión de personal e informes, sistema de registros y procedimientos de decisiones financieras
- _ Revisión y evaluación (Worldanimal.net, s.f.)

Se recomienda hacer una sistematización de las operaciones, pues se trata de procesos amplios que implican diversos temas, como la capacitación de personal. Esta es la razón por la que los manuales de procesos de operaciones facilitan el flujo a seguir, además de que son un buen material de consulta para la aclaración de dudas y una buena manera de formalizar “políticas básicas de funcionamiento y criterios orientadores de actuación [...] y generar certidumbre, previsibilidad y reglas claras” (Wigodzky y Farmelo, 2015, p.5).

5.2. ¿POR QUÉ SON IMPORTANTES LOS MANUALES DE PROCESOS?

Existen diferentes tipos de manuales. En general, podemos decir que “son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema” (Álvarez, 2006, p.23).

En el caso específico de los manuales de procedimientos o procesos, responden a las preguntas “¿qué se hace?” (políticas) y “¿cómo se hace?” (procedimientos) (Álvarez, 2006). Son importantes, puesto que “ayudan a minimizar los errores operativos [...], lo cual da como resultado la toma de decisiones óptima dentro de la institución” (Vivanco, 2017, p.248).

Existen herramientas tecnológicas de apoyo para automatizar los procesos operacionales establecidos en los manuales, e incluso para gestionar la información. Se puede decir que en un contexto en el que la virtualidad cobra cada vez mayor importancia, la mejora continua de las OSC va de la mano de estas herramientas para ser más eficientes.

Entre los puntos de partida que se recomiendan para el trabajo en equipo, se encuentran las metodologías ágiles, que se pueden apoyar de herramientas tecnológicas.

Figura 18 *
Proceso de
sistematización
de una operación.



* Elaboración propia.

5. 3. BUENAS PRÁCTICAS DE OPERACIONES

Wingu es una OSC que podemos tomar como ejemplo de buenas prácticas en lo que se refiere a operaciones. Las preguntas detonadoras que se tomaron en cuenta para entrevistar a Evaristo Espinosa, Director de Desarrollo Institucional - México y Centroamérica, fueron las siguientes:

- _ ¿Cuáles son las herramientas digitales más relevantes y cómo las usan en la práctica?
- _ ¿Qué herramientas o plataformas usan para hacer más ágil y eficiente el trabajo en tu organización?

A) Caso 3 de buenas prácticas: Wingu



Wingu es una organización que tiene como misión potenciar el impacto de proyectos e iniciativas sociales, impulsando su transformación digital con la implementación de desarrollos tecnológicos innovadores. Esto con el fin de consolidar la cultura digital y los desarrollos tecnológicos como agentes clave del cambio social en América Latina.

1. ¿Cuáles son las herramientas digitales más relevantes y cómo las usan?

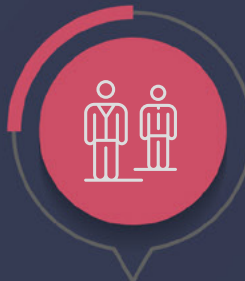
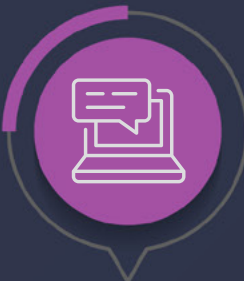
Son varias. Las ponemos en práctica en un esquema híbrido, lo cual es un reto técnica y metodológicamente. La elección de la herramienta depende del problema que queramos resolver, ya sea para Wingu, para una de las organizaciones aliadas o para uno de nuestros beneficiarios. En el área de operaciones, la más poderosa es Salesforce (CRM), porque permite unificar actividades, proyectos y procesos en un solo espacio, lo que nos da una visión integral. Esto es muy importante, considerando que para las OSC es un verdadero desafío sincronizar las actividades de procuración con los diversos proyectos que se llevan a cabo y la gestión con alianzas. Salesforce permite hacer un monitoreo minucioso de cada una de las actividades, sincronizadas entre sí.

Para eventos digitales usamos Hopin; no solo nosotros en Wingu, también es común que la usen en otras organizaciones aliadas, sobre todo a raíz de la pandemia. Para las OSC es muy relevante crear comunidad, y en el contexto de COVID-19 era un gran desafío no podernos reunir. Necesitábamos migrar la experiencia de los eventos presenciales al esquema digital. Optamos por Hopin porque tiene las características para simular una reunión presencial sin ser tan lineal, a diferencia de otras plataformas, como Teams, Zoom o Meet.

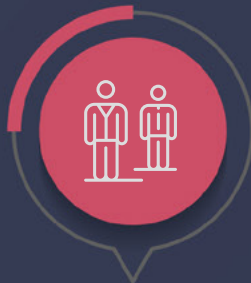
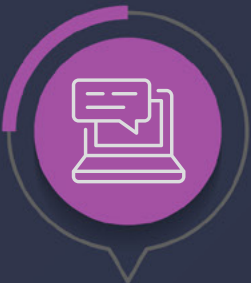
Para desarrollar proyectos de tecnología cívica usamos mucho Microsoft Azure y Amazon Web Services. Ambas tienen soluciones remotas *on demand*, que permiten construir proyectos a la medida, sobre todo para plataformas de participación ciudadana e incidencia en políticas públicas.

En resumen, las que más recomendaría son Salesforce, para el día a día, las tareas de áreas y operación; Hopin para eventos digitales; y Azure y Amazon Web Services para el desarrollo de proyectos de tecnología cívica. Podría decir que son las más utilizadas, no solo en Wingu, sino en las grandes empresas y e instituciones gubernamentales.

Estas son algunas herramientas digitales de apoyo para mejorar las operaciones de una OSC:

 Herramienta	 Organización /Individuo	 ¿A qué se dedica?	 Información de contacto	 ¿Para qué sirve la herramienta?	 Consulta la herramienta
Libro de tecnología para OSC	Fast Forward (con AT&T y Vanguard Charitable)	Fast Forward invierte en emprendedores que utilizan la tecnología para acelerar el impacto social. Vanguard Charitable es un patrocinador de fondos nacional asesorado por donantes	info@ffwd.org	Es una guía con consejos para las OSC.	https://www.ffwd.org/playbook/
Herramientas digitales	Wingu	Potencializar el impacto de proyectos e iniciativas sociales, impulsando su transformación digital mediante la implementación de desarrollos tecnológicos innovadores.	https://www.winguweb.org/contacto	Distintas herramientas digitales para simplificar el trabajo remoto en tu organización	https://www.notion.so/e82b76d16b46472cb64dfbec27390426?v=b248638e49fd428b8bf38c735da127b5
Consultoría	Mario Cortés	Facilitador certificado de la metodología Point of You	222 568 5561	Acompañamiento en el diseño de la planeación estratégica.	N/A
Desarrollo de softwares a la medida y sistema administrador de clientes (CRM)	Congressa / Anabelle Chávez	Desarrollo web accesible para OSC.	anabelle.chavez@congressa.mx	Amplia gama de herramientas de innovación tecnológica, eficientando los procesos y operaciones de empresas, instituciones y organizaciones.	https://congressamx.wpcomstaging.com/
Procuración de fondos electrónica	Mercado Libre Solidario	Programa en que Mercado Libre pone a disposición de las OSC las soluciones de su ecosistema para crear una estrategia alternativa de recaudación de fondos.	https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScOLMmbF9I7ebKJBvEf8OSJ5SGYh0YsKs07G2BV_OfgOO0MrQ/viewform	Plataforma de recaudación de fondos en línea	https://www.mercadolibresolidario.com/
Manual de metodologías ágiles	Wingu	Potenciar el impacto de proyectos e iniciativas sociales, impulsando su transformación digital mediante la implementación de desarrollos tecnológicos innovadores.	https://www.winguweb.org/contacto	Un manual introductorio a las metodologías ágiles, sus principios básicos, Kanban, Scrum, herramientas útiles para aplicarlos y más.	https://www.winguweb.org/capacitacion/manual-de-metodologias-agiles

Estas son algunas herramientas digitales de apoyo para mejorar las operaciones de una OSC:

 Herramienta	 Organización /Individuo	 ¿A qué se dedica?	 Información de contacto	 ¿Para qué sirve la herramienta?	 Consulta la herramienta
Fortalecimiento Integral para la sostenibilidad de las OSC en México e Iberoamérica	Vínculo Consultoría Estratégica / Mayra Flores Álvarez	Planeación Estratégica.	mayra.flores@vinculo-ce.com +525532004855	Para consultoría en planeación estratégica.	www.vinculo-ce.com
Capacitaciones gratuitas en temas de tecnología	Red de Asociaciones y Fundaciones Empresariales	Espacio de interacción y profesionalización de diversos actores del sector social y filantrópico de México y el extranjero.	red@mm.gmexico.com 55 5246 3700 ext. 3422	Capacitaciones en línea y presenciales gratuitas, catálogo de convocatorias,novedades, asesoría legal pro bono.	Red de Asociaciones Inicio (redasociaciones.com)
Capacitación en comunicación, marketing, diseño y procuración digital para organizaciones civiles.	SICDOS / Miriam Amaro	Primera agencia social en México, con más de 15 años de experiencia desarrollando estrategias de comunicación, marketing, crowdfunding y campañas en medios digitales para causas sociales.	miriam@sicdos.org.mx	La primera plataforma de capacitación para equipos de OSC que lleven el área de comunicación y procuración de fondos.	https://sicdos.org.mx/

6. GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

6.1 ¿Qué es la gestión y administración financiera en las OSC?

6.2 ¿Qué es un informe anual y por qué hay que presentarlo al público? ¿Qué es la memoria y balance anual?

6.3 ¿Qué es un plan de procuración de fondos?

6.4 ¿Por qué es importante contar con diversas fuentes de financiamiento?

6.5 Buenas prácticas de gestión y administración financiera

A) Caso 4 de buenas prácticas: Fundación MVS Radio

6.6 Herramientas de apoyo para mejorar la gestión y administración financiera en una OSC

6.1 ¿QUÉ ES LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN LAS OSC?

La gestión y administración financiera se refiere a “la planeación, organización, control y monitoreo de los recursos financieros de una organización para lograr sus objetivos” (Management Accounting for Non-governmental Organisations [Mango], 2017).

Es necesario tener control financiero, es decir, que los recursos se utilicen de manera correcta y eficaz. Esto se logra diseñando buenas políticas y procedimientos, de manera que se puedan cumplir los objetivos, alcanzar las metas y obtener una sostenibilidad financiera a largo plazo (Mango, 2017).

Se reconocen siete principios de gestión financiera (Mango, 2017):

- _ Consistencia: uso de planes, registros, presupuestos e informes
- _ Responsabilidad (rendición de cuentas-accountability): deber operacional, moral y legal de explicar decisiones y acciones
- _ Transparencia: informes financieros
- _ Viabilidad: plan estratégico, balance de ingresos-egresos
- _ Integridad: honestidad en los registros
- _ Administración (mayordomía): cuidar de los recursos financieros mediante la planificación, evaluación de riesgos y establecimiento de controles
- _ Estándares de contabilidad: normas y principios contables nacionales e internacionales.

Uno de los puntos anteriores es el de transparencia, que se puede poner en práctica a partir de los informes anuales. Es relevante, dado que una OSC transparente motiva a donantes potenciales, tanto personas físicas como morales, a apoyar las actividades de la organización.

6.2. ¿QUÉ ES UN INFORME ANUAL Y POR QUÉ HAY QUE PRESENTARLO AL PÚBLICO?

Se trata de un documento para mostrar transparencia y evidencias de los beneficios que traen consigo los programas y proyectos que se ofrecen, tanto al interior de la organización como a los donantes actuales y potenciales. Se recomienda presentar la información de forma concisa y visual para que no resulte tedioso (Whole Whale, 2021).

El informe anual es útil para resaltar la misión y visión de la organización, compartir los logros, eventos y campañas de recaudación de fondos más importantes del año, así como para agradecer a los donantes y voluntarios, atraer donantes y aliados potenciales, dar a conocer a la organización, sus causas y su impacto en los tomadores de decisiones, socios, público de interés, etcétera (Kindful, s/f). La Figura 19 muestra algunos elementos que se recomienda incluir en un informe anual.

Figura 19 *
Elementos básicos de un informe anual.

	PORTADA
	MENSAJE INSTITUCIONAL
	ÍNDICE
	SOBRE LA OSC- MISIÓN
	EQUIPO, COLABORADORES, DONANTES, SOCIOS
	ALCANCE
	IMPACTO
	LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE TRABAJO
	EVIDENCIAS, PRODUCTOS
	BALANCE
	VISIÓN A FUTURO
	AGRADECIMIENTO
	CONTACTO

* Elaboración propia.

Figura 20 *
Consejos para presentar un informe anual.



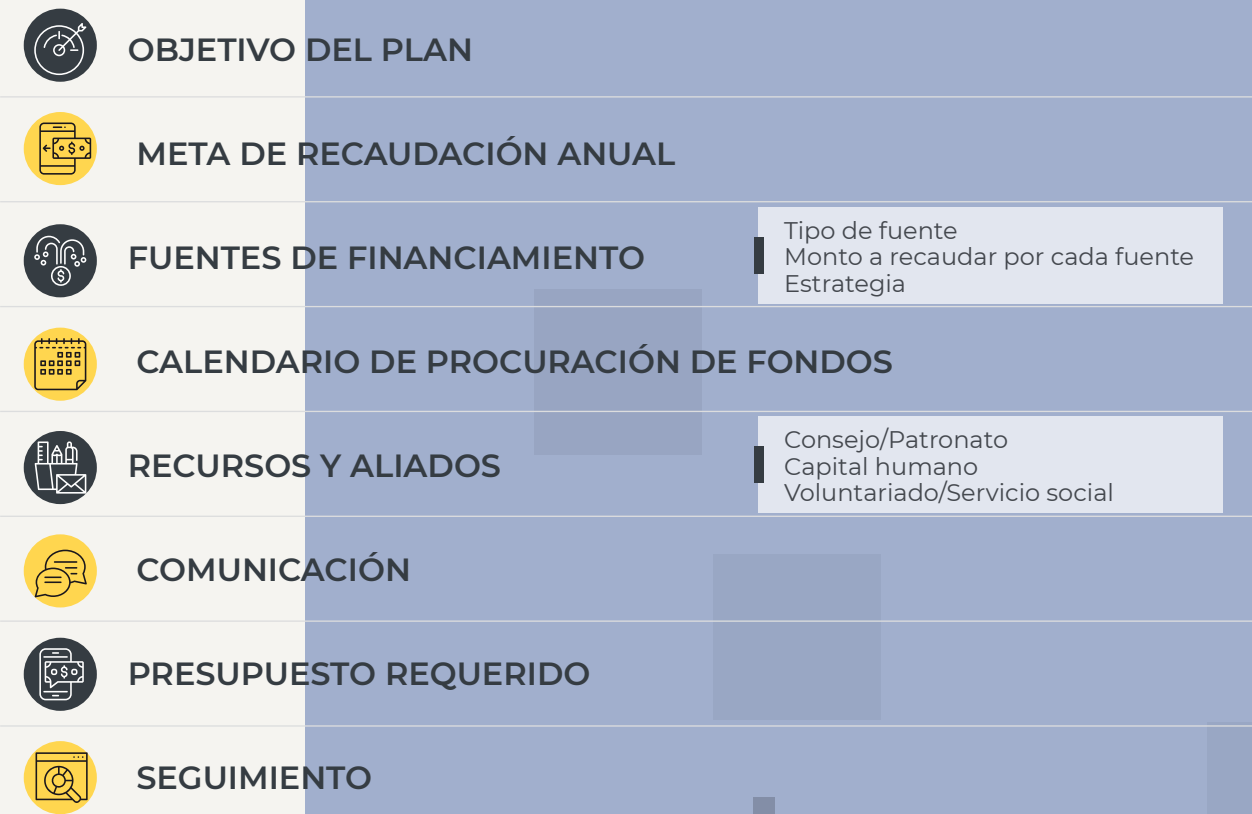
* Elaboración propia, con información de Terraética, 2019, Sesión Storytelling del impacto. Cátedra de medición de impacto; y de National Council of Nonprofits, s.f., Nonprofit Annual Reports.

6.3. ¿QUÉ ES UN PLAN DE PROCURACIÓN DE FONDOS?

En REDECIM se considera que la procuración de fondos es un proceso complejo que requiere de una profesionalización constante, en la medida en que las OSC buscan recursos para poder llevar a cabo sus actividades. Es por ello que La Red de Asociaciones implementa la procuración de fondos entre sus principales ejes de fortalecimiento en las capacitaciones que imparte a las OSC. Para facilitar y profesionalizar esta labor es indispensable contar con un documento que señale de manera muy puntual los objetivos y estrategias a seguir para la recaudación, enmarcado en un lapso de tiempo.

A este documento se le denomina Plan de procuración de fondos y es independiente de la planeación estratégica de la organización, aun que, en conjunto, marcarán la pauta para el éxito de la misma (Cemefi e IMJUVE, 2017). En la Figura 21 describimos los elementos que recomendamos tomar en cuenta en un plan de procuración de fondos.

Figura 21 *
Elementos básicos de un plan de procuración de fondos.



* Elaboración propia.

Cabe destacar que el plan ideal para una OSC es aquel que responda a las necesidades y se adapte a los recursos disponibles. En este sentido, cada OSC debe incorporar las fuentes de financiamiento que sean más convenientes y vayan en línea con la filosofía de la organización.

6.4. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE CONTAR CON DIVERSAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO?

La diversificación de fuentes de financiamiento es indispensable para garantizar la permanencia en el tiempo de las OSC, así como el impacto social que se puede generar (CIVICUS e Innpactia, 2019). La búsqueda de fuentes es un proceso permanente, aunque de cambios continuos para adaptarse al entorno. En la Figura 22 se exponen los riesgos de contar con pocas fuentes de financiamiento.

CAPÍTULO 6

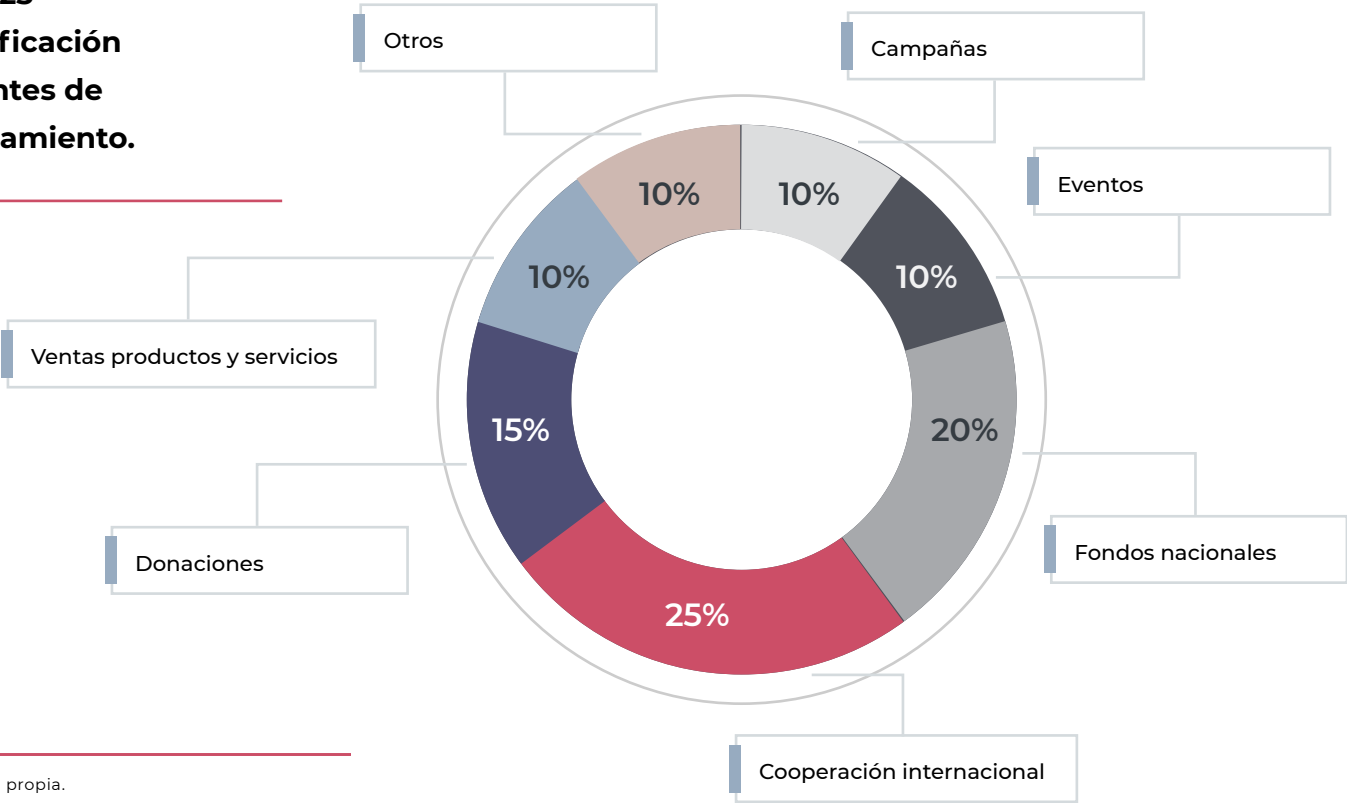
Figura 22*
Riesgos de contar
con pocas fuentes
de financiamiento.

POCAS FUENTES
NIVEL ÓPTIMO



Existe una gran variedad de posibles fuentes de financiamiento para las OSC. Entre otras cosas, el plan de procuración de fondos sirve para determinar, año con año, cuáles serán estas fuentes, así como los objetivos de recaudación para cada una de ellas. La Figura 23 muestra las distintas fuentes de financiamiento con las que puede contar una OSC.

Figura 23 *
Diversificación
de fuentes de
financiamiento.



*Elaboración propia.

6.5. BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Fundación MVS Radio es una OSC que podemos tomar como ejemplo de buenas prácticas en lo que se refiere a gestión y administración financiera. Las preguntas detonadoras que se tomaron en cuenta para entrevistar a Fernanda Espinosa, Directora Operativa, fueron las siguientes:

- ¿Las actividades y servicios de la organización son financiadas a través de varias fuentes y se realizan de acuerdo con un plan de procuración de fondos?
- ¿Cómo planifican las actividades de años siguientes en tu organización? ¿Existe planeación estratégica?

A) Caso 4 de buenas prácticas: Fundación MVS Radio



Fundación MVS Radio es una organización con presencia en 27 estados del país, que busca elevar la calidad de vida de mexicanos en situación vulnerable por discapacidad auditiva.

Cuentan con programas como “Ponte oreja”, mediante el cual donan auxiliares auditivos; “Audio-becas”, que consiste en dar becas educativas a niñas, niños, jóvenes y docentes con este tipo de discapacidad; e “Inclusión”, enfocado en el fomento y la generación de empleos formales para personas con algún grado de sordera, además de ofrecer coaching relacionado con capacitación, sensibilización, implementación y contratación en empresas.

1. ¿Las actividades y servicios de la organización son financiadas a través de varias fuentes y se realizan de acuerdo con un plan de procuración de fondos?

Fundación MVS divide sus fuentes de ingresos en tres ejes: eventos, donantes y esfuerzos propios. Los eventos son, por ejemplo, el concierto con causa que se realiza cada año y cuenta con un paquete de patrocinios atractivo para los donantes, además de la recaudación que se hace en taquilla. Otros son los que se llevan a cabo a nivel nacional, como es el caso del Concierto Exa, El Macro y Fusiones, en los que se hace boteo o adquisiciones con donativo de pulseras hechas por personas sordas. Intentamos ser creativos para que este tipo de procuración resulte, no solo divertido, sino novedoso, además de ofrecer a los donantes algo a cambio que realmente les llame la atención. También organizamos carreras y una serie de eventos deportivos.



En cuanto a donantes, se hace un mapeo y se puntualiza cada año con la retroalimentación recibida por lo que se llevó a cabo en años anteriores. Se tienen mapeadas convocatorias en las que se puede participar, que se alinean estratégicamente con los objetivos. Además, se tiene una proyección para aplicar a convocatorias internacionales, y contamos con el donativo de la empresa (MVS Capital) y aportaciones de gobierno, principalmente de auxiliares auditivos, un proyecto que se trabaja como coinversión, en el que Fundación MVS opera los programas, asegurándonos de que los auxiliares sean de calidad y realmente lleguen a los beneficiarios. Esta transparencia nos da credibilidad. Finalmente, están los donativos recurrentes.

En lo que respecta a los esfuerzos propios, se realizan distintos servicios de inclusión, como cursos que tienen una cuota de recuperación o inversión social con aliados, cuyo remanente es destinado a hacer donaciones de auxiliares auditivos o becas educativas.

Nuestra expectativa era recaudar 10 millones de pesos, sin embargo, 2020 y 2021 fueron años demasiado retadores y no logramos crecer los programas en la medida en que lo habíamos proyectado; de hecho, considerando las circunstancias, debemos decir que fue un verdadero logro poderlos mantener, gracias a un fondo patrimonial y una administración muy puntual.

Cabe mencionar que contamos con ingresos detallados en los que se desglosan los rubros importantes para la rendición de cuentas al donante, con facturas anexas. Se hace un corte semanal de procuración y otro mensual con el área contable; se cuadra e ingresa en los diferentes rubros. Al final, se genera un estado de actividades, un balance y un flujo de efectivo.

Se tienen bien identificadas las fuentes de los donativos y la emisión de los recibos correspondientes. En cuanto a las cuotas de recuperación por algún servicio (como cursos, coaching, interpretación en eventos, entre otros), hay donantes que requieren factura, mismas que se elaboran sin IVA. Es importante destacar que siempre mantenemos absoluta claridad sobre lo que corresponde a recibo de donativos o factura, y somos muy cuidadosos con que todo esté ligado al objeto social.

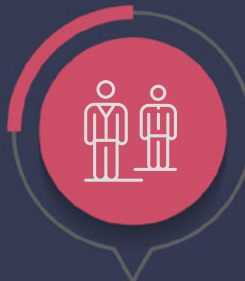
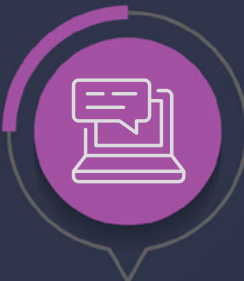
La Fundación MVS tiene una regla: si llega a haber un ingreso que no corresponda al objeto social, para no rebasar el límite de 10% y enfrentar el riesgo de revocación de DA, se maneja administrativamente como “obsequio por donación”, no como venta.

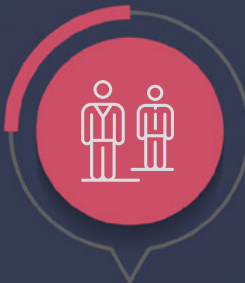
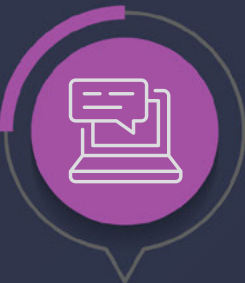
En cuanto a los egresos, todos son respaldados por un comprobante fiscal digital, y no se puede exceder el 5% de gastos, mismos que se detallan de manera minuciosa. Los remanentes distribuibles que se generaron a lo largo de los años posibilitaron la creación de un fondo patrimonial para emergencias que permiten a la fundación seguir operando, aun en el caso de que no haya crecimiento.

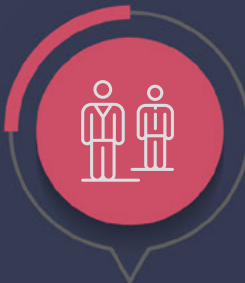
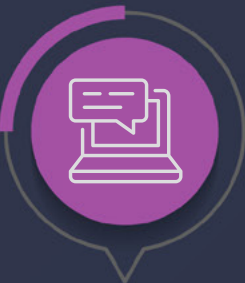
Además de la regulación de la empresa, hay un área fiscal encargada de hacer los informes para el SAT. Contamos con un calendario para las fechas importantes, como la declaración anual, el listado dos veces al año y el informe de transparencia. Para cualquier fundación, perder la clasificación de DA, sería un problema serio. Por eso es indispensable estar bien organizados con las fechas, estar siempre al día y presentar en tiempo y forma cada documento que se nos requiera. El balance, estado de actividades y flujo de efectivo son auditados por Deloitte, y los estados financieros se publican en la página web de la fundación, en la sección de reportes anuales.

2. ¿Cómo planifican las actividades de años siguientes? ¿Existe una planeación estratégica?
Planificamos las actividades de procuración desde un año antes, por lo cual, definimos el presupuesto con ingresos y egresos. Todo debe estar alineado al proceso de administración contable, fiscal y legal que tiene la empresa MVS Capital. La Fundación tiene lineamientos, actividades y reportes empresariales, pues una fundación opera desde el punto de vista administrativo como una empresa, pero sin utilidades. Es decir, se cambia la utilidad por remanente distribuible, se tienen indicadores para no sobrepasar el 5% en gastos administrativos y se busca crecer el remanente distribuible para contar con un fondo patrimonial.

La planificación se realiza con el visto bueno del Consejo. Se evalúan las actividades realizadas para ver qué funcionó y qué no, para entonces buscar cómo evolucionar en temas de procuración de fondos para los programas sociales. La recomendación es llevar un orden contable muy puntual y tener claro cuándo ingresan los recursos, de qué manera hay que etiquetarlos, desglosarlos y reportarlos para reflejar transparencia y credibilidad.

 Herramienta	 Organización /Individuo	 ¿A qué se dedica?	 Información de contacto	 ¿Para qué sirve la herramienta?	 Consulta la herramienta
Plan de procuración de fondos	Philanthropy University	Plataforma de aprendizaje en línea gratuita para el cambio social. Pone cursos prácticos y comunidades de intercambio de conocimientos a solo un clic de distancia.	https://philanthropyu.org/contact-us/	Para construir un plan de recaudación de fondos con 10 puntos a considerar.	https://philanthropyu.org/building-the-perfect-fundraising-plan/
Proceso de Donataria Autorizada	Centro Mexicano Pro Bono	Asociación civil sin fines de lucro dedicada a gestionar y administrar la labor pro bono en México: ofrece asesoría, capacitación y representación legal en juicio de forma gratuita a organizaciones de la sociedad civil, emprendedores sociales y microemprendedores.	info@probono.mx	Acompañamiento para solicitar la Donataria Autorizada	https://www.probono.mx/
Consultoría	GyG Asesores Fiscales SA de CV	Expertos en estrategia fiscal y consultoría fiscal y administrativa para asociaciones civiles	22531 3392 gerardoestrada@gygasesores.mx	Temas contables, fiscales y administrativos para OSC.	N/A
Informe anual	REDECIM	Fortalecer la vinculación y profesionalización entre actores de la sociedad civil organizada y la cooperación internacional.	info@redecim.org	Demostrativo de un informe anual	https://www.redecim.org/post/informe_redecim_2021
Informe anual y contenidos para redes	Abraham Dominguez	Artista visual	addmgrim96@hotmail.com	Ha desarrollado materiales para redes sociales y diseño de informes anuales.	N/A
Informe anual, contenidos para redes e identidad gráfica	Luis Carlos Barriga	Artista visual	222586 1547 luisca.barri@gmail.com	Creación de material de comunicación audiovisual para eventos y organizaciones. Ha participado en la producción de cortometrajes en el departamento de fotografía.	N/A

 Herramienta	 Organización /Individuo	 ¿A qué se dedica?	 Información de contacto	 ¿Para qué sirve la herramienta?	 Consulta la herramienta
Fortalecimiento Integral para la sostenibilidad de las OSC en México e Iberoamérica	Vínculo Consultoría Estratégica / Mayra Flores Álvarez	Recaudación de fondos, mercadotecnia social, comunicación, creación de programas de impacto social.	mayra.flores@vinculo-ce.com 55 3200 4855	Para procuración de fondos.	www.vinculo-ce.com
Capacitaciones gratuitas en temas de procuración de fondos	Red de Asociaciones y Fundaciones Empresariales	Espacio de interacción y profesionalización de diversos actores del sector social y filantrópico de México y el extranjero.	red@mm.gmexico.com 55 5246 3700 ext. 3422	Capacitaciones en línea y presenciales gratuitas, catálogo de convocatorias, novedades, asesoría legal pro bono. Red de Asociaciones Inicio	(redasociaciones.com)
Consultoría financiera y emprendimiento	MONITORG	Consultoría especializada en temas financieros y contables para organismos no lucrativos	gonzalezgustavo@icloud.com	Capacitación y fortalecimiento a las áreas contables	https://www.facebook.com/MonitoringOrganizations/?ref=page_internal
Peso a peso: contabilidad para causas sociales	Dakshina, A.C	Acompaña el proceso de gestión financiera, transparencia y rendición de cuentas con base en estándares internacionales que mejoren las prácticas que llevan a cabo las OSC. Trabaja en mejorar la gestión financiera de sus beneficiarios.	443 266 3574 contacto@dakshina.org.mx	Nos hacemos cargo de la gestión contable y fiscal de la causa social a la vez que trabajamos con la organización en el fortalecimiento de sus prácticas de gestión financiera contribuyendo a elevar la sostenibilidad financiera de la OSC	https://www.dakshina.org.mx/
Indicador de sustentabilidad Financiera (ISF)	Dakshina, A.C.	Acompaña el proceso de gestión financiera, transparencia y rendición de cuentas con base en estándares internacionales que mejoren las prácticas que llevan a cabo las OSC. Trabaja en mejorar la gestión financiera de sus beneficiarios.	443 266 3574 contacto@dakshina.org.mx	Evalúa el estado financiero, contable y fiscal de las organizaciones en relación con la viabilidad económica en el largo plazo del proyecto social. Cada una de las áreas diagnosticadas brinda información estratégica para determinar el grado de institucionalidad de la organización.	https://www.dakshina.org.mx/

						
Herramienta	Organización /Individuo	¿A qué se dedica?		Información de contacto	¿Para qué sirve la herramienta?	Consulta la herramienta
Consultoría especializada en diseñar estrategias de acción disruptivas.	Ensamble estratégico / Jorge Bernal	Ofrece acompañamiento hasta que se alcancen los objetivos.		haz@ensambleestrategico.com.mx	55 1333 3567 Mediante una valoración, ayudan a que la OSC identifique sus áreas de oportunidad para que, a través de ellas, pueda solucionar sus problemáticas.	http://ensambleestrategico.com.mx/
El futuro de la filantropía	KPMG	Organización global de firmas independientes de servicios profesionales, que proveen servicios de auditoría, impuestos y asesoría. Es la marca bajo la cual las firmas miembro de KPMG International Limited operan y brindan servicios profesionales. “KPMG” se utiliza para referirse a firmas miembro individuales dentro de la organización de KPMG o a una o más firmas miembro colectivamente.	N/A		Explora las tendencias emergentes en la filantropía y cómo una nueva ola de filántropos está retribuyendo. La campaña El Futuro de la Filantropía resultante brinda numerosos conocimientos sobre las tendencias emergentes en la filantropía.	https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2021/08/the-future-of-philanthropy.html

7. MONITOREO Y EVALUACIÓN



“Realizamos más progresos
al reflexionar sobre nuestros errores
que al descansar en nuestras virtudes”

KARL POPPER.

7.1 ¿Qué es el monitoreo y la evaluación en las OSC?

7.2 ¿Qué es un plan de monitoreo y evaluación?

7.3 ¿Qué es la perspectiva de género y derechos humanos?

- A) Perspectiva de género
- B) Perspectiva de derechos humanos

7.4 Buenas prácticas de monitoreo y evaluación

- A) Caso 5 de buenas prácticas: Sentit Nobis

7.5 Herramientas de apoyo para mejorar el monitoreo y la evaluación en una OSC

7.1 ¿QUÉ ES EL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN EN LAS OSC?

El monitoreo y la evaluación de un programa o proyecto son muy necesarios para aumentar su efectividad y poder dar seguimiento a los avances, debido a que generan “información para mejorar la acción, reorientarla o hacer una planeación futura mucho más asertiva y efectiva” (Project Concern International, AC, 2013).

Se trata de un proceso continuo, iterativo y sistemático para obtener y analizar la información, detectar problemas, mejorar el desempeño y fortalecer la toma de decisiones. De esta forma, se busca que haya aprendizaje y creación de conocimiento, empoderamiento de los actores y una mejor rendición de cuentas (Project Concern International, AC, 2013).

7.2 ¿QUÉ ES UN PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN?

Es importante elaborar los planes de monitoreo y evaluación desde que nos encontramos en la etapa de planeación, puesto que primero hay que determinar qué información se requiere y qué instrumentos e indicadores serán utilizados para dar seguimiento al proyecto.

Project Concern International, AC (2013) esquematiza el proceso cíclico del monitoreo y evaluación en etapas: a) definición, diseño y formulación, b) ejecución y seguimiento y c) evaluación (ver Figura 24).

Figura 24 *
Ciclo de proyecto de monitoreo y evaluación.



* Adaptado de SM&E en el Ciclo del Proyecto, de Project Concern International, AC, 2013, Guía para el seguimiento y evaluación de proyectos sociales.

Es importante recalcar que un buen sistema de monitoreo se diseña a partir de los indicadores, que “son medidas directas o indirectas de un evento, condición, situación o concepto, y permiten inferir conclusiones apreciativas acerca de su comportamiento o variación” (Di Virgilio y Solano, 2012).

7.3. ¿QUÉ ES LA PERSPECTIVA DE GÉNERO Y DERECHOS HUMANOS?

A) Perspectiva de género

Además de abrir el panorama para la equidad entre géneros, tiene que ver con el desarrollo humano, la defensa de los derechos humanos y la construcción de la paz. Se define como (ONU Mujeres, s.f.):

“El proceso de evaluación de las consecuencias para las mujeres y los hombres de cualquier actividad planificada, inclusive las leyes, políticas o programas, en todos los sectores y a todos los niveles. Es una estrategia destinada a hacer que las preocupaciones y experiencias de las mujeres, así como de los hombres, sean un elemento integrante de la elaboración, la aplicación, la supervisión y la evaluación de las políticas y los programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, a fin de que las mujeres y los hombres se beneficien por igual y se impida que se perpetúe la desigualdad”.

La incorporación de esta perspectiva en las OSC se hace a partir de la construcción de prácticas y procesos institucionales y técnicos que apoyen la implementación de compromisos globales sobre igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Esto se puede implementar a nivel programático o a nivel institucional (ONU Mujeres, s.f.).

En el caso de la evaluación, es necesario construirla con esta perspectiva para que sea “una valoración sistemática e imparcial que ofrece información basada en evidencia que es creíble, confiable y útil respecto a en qué medida una intervención ha resultado en progreso (o falta de éste) hacia sus resultados deseados respecto de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres” (ONU Mujeres, 2015, como se citó en PNUD, 2019).

B) Perspectiva de derechos humanos

La narrativa de los derechos humanos surge a partir de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en 1948. Esta se presenta como “un ideal común para todos los pueblos y naciones”, y proclama los derechos fundamentales para que, “tanto los individuos como las instituciones [...] promuevan, mediante la enseñanza y la educación, el respeto a estos derechos y libertades, y aseguren, por medidas progresivas de carácter nacional e internacional, su reconocimiento y aplicación universales y efectivos (ONU, s.f.).

Es prioritario que se incorporen “las expectativas y necesidades de los titulares de derechos [beneficiarios] dentro del enfoque de la evaluación, de manera que las conclusiones y recomendaciones de mejora se enfoquen, al menos parcialmente, en asegurar su satisfacción” (PNUD, 2019).

Por lo anterior, es importante que los evaluadores sean empáticos con los titulares de derechos y eviten conductas que afectarían al proceso, como ocultar el estudio, invadir su privacidad, ocultar beneficios y dar por hecho que los participantes aceptarán la evaluación sin necesidad de ser consultados. Además, se recomienda buscar evaluaciones que sean democráticas, plurales y participativas con la intención de incluir diferentes puntos de vista (PNUD, 2019).

7.4. BUENAS PRÁCTICAS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Sentit Nobis es una OSC que podemos tomar como ejemplo de buenas prácticas en lo que se refiere a monitoreo y evaluación. Las preguntas detonadoras que se tomaron en cuenta para entrevistar a Graciela Frías, Directora General y Académica; Elvia Salazar, Directora de Vinculación; y Austin Ferreira, Coordinadora de Monitoreo y Evaluación, fueron las siguientes:

- ¿La organización cuenta con un plan de monitoreo y evaluación de proyectos?
- ¿Qué indicadores se toman en cuenta para la evaluación de proyectos?
- ¿Para qué realizan el monitoreo y evaluación en sus programas?

A) Caso 5 de buenas prácticas: Sentit Nobis



Sentit Nobis es una organización que, a través de la intervención, capacitación y gestión de conflictos, crea y suma esfuerzos que contribuyen al bien común, detonando la conciencia y las potencialidades para fomentar el diálogo y la co-construcción de una cultura de paz. Se mueven en el marco de la ética, la congruencia, la responsabilidad, la inclusión, la honestidad y el respeto.

Cuentan con los siguientes programas: Capacitación y Profesionalización, Intervención y Gestión del Conflicto, Servicios de Mediación y Proyectos Comunitarios.

1. ¿La organización cuenta con un plan de monitoreo y evaluación de proyectos?

No solo eso, además existe una persona encargada de llevarlo a cabo, ajustándose a las características específicas de cada proyecto, en consenso con todos los integrantes del equipo de Sentit Nobis. Es fundamental que las organizaciones tengan un plan de Medición y Evaluación (ME), algo que se ha hecho muy notorio en las convocatorias que lo incluyen como requisito para participar. Sentit Nobis cuenta con un sistema informático que no solo captura la parte financiera de los proyectos, sino la parte de ME, para después hacer análisis y reconocer lo que funcionó y lo que se debe mejorar para replicar el proyecto con otras organizaciones o comunidades.

Para Sentit Nobis ha sido muy importante trabajar en esto, que antes no hacíamos. Empezamos a hacerlo de manera formal desde 2017-2018, debido a una convocatoria que lanzó USAID. Desde entonces hemos visto mucho mejores resultados en la mayoría de los casos. Esto no solo viene a fortalecer el trabajo que realizamos y el gusto con el que lo hacemos; también nos permite planear y enfocar los esfuerzos en una dirección determinada cuando no han salido bien las cosas, y hacer una reingeniería de acuerdo con un análisis de resultados.

Sabíamos que la herramienta sería útil, pero no imaginábamos a qué grado y profundidad. Por otro lado, esto lo hemos podido derramar en las acciones de los mismos proyectos. Un ejemplo de ello es el proyecto de las mediadoras y unidades de mediación: ahora ellas han podido desarrollar planes de ME. Fueron capacitadas para trasladar estos esfuerzos a sus propias unidades de mediación. Es una derrama que viene a fortalecer la capa total.

No solo se trata de que Sentit Nobis haga un plan de ME para el proyecto que estamos realizando, sino que, como nos enfocamos mucho en la participación ciudadana, la ciudadanía que trabaja en la gestión de conflictos, que son las mediadoras, también vienen y ocupan estas capacidades para tratar de asegurar el trabajo y la forma en que lo realizan, como si ya hubiera otro lenguaje.

Esto también ha fortalecido a la organización internamente. Nos ha llevado a pensar y a actuar de otra manera. Los beneficios no solo repercuten en el proyecto mismo y en su medición, sino en la forma en que debemos de trabajar. El hecho de que definamos los indicadores, los criterios y demás en el plan de monitoreo, que los discutamos, analicemos, que nos demos cuenta de que no siempre estamos de acuerdo, etcétera, nos obliga a estar revisando continuamente el propósito, los objetivos, y a replantear la acciones. Esto nos da una organización distinta, como si tuviéramos un mapa mental distinto en nuestra cabeza para poder hacer el trabajo.

2. ¿Qué indicadores toman en cuenta para la evaluación de proyectos?

Utilizamos indicadores de procesos para medir y monitorear la cantidad de actividades que realizamos; de producto, para identificar los resultados derivados de estas actividades; y de resultados, para advertir si hubo un cambio inmediato en nuestra población objetivo. También tenemos indicadores por dimensión de desempeño –que en este caso son indicadores de calidad–, que revelan el nivel de satisfacción de las personas que atendemos. Esto, con variables cualitativas y cuantitativas.

Me gusta mucho una frase de William Thompson, que dice: “Lo que no se mide no se puede mejorar”. El monitoreo y la evaluación van mucho más allá del resultado que arrojan o de alcanzar ciertos objetivos, se trata de verdaderamente analizar y verificar esa información para ver qué funcionó y qué debemos mejorar. En resumen, destacaría dos grandes beneficios: en primer lugar, hace posible el desarrollo de capacidades analíticas y la promoción de una cultura de aprendizaje; en segundo, la información obtenida fortalece el apoyo a los distintos programas y proyectos.

Al ser de la vieja escuela, algunos miembros se resistían al uso de esta herramienta. Como teníamos buenos resultados, pensábamos que todo estaba funcionando de maravilla. Pero el proyecto de mediación ya tiene 10 años, casi 11, de los cuales solo se han medido los últimos tres. Si no hubiera dado buenos resultados, el proyecto no hubiera permanecido. Pocos proyectos comunitarios en zonas vulnerables resisten el paso del tiempo. Eso indica que hemos hecho las cosas bien, pero ahora podemos saber con exactitud qué hicimos bien, qué tanto, a qué nivel y profundidad. Tener esta información detallada nos hace disfrutar aún más los logros, y cuando un proyecto provoca ese disfrute, empieza la mente a trabajar, a querer hacer otras cosas para mejorarlo.

3. ¿Para qué realizan el monitoreo y evaluación en sus programas?

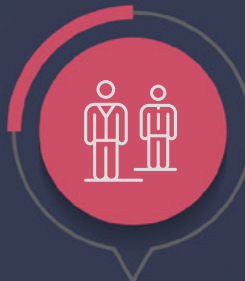
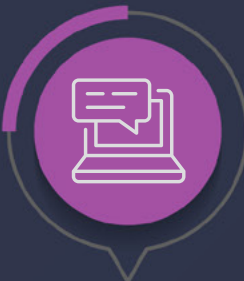
Primero lo empecé a hacer porque me lo exigieron. Pero una vez que vi los beneficios ya no dejé de hacerlo. Hoy tengo claro que es un gran beneficio para cualquier organización o proyecto, incluso en la vida diaria.

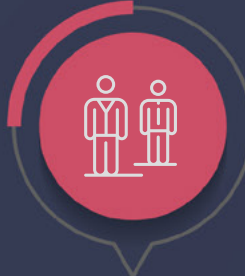
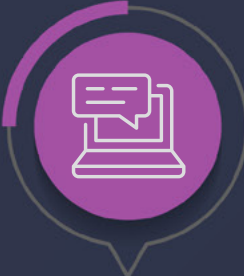
Haber tenido acceso a la cooperación internacional, crear un área de ME en la organización y contratar a una persona para que estuviera a cargo, fueron situaciones determinantes. Hemos aprendido mucho con los donantes y las agencias con quienes hemos trabajado gracias al plan de ME, ya que recibimos mucha retroalimentación y esto ha traído consigo un gran aprendizaje. Ha sido muy enriquecedor atender las distintas necesidades de los donantes, porque, aunque el tema sea el mismo, hay muchas variantes en cuanto a los formatos, las indicaciones, etcétera. Al principio sufrimos un poco, es verdad, pero los desafíos nos hicieron crecer.

En las convocatorias y planes que hemos presentado, la organización donante siempre quiere opinar. Antes, los cambios que se solicitaban se llevaban a cabo; ya no, ahora defendemos lo que queremos medir. Si dan un argumento valioso, no hay problema en cambiarlo, pero si quieren cambiar algo por alguien que no está diseñando un proyecto ni lo está ejerciendo, cuestionamos. Tenemos esta pasión porque hemos visto los resultados.

Es fundamental que un dato no se quede solo como dato, que no quede en “se capacitaron 20 personas”. Ahí hay mucha más información, porque trabajamos con personas y en proyectos comunitarios. Por eso es fundamental no ver un número solo como número. Eso ha provocado, a veces, que nos pidan indagar menos de lo que queremos.

Hay un riesgo, porque a quien no le gusta, lo hace de manera mecánica y le significa trabajo de más, se vuelve una carga. Es importante abrirse y ampliar la mirada para conocer otras posibilidades. Hay que tener cuidado en que no se vuelva un instrumento para quedar bien o que sea un caso donde ponen números que no son ciertos. Cuando realmente lo utilizas, funciona bien.

 Herramienta	 Organización /Individuo	 ¿A qué se dedica?	 Información de contacto	 ¿Para qué sirve la herramienta?	 Consulta la herramienta
Perspectiva de género	Instituto Nacional de las Mujeres	Es la oficina federal que trabaja para las mujeres, combatiendo la violencia y la discriminación hacia la mujer.	cedoc@inmujeres.gob.mx	Manual para el desarrollo de indicadores de evaluación con perspectiva de género.	http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100525.pdf
Cátedra de medición de impacto	Terraética / Roberto Carvallo	Primer think tank / consultoría en sustentabilidad y medición de impacto en México dedicado a impulsar la conservación natural y el impacto social de proyectos productivos, empresas y organizaciones sin fines de lucro.	contacto@terraetica.com 55 6831 3205 551270 0625	Espacio gratuito dedicado a la medición de Impacto. Se ofrecen talleres diseñados para realizar metodologías de medición de impacto para organizaciones de la sociedad civil y empresas sociales.	https://terraetica.com/catedra-de-medicion-de-impacto
Guía de medición de impacto	Terraética e Inversión de Impacto en México / Roberto Carvallo	Primer think tank / consultoría en sustentabilidad y medición de impacto en México dedicado a impulsar la conservación natural y el impacto social de proyectos productivos, empresas y organizaciones sin fines de lucro.	contacto@terraetica.com 55 6831 3205 551270 0625	Instrumento para evaluar el efecto y el valor que tienen sus actividades en el entorno. Ofrece un conjunto de elementos fundamentales que debe de considerar una metodología de medición de impacto.	https://terraetica.com/guia-de-medicion-de-impacto-para-la-inversion-de-impacto
Consultoría	Paris Zárate	Experto en monitoreo y evaluación.	55 8022 5559 paris.zarate1@gmail.com	Diseño y evaluación de planes de monitoreo y evaluación.	N/A
Monitoreo	CONEVAL	Organismo público descentralizado de la Administración Pública Federal, con autonomía y capacidad técnica para generar información objetiva sobre la situación de la política social y la medición de la pobreza en México, que permita mejorar la toma de decisiones en la materia..	N/A	Manual para la construcción de indicadores de desempeño.	https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONSTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONSTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf

 Herramienta	 Organización /Individuo	 ¿A qué se dedica?	 Información de contacto	 ¿Para qué sirve la herramienta?	 Consulta la herramienta
Derechos Humanos	ONU	Organismo internacional dedicado al trabajo con los fondos, programas, agencias especializadas y otro tipo de actores entre países.	N/A	Guía para la aplicación y medición de indicadores de derechos humanos.	https://www.ohchr.org/documents/publications/human_rights_indicators_sp.pdf
Consultoría en planeación estratégica	Neurona Estratégica / Cuauhtémoc Chavarría Lozas	Consultoría especializada en la mejora e innovación de modelos de intervención, modelos de negocio y emprendimiento.	cuauhtemoc@neuronaestrategica.com 55 6319 7375	Adecuación e implementación de la metodología de mapa estratégico, acorde con la organización, para la definición de estrategias, objetivos y acciones, así como herramientas para el ejercicio de planeación estratégica.	https://www.neuronaestrategica.com/
Capacitaciones gratuitas en medición, monitoreo, evaluación, perspectiva de género y derechos humanos	Red de Asociaciones y Fundaciones Empresariales	Espacio de interacción y profesionalización de diversos actores del sector social y filantrópico de México y el extranjero.	red@mm.gmexico.com 55 5246 3700 ext. 3422	Capacitaciones en línea y presenciales gratuitas, catálogo de convocatorias, novedades, asesoría legal pro bono.	Red de Asociaciones Inicio (redasociaciones.com)

8 GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE SUBVENCIONES

8.1 ¿Qué es la gestión y administración de subvenciones en las OSC y por qué es importante?

8.2 ¿Por qué es importante la sistematización de los procesos de solicitud de fondos a distintos actores?

8.3 Buenas prácticas de gestión y administración de subvenciones

A) Caso 6 de buenas prácticas: Reforestamos

8.4 Herramientas de apoyo para mejorar la gestión y administración de subvenciones en una OSC

8.1. ¿QUÉ ES LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE SUBVENCIONES EN LAS OSC Y POR QUÉ ES IMPORTANTE?

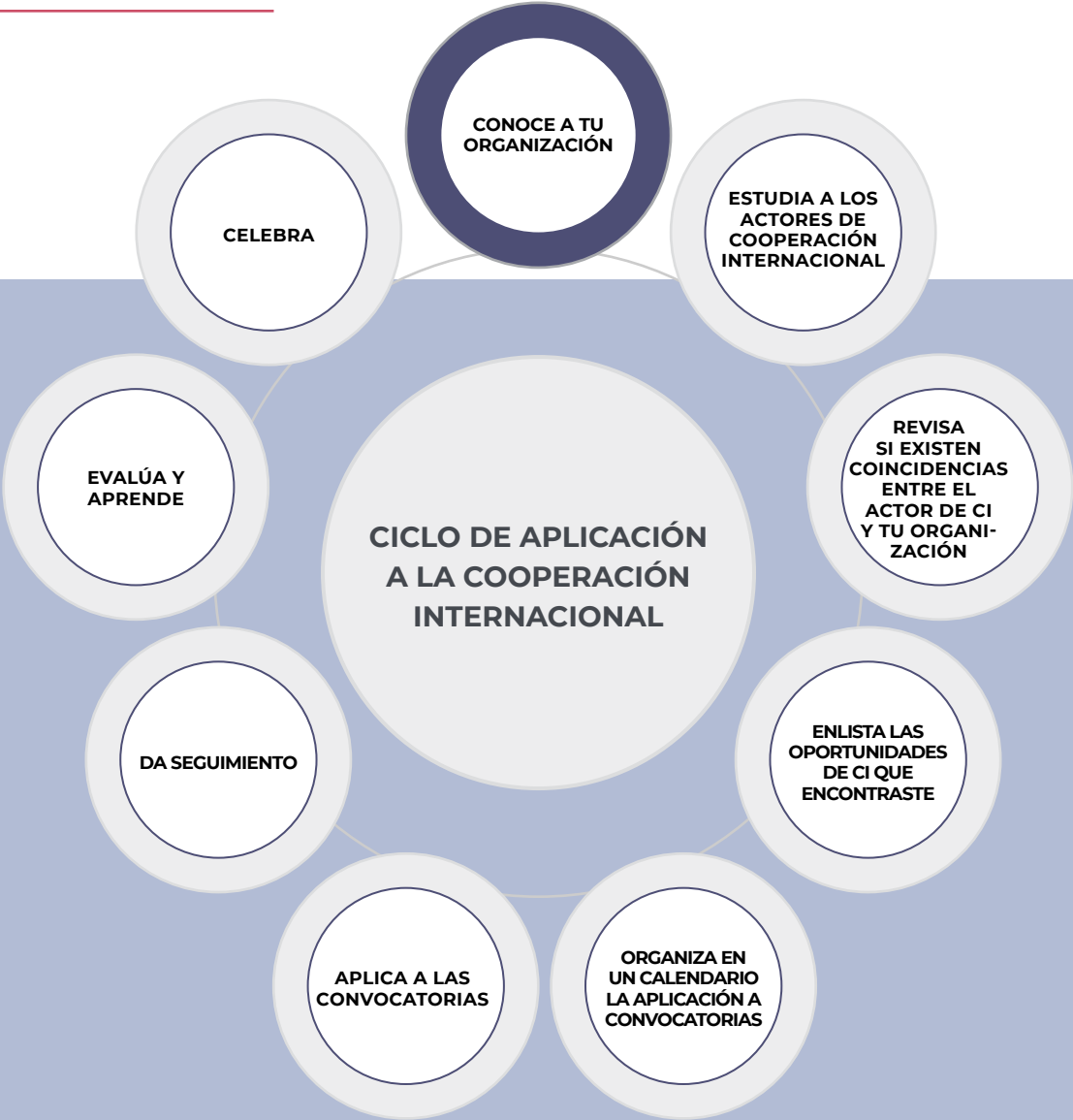
Un modelo de gestión de subvenciones es “un instrumento estratégico que permite establecer el proceso administrativo para planear, coordinar, controlar, supervisar y dirigir las acciones de la asignación de subvenciones” (Social Impact [SI], 2021); es decir, administrar las solicitudes de los fondos que “se concede[n] a una organización a través de acuerdos de cooperación o contratos para implementar las estrategias alineadas a los ejes temáticos” (SI, 2021) en un proceso priorizado de procesamiento (Asana, 2021).

Un aspecto importante para reforzar el área de gestión y administración de subvenciones es el fortalecimiento organizacional, que destaca como factor indispensable para obtener mayores oportunidades de acceder a recursos de donantes privados, multilaterales, internacionales o agencias de cooperación, pues “los requerimientos son difíciles de alcanzar y solo un número limitado de organizaciones son capaces de cubrir los requisitos, y tienen la capacidad institucional para gestionar y administrar una subvención” (SI, 2020, p.12).

Por lo tanto, la inversión para el fortalecimiento institucional de las OSC tiene el objetivo de garantizar el uso eficiente de recursos y una estructura sólida para la implementación eficiente de programas y proyectos a largo plazo y, por ende, la sostenibilidad de resultados (SI, 2020).

El proceso de otorgamiento de subvenciones –así como de cualquier financiamiento (apoyo en especie, *fellowship*, premio, etcétera)– puede caracterizarse como un flujo que empieza desde el diseño de la convocatoria y termina con la aprobación de los informes finales (financiero y programático) que cierran la implementación de la subvención (SI, 2020). Esto aplica por igual en oportunidades nacionales como de cooperación internacional. En la Figura 25 que aparece a continuación, se ilustra el ciclo de aplicación a la cooperación internacional.

Figura 25 *
Ciclo de la aplicación a subvenciones.



*Elaboración propia.

Consideraciones para antes de aplicar:

- _ Estudia a tu OSC y actualiza sus programas y proyectos, escuchando con atención a quienes trabajan en ellos para entender sus necesidades e intereses
- _ Busca convocatorias y aliados para aplicar constantemente, tomando en consideración que la tasa de éxito suele ser significativamente baja
- _ Revisa a los ganadores de convocatorias anteriores
- _ Mapea en una base de datos la información importante de las convocatorias, como requisitos, fecha de cierre, restricciones, etcétera
- _ Verifica que el donante trabaje alineado con la misión, visión, objetivos de la OSC

Durante la aplicación:

- _ Da seguimiento a tus aplicaciones (Trello, Asana, metodologías ágiles)
- _ Aplica con suficiente tiempo de anticipación. Si el actor donante puede revisar la postulación antes de enviarla, compártela con él
- _ Revisa requisitos previos y de comprobación
- _ Haz una ficha técnica de todos los proyectos

Después de aplicar:

- _ Evalúa la experiencia
- _ Identifica los aprendizajes

Para acceder a cualquier tipo de subvención es importante haber tenido un fortalecimiento institucional previo y creado alianzas sólidas; entre más grande sea la población objetivo, más factible será que la organización sea elegida para financiamiento.

8.2. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE SOLICITUD DE FONDOS A DISTINTOS ACTORES?

Una práctica que ha impulsado REDECIM es la sistematización y documentación del mapeo de convocatorias, ya que actualmente se mapea para los 67 miembros de la red. Además, se llevaron a cabo mapeos especializados a solicitud de diversas OSC, instituciones y empresas, entre otros agentes. Pero el mapeo es solo una parte de todo el ciclo de aplicación. Es prioritario que cada organización sistematice este ciclo a subvenciones u otro tipo de oportunidades para mejorar la tasa de éxito e ir ordenando el área de desarrollo institucional o procuración de fondos, ya que esta área suele presentar alta rotación, está diseñada de manera incipiente o es inexistente en la mayoría de las OSC.

Hay que sistematizar el proceso para no perder la información y también para comunicar al equipo las postulaciones que se estén realizando. Por ello, el área de desarrollo institucional debe estar capacitada para la redacción de proyectos, entendiendo esto como un factor que facilitará la aplicación a convocatorias. Para observar cambios en la tasa de éxito, la aplicación debe ser constante e ir documentando el aprendizaje obtenido en cada postulación.

8.3. BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE SUBVENCIONES

Reforestamos es una OSC que podemos tomar como ejemplo de buenas prácticas en lo que se refiere a gestión y administración de subvenciones. Las preguntas detonadoras para entrevistar a Lizbeth Villalobos, Coordinadora de Relaciones Institucionales; y a Alejandro Quintana, Director de Desarrollo Nacional, fueron las siguientes:

- _ ¿Cómo está organizado su proceso de solicitud de fondos a distintos actores?
- _ ¿Cuál es la experiencia de su organización ejecutando y administrando subvenciones?

A) Caso 6 de buenas prácticas: Reforestamos



Reforestamos es una organización que busca asegurar más y mejores bosques para impulsar el desarrollo sostenible con acciones para detener la deforestación, incrementar el manejo sostenible de recursos, fomentar la restauración y arborizar zonas urbanas.

Sus líneas de acción son: generar información para incidir en toma de decisiones públicas y privadas; impulsar plataformas territoriales para asegurar gobernanza y conectividad; fomentar la innovación, el emprendimiento y la inversión en el sector forestal; y empoderar a la ciudadanía para la acción.

1. ¿Cómo está organizado su proceso de solicitud de fondos a distintos actores?

Contamos con una sólida estrategia de procuración de fondos, que reúne los esfuerzos del equipo para alcanzar las metas de cada año. Esto permite garantizar la sostenibilidad financiera de la organización y dar continuidad a los diferentes proyectos o iniciativas a operar durante ese periodo. Este proceso se renueva anualmente, bajo la premisa de aprender de los errores. Se modifica lo que falló y se repite lo que se hizo bien con el objetivo de mejorar cada acción, a fin de buscar recursos financieros para realizar las actividades.

También contamos con un plan que tiene diferentes mecanismos de colaboración, lo que nos permite trabajar con distintos aliados. Siempre buscamos que las alianzas se den en el esquema ganar-ganar. Nosotros establecemos los objetivos de los proyectos y escuchamos a cada aliado para entender lo que busca. Se trata, a fin de cuentas, de que ambos tengamos buenos resultados con la alianza y quedemos satisfechos con el trabajo conjunto.

Para operar correctamente la estrategia de procuración se debe tener claro qué indicadores se pueden reportar para cada proyecto. Aunque Reforestamos es una organización que se enfoca en temas ambientales relacionados con los bosques, también tenemos indicadores sociales que se pueden reportar, dado que se trabaja con comunidades que viven en y de los bosques. Tener claridad respecto a los indicadores que se pueden emplear, nos permite hacer alianzas con los posibles donantes u otro tipo de actores, interesados en crecer sus indicadores sociales.

También buscamos que Reforestamos sea percibido como un buen aliado potencial; es decir, que, a través de la participación o de la colaboración que llevemos a cabo, les ayudemos a cumplir sus propios objetivos. De esta manera se logran afianzar relaciones a largo plazo, no de una sola ocasión, y se puede pensar en un futuro de trabajo conjunto. Esto explica que tengamos aliados de hace muchos años, y que estos mismos aliados suelen involucrarnos, a su vez, con otros tantos. Lo que buscamos es hacer un equipo cada vez más grande, que los aliados sirvan como voceros de la causa y que las distintas participaciones de manera independiente, ya en su conjunto, hagan posible el logro de los resultados que se visualizan en la agenda.

La estrategia de procuración está diseñada para que sea viable buscar, no solo a las áreas de sustentabilidad o responsabilidad social, sino a la de recursos humanos, para proyectos de voluntariado; e incluso a la de marketing, ya que muchos de los actores que nos buscan muestran interés por llevar a cabo una campaña de difusión. Como parte de esta estrategia de difusión buscamos crear los mensajes adecuados para posicionar en medios y redes sociales. Estas oportunidades son de gran ayuda para afianzar nuestras relaciones y operar diversos proyectos.

El plan para la procuración de fondos se hace a corto, mediano y largo plazo. En él se plantean estrategias enfocadas en los distintos sectores con los que trabajamos: gobierno, iniciativa privada, personas físicas, etcétera. También procuramos ser innovadores, tratamos de encontrar nuevos mecanismos para cumplir nuestra misión y ser capaces de identificar las necesidades de los aliados en aquellos temas que tienen incidencia con nosotros.

Con la planeación buscamos que cada acción tenga su indicador de impacto y esté alineada a las metas y a las tendencias internacionales, como es el caso de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Por otro lado, todo el proceso es adaptativo: al terminar el año o el ciclo se vuelven a evaluar las estrategias para tener claridad respecto a los resultados que trajo consigo. De acuerdo con ellos, se hacen ajustes con el fin de mantenernos actualizados en este mundo cambiante.

Algo importante que siempre incluimos en la estrategia es la transparencia con cada uno de los aliados, desde los implementadores hasta los grandes donantes o inversionistas. Creemos que la transparencia en todas nuestras acciones, tanto en campo como en el manejo de los recursos, es una parte esencial en nuestra estrategia de procuración.

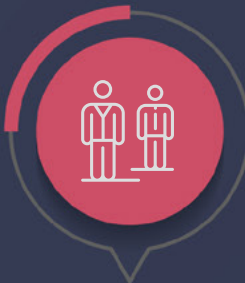
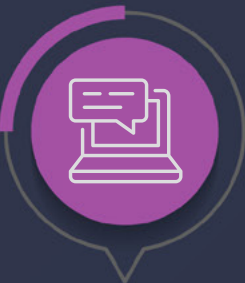
2. ¿Cuál es la experiencia de su organización ejecutando y administrando subvenciones?
Parte de la estrategia de procuración es buscar diferentes fuentes de financiamiento. Se trabaja directamente con el sector privado, a través de convocatorias de cooperación nacionales e internacionales, al igual que con apoyos del gobierno y de donantes individuales.

El mayor porcentaje de los recursos proviene de las alianzas con el sector privado, sin lugar a dudas. Esto se trabaja mediante relaciones directas con contactos clave dentro de las empresas. Otras fuentes de financiamiento importantes tienen que ver con las campañas de marketing con causa y campañas con donantes individuales.

En cuanto a las convocatorias, buscamos todas aquellas en las que podamos participar. La manera de saber si podemos sumarnos, tal vez adaptando un poco la redacción de los proyectos para cumplir con los requisitos, es analizando los indicadores establecidos. Otra fuente de financiamiento que merece mención es la que proviene de otros países.

Esta diversificación en la procuración de fondos, que nos obliga a inmiscuirnos en diferentes sectores de la economía, nos ha permitido operar grandes proyectos. El gran reto es entender cada una de estas instancias, para poder diseñar una estrategia acorde con sus características. Pero sabemos que es clave para cualquier organización tener esta diversificación y no depender de una sola fuente. Conseguir varios aliados, que aporten desde diferentes sectores, hace más factible que la organización alcance la estabilidad necesaria para poder asegurar la continuidad de los proyectos, de sí misma y en muchos casos también de los aliados.

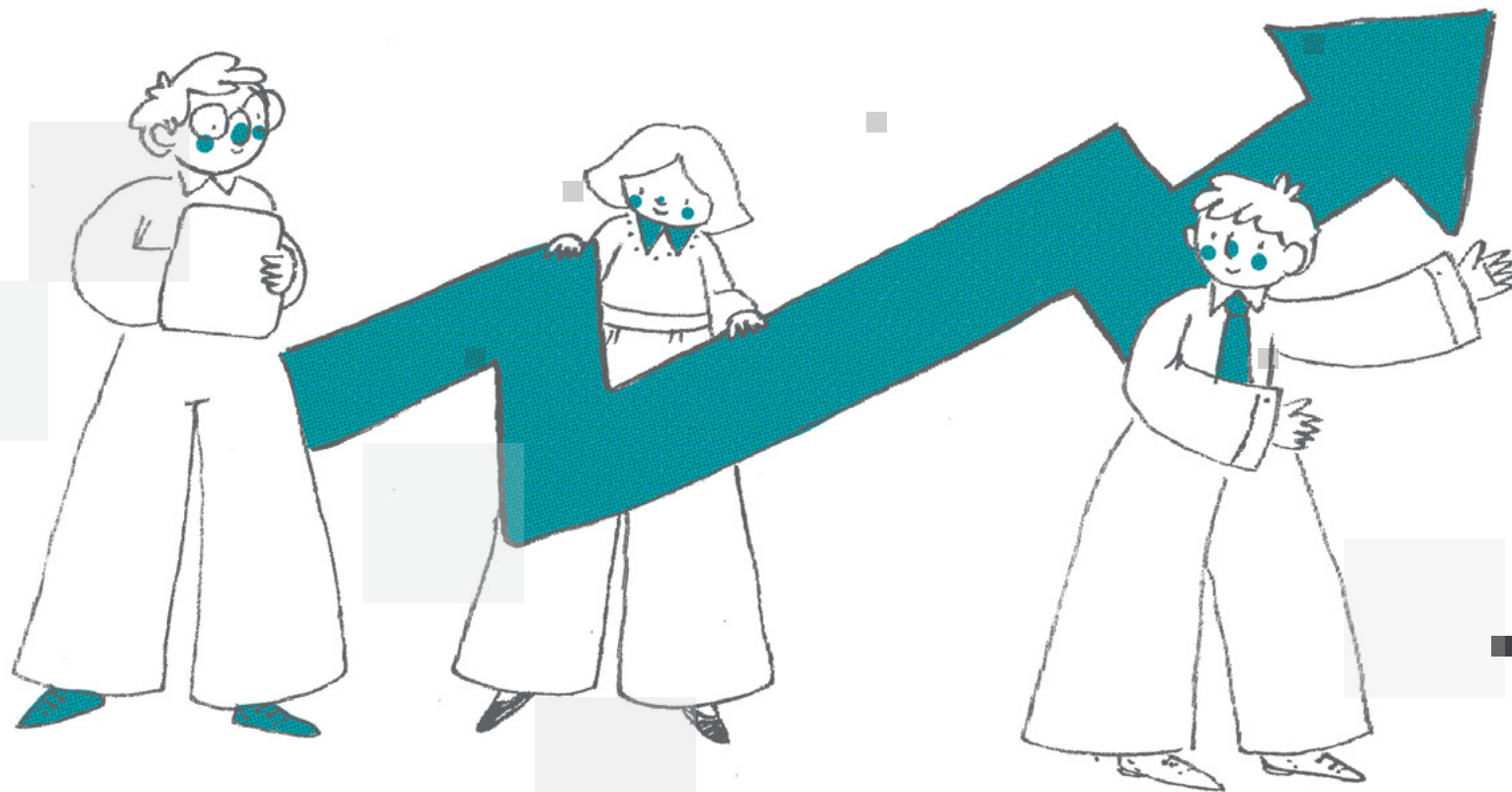
Ahora bien, un aspecto fundamental es la transparencia, y Reforestamos siempre ha asumido un verdadero compromiso con el manejo de los recursos. Por eso procuramos dar un reporte de resultados a cada una de las personas, empresas o aliados que participan con nosotros; es nuestra mejor manera de invitarlos a seguir haciendo alianzas con nosotros.

 Herramienta	 Organización /Individuo	 ¿A qué se dedica?	 Información de contacto	 ¿Para qué sirve la herramienta?	 Consulta la herramienta
Mapeo de donantes	Nodoká	Plataforma creada por MAKAIÁ en 2013 para mapeo de oportunidades de la cooperación internacional.	gestor.contenidos@makaia.org	Sitio web para búsqueda de recursos internacionales.	https://nodoka.co/
Paquete de solución: modelo de gestión y administración de subvenciones	USAID	Institución estadounidense encargada de distribuir la mayor parte de la ayuda exterior de carácter no-militar, cooperando con los países receptores.	https://www.usaid.gov/contact-us	Modelo de gestión y administración de subvenciones.	https://rutasparafortalecer.org/wp-content/uploads/2021/05/7.-paquete-de-gestion-y-admin-de-subvenciones.pdf
Mapa de donantes y convocatorias	Terraética e Inversión de Impacto en México / Roberto Carvallo	Primer think tank / consultoría en sustentabilidad y medición de impacto en México dedicado a impulsar la conservación natural y el impacto social de proyectos productivos, empresas y organizaciones sin fines de lucro.	contacto@terraetica.com 55 6831 3205 55 1270 0625	Instrumento gratuito que da a conocer las fuentes de financiamiento para sus programas.	https://terraetica.com/mapa-de-donantes
Consultoría	Paris Zárate	Experto en gestión y administración de subvenciones.	55 8022 5559 paris.zarate1@gmail.com	Coordinación de programas, proyectos y administración de subvenciones.	N/A
Desarrollo de software a la medida y Sistema Administrador de Clientes (CRM)	Congressa / Anabelle Chávez	Desarrollo web accesible para OSC.	anabelle.chavez@congressa.mx	Amplia gama de herramientas de innovación tecnológica, eficientando los procesos y operaciones de empresas, instituciones y organizaciones.	https://congressamx.wpcomstaging.com/
Fortalecimiento Integral para la sostenibilidad de las OSC en México e Iberoamérica	Vínculo Consultoría Estratégica / Mayra Flores Álvarez	Recaudación de fondos, mercadotecnia social, comunicación, creación de programas de impacto social.	mayra.flores@vinculo-ce.com 55 3200 4855	Para procuración de fondos.	www.vinculo-ce.com

CAPÍTULO 8



9 ALINEACIÓN A OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)



9.1 ¿Qué son los ODS, sus metas e indicadores?
¿Por qué son importantes para los programas
y proyectos de las OSC?

9.2 ¿Qué es el enfoque basado en derechos
humanos?

9.3 Buenas prácticas de alineación a los ODS

A) Caso 7 de buenas prácticas: Estrella Guía

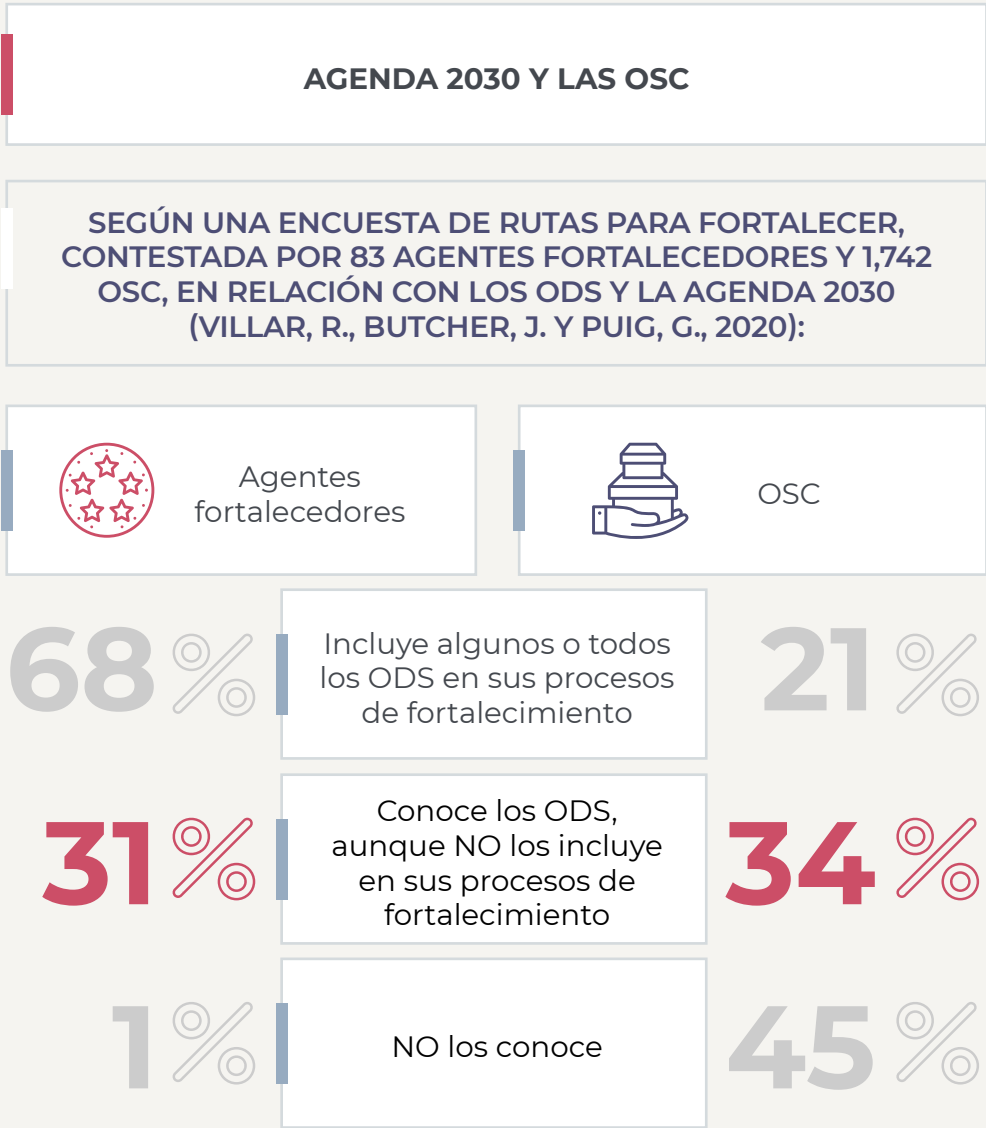
9.4 Herramientas de apoyo para mejorar
la alineación de ODS en una OSC

9.1. ¿QUÉ SON LOS ODS, SUS METAS E INDICADORES? ¿POR QUÉ SON IMPORTANTES PARA LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LAS OSC?

La Asamblea General de la ONU adoptó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en septiembre de 2015, un plan de acción a 15 años que favorece a las personas, al planeta y la prosperidad; también tiene la intención de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia. Esta agenda plantea 17 objetivos con 169 metas y 232 indicadores de carácter integrado e indivisible que abarcan las esferas económica, social y ambiental (ONU, 2015).

La Agenda 2030 es transversal e intersectorial, pues tiene como objetivo el ideal de “no dejar a nadie atrás”. En este sentido, las OSC tienen un papel relevante dada su cercanía con las poblaciones vulnerables y beneficiarios, por lo que una forma de fortalecer sus capacidades es “mediante la integración del Enfoque basado en Derechos Humanos (EBDH) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en sus esquemas de intervención” (PNUD México, 2020).

Figura 26 *
Agenda 2030 y las OSC.



* Adaptado de *Infografías de rutas para fortalecer*, elaboradas a partir de Villar, R., Butcher, J. y Puig, G., 2020, Fortalecimiento institucional de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México: estrategias para su efectividad.

Cabe recalcar que los porcentajes reflejan que casi la mitad de la muestra no conoce los ODS. Esto genera un vacío en el fortalecimiento, ya que la “alineación contribuiría a generar sinergias, trabajos coordinados para enfrentar de manera colaborativa problemas comunes y, por supuesto, facilitaría el desarrollo y difusión de innovaciones sociales y el aprendizaje sobre alternativas para enfrentar los desafíos del desarrollo sostenible” (Rutas para fortalecer, 2021).

La Agenda 2030 es relevante para las OSC, puesto que es un marco de referencia a nivel internacional. Además tiene una visión holística en común a la que diversos actores se pueden sumar y es una manera de “enriquecer las posiciones nacionales y dar visibilidad a temas relevantes para todos los sectores que confluyen en el país y son reflejo al exterior” (Pérez, s.f., p.135).

Por otro lado, la contribución de las OSC a la implementación de la Agenda 2030 no solo repercute en su propio fortalecimiento, también favorece la consolidación democrática, da continuidad al cumplimiento de los ODS y aporta conocimiento especializado (Pérez, s.f.).

Una propuesta para promover la implementación de la Agenda 2030 en las OSC es la de los 10 pasos de Council of Foundations (2017, como se citó en Villar, R., Butcher, J. y Puig, G., 2020) para trabajar los ODS a nivel local:

- 1) Aprender: estudiar los 17 ODS
- 2) Contextualizar: asignar un ODS para cada desafío local, con metas locales que se puedan cumplir
- 3) Definir metas: utilizar datos existentes para crear objetivos locales de aquí al 2030
- 4) Contribución de recursos: buscar programas que coincidan con los ODS y alinear los donativos con estos ODS para ampliar el impacto en las comunidades
- 5) Educar: difundir el mensaje de los ODS entre donantes, beneficiarios, personal y socios
- 6) Alianzas: establecer alianzas entre las OSC y otros actores locales para diseñar e implementar acciones conjuntas con los gobiernos en torno a los ODS prioritarios en el territorio
- 7) Innovar: aprender de los modelos exitosos en otras partes del mundo para tener en cuenta las lecciones aprendidas y aplicarlas al contexto local
- 8) Cocrear: buscar socios intersectoriales para garantizar un respaldo amplio y liderar un proceso de cocreación con otros actores
- 9) Monitorear: dar seguimiento al progreso, logros y difusión
- 10) Apuntalar: crear un entorno propicio para el éxito. Trabajar en temas comunes, desde marcos legales para las OSC, hasta la formulación de presupuestos para generar ambientes favorables al desarrollo de los ODS

9.2. ¿QUÉ ES EL ENFOQUE BASADO EN DERECHOS HUMANOS?

Según la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (2006), el EBDH es:

“Un marco conceptual para el proceso de desarrollo humano que desde el punto de vista normativo está basado en las normas internacionales de derechos humanos y desde el punto de vista operacional está orientado a la promoción y la protección de los derechos humanos. Su propósito es analizar las desigualdades que se encuentran en el centro de los problemas de desarrollo y corregir las prácticas discriminatorias y el injusto reparto del poder que obstaculizan el progreso en materia de desarrollo”.

Por lo anterior, “las políticas públicas, los programas y las actividades relacionados con la cooperación para el desarrollo llevados a cabo con un EBDH, persiguen contribuir de forma concreta y directa a la observancia de los Derechos Humanos” (Ramos, 2018).

9.3 BUENAS PRÁCTICAS DE ALINEACIÓN A LOS ODS

Estrella Guía es una OSC que podemos tomar como ejemplo de buenas prácticas en lo que se refiere a alineación a los ODS. Las preguntas detonadoras para entrevistar a Carlisle Navarro, Gerente Operativo; y Doravene Peña, Directora General, fueron las siguientes:

- _ ¿Saben a cuáles ODS se alinea su organización?
- _ ¿Cómo los incluyen en su organización?

A) Caso 7 de buenas prácticas: Estrella Guía



Estrella Guía IAP es una organización cuyo trabajo se enfoca en capacitar, orientar y acompañar a familias y cuidadores de personas con discapacidad.

Cuentan con los siguientes programas: Fortalecimiento emocional para padres, madres y familiares; Acondicionamiento físico y conexiones cerebrales para potenciar el desarrollo infantil; Capacitación continua para adquirir herramientas que permitan replicar su metodología en casas o escuelas; y Terapias complementarias mediante técnicas especiales que ayudan a enriquecer el desarrollo de niñas y niños.

1. ¿Saben a cuáles ODS se alinea su organización?

Estamos alineados al ODS 4, que se refiere a educación de calidad. Esto lo tenemos identificado desde hace 2 o 3 años, justo cuando empezamos a considerar la alineación con los ODS. A raíz de una dinámica que hubo con Nacional Monte de Piedad y el PNUD, en 2019-2020, fuimos cayendo en cuenta de otros ODS a los que también estábamos alineados sin habérselo propuesto, como el ODS 10, que se refiere a la reducción de las desigualdades. Ciertamente, varias de las acciones que realizamos pueden tocar otros ODS, pero principalmente son estos dos.

2. ¿Cómo los incluyen en su organización?

Las recomendaciones que hacemos para incluir ODS en una organización son:

- _ Definir el alcance de la capacitación
- _ Que el equipo sea multidisciplinario y comprometido. La decisión de alinearse a la Agenda 2030 se debe tomar entre todos para que exista una verdadera motivación
- _ Ver los obstáculos como oportunidades de mejorar, no quedarse atrás
- _ Ver la intervención como un sistema en el que ingresa y sale información, proceso que permite mejorar los programas
- _ Tener sesiones de mejora continua para detectar las áreas de oportunidad a través de las encuestas de satisfacción. Es importante que los beneficiarios se integren a las intervenciones, a opinar sobre cómo ven los esquemas y qué más podría hacer falta.

El ODS 4 lo teníamos bien identificado porque apunta directamente a la educación inclusiva y de calidad. Con el programa, que va más dirigido a la parte de trabajo con niños y niñas con alguna condición de discapacidad o barrera para el aprendizaje y la participación, buscamos que los adultos se capaciten e implementen acciones para potenciar las habilidades de los niños que atienden o cuidan. Nos acercamos a escuelas públicas para trabajar con preescolares o niños en la primera infancia, que suelen descuidarse un poco, porque a esa edad todavía pueden potenciar sus habilidades al máximo, si no pudieron potenciarlas en su primer año de vida.

Pero en un momento nos dimos cuenta de que a nuestro programa le hacían falta prácticas más inclusivas, porque abarca desde atender a un niño en un centro de atención múltiple que no puede hacer el circuito del arrastre y gateo por su discapacidad, hasta la parte sensorial, que también es muy importante. Entonces empezamos a preguntarnos qué adecuaciones podíamos hacer y organizamos dinámicas de trabajo con estos actores de cambio, que son nuestros maestros, a quienes capacitamos y quienes nos dieron retroalimentación de su experiencia.

En la dinámica de la capacitación nos dimos cuenta de que había mucha mejora en lo que se refiere al fortalecimiento emocional, y que estábamos trabajando con el ODS 10 sin darnos cuenta. Pensamos que debíamos trabajar más con el ODS 4, que ya creíamos más consolidado, y empezar a comunicar cómo lo estábamos haciendo.

Los programas son muy nobles y van dirigidos a brindar capacitación para que los adultos adquieran esas habilidades y herramientas, y puedan trabajar con el titular de derecho. La idea es que ellos implementen y continúen haciendo de manera permanente estos tres programas: escuela para padres, el grupo de autoayuda y el arrastre y el gateo.

Cuando llegó la pandemia, más que debilitarnos nos vimos fortalecidos, porque aprovechamos ese tiempo para reinventar los servicios dirigidos al público en general, al igual que los programas sociales, que ahora los teníamos que hacer por Zoom, así que nos tuvimos que capacitar en ello.

Decidimos empezar con uno de nuestros programas para diseñar y aplicar la metodología. Optamos por el grupo de autoayuda. El primer paso fue tomar una capacitación sobre el Enfoque Basado en Derechos Humanos (EBDH) y alineación a la Agenda 2030, a la que nos invitaron a participar junto con Nacional Monte de Piedad, con el compromiso de transmitir la información a todo el equipo. Durante la pandemia nos enfocamos en permear todo este conocimiento al interior de la organización e implementar hasta donde nos fuera posible, mientras nos mantuviéramos en crisis sanitaria. De manera simultánea, nos propusimos terminar de desarrollar la aplicación y alimentarla para poder arrancar el pilotaje en noviembre de 2020.

Antes que nada, trabajamos en los diez pasos para aterrizar los conceptos del EBDH, entre los que se encuentran: la identificación del problema-derecho, el análisis de los titulares de derecho, la identificación de los agentes de cambio, el análisis contextual y el análisis de capacidades, entre otros.

Posteriormente, diseñamos un plan de intervención para el programa del grupo de autoayuda y tuvimos una reunión con el patronato. Trabajamos y reescribimos nuestra misión y visión. También nos dimos a la tarea de hacer la planeación estratégica a partir de esa misión y visión, con un enfoque basado en derechos humanos para evidenciar que nos alineamos.

En cuanto a la Agenda 2030, hicimos una pausa. Nos reunimos con actores de cambio con los que hemos estado trabajando desde hace bastante tiempo. Se integraron a estas sesiones los titulares de obligatoriedad del SEPyc (Secretaría de Educación Pública y Cultura), los maestros que siempre

están en las capacitaciones, la jefa de educación especial y gente que iba a participar en el pilotaje de la aplicación. Les informamos que estábamos trabajando con este enfoque y que empezaríamos a trabajar distinto los programas, pues iba a iniciar una etapa en la que pediríamos más evidencias.

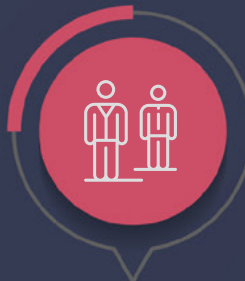
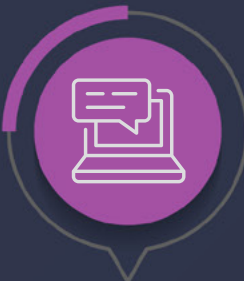
Lo siguiente fue hacer la matriz de indicadores. Siempre habíamos trabajado con indicadores de datos duros, pero teníamos un sondeo por pulir y era necesario determinar qué evaluar, cuáles serían los instrumentos y las preguntas. Decidimos tomar el taller “Cómo diseñar y construir impacto social”. En eso estábamos cuando nos hablaron del PNUD para hacer una integración de la Agenda 2030 y participar como una de las organizaciones que ya había empezado a adoptarla, así que nos integramos para ver cómo nos podíamos alinear. Nos fueron explicando la etapa para la alineación a los ODS paso a paso. Eso nos ayudó a tener más claridad y a afianzar lo que ya teníamos, pues la parte del impacto social siempre ha sido nuestro talón de Aquiles.

Terminamos la capacitación de guías de intervención y, como ya teníamos nuestros indicadores, todo fue más fácil. Para aterrizar los conceptos de la Agenda 2030 hicimos el autodiagnóstico, porque para transitar al EBDH y a los ODS teníamos que cubrir ciertos requisitos de manera interna. No podíamos decir que somos incluyentes sin serlo realmente. Después seguimos con la matriz de correlación: hicimos la MIR (matriz de indicadores para resultados), la revisión de nuestros indicadores y evaluamos a cuáles ODS nos apegaríamos.

Al llegar a esta etapa decidimos que nos inclinaríamos hacia el ODS 10. Solo nos enfocamos en un indicador porque, un consejo que siempre nos daban los ponentes desde que estábamos en la primera etapa teórica, era que empezáramos con lo más particular y, conforme fuéramos probando, podíamos transitar poco a poco a lo demás, ya que la operación siempre debe ser lo primero que se cubra. En un organismo que se ubique en el tercer sector es muy complejo estar operando y seguir dedicándole una buena parte a la planeación.

Estos son nuestros principales logros relacionados con los ODS a los que nos alineamos durante 2021:

- _ Atendimos a 1,261 beneficiarios (maestros, psicólogos, profesionales en educación, madres, padres y cuidadores)
- _ Se fondearon servicios de la Red de Intervención Integral Estrella Guía (RIIE) para 870 planteles públicos
- _ Se realizaron 513 servicios de público general gratuitos o con cuota de recuperación
- _ Se atendieron 68 escuelas públicas con proyectos por convocatoria
- _ 231 titulares de responsabilidad de 15 Centros de Atención Múltiple de seis municipios de Sinaloa accedieron a nuestro programa Creciendo Juntos (grupo de autoayuda), que enseña a madres, padres de familia y cuidadores, cómo emprender acciones que busquen la inclusión de sus hijos con discapacidad
- _ 111 titulares asistieron durante todo un semestre a 5 sesiones del programa, desarrollando capacidades para la exigibilidad de sus derechos, la no discriminación y la igualdad de oportunidades. De una muestra de 40 de los 111 titulares, el 75% reportó al menos una acción implementada que busca la inclusión de sus hijos (as) en su entorno educativo y social

 Herramienta	 Organización /Individuo	 ¿A qué se dedica?	 Información de contacto	 ¿Para qué sirve la herramienta?	 Consulta la herramienta
Metas ODS Instituto Danés de Derechos Humanos	Institución nacional danesa independiente.	Su objetivo es la promoción y protección de los derechos humanos y la igualdad de trato en Dinamarca y en el extranjero.	N/A	Consultar la guía de los derechos humanos de los ODS.	https://sdg.humanrights.dk/es
Paquete de solución: modelo de gestión y administración de subvenciones	USAID	Institución estadounidense encargada de distribuir la mayor parte de la ayuda exterior de carácter no-militar, cooperando con los países receptores.	https://www.usaid.gov/contact-us	Modelo de gestión y administración de subvenciones.	https://rutasparafortalecer.org/wp-content/uploads/2021/05/7.-paquete-de-gestion-y-admin-de-subvenciones.pdf
Agenda 2030	PNUD México	Promueve el cambio y centraliza el conocimiento, la experiencia y los recursos necesarios para ayudar a los pueblos a forjar una vida mejor. Es responsable de poner en marcha los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	N/A	Conocer una propuesta metodológica centrada en la gestión por resultados para el desarrollo sobre la Agenda 2030.	https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Capacitacion/enfoques_transversales/PNUD_1.pdf
YZ CONECTA	Buscador rápido de ODS	YZ Proyectos de Desarrollo, A.C. / Rosa Morales Organización dedicada a generar alianzas estratégicas nacionales e internacionales para promover el fortalecimiento de la sociedad civil organizada, basado en tres líneas de acción: procuración de fondos, alianza por los ODS y voluntariado juvenil.	yzcontacto@yzproyectos.org 55 5925 4207	El buscador rápido de ODS es una guía inclusiva que permite identificar las metas de cada uno de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, de manera muy lúdica.	https://yzproyectos.org/somos.php
Indicadores por metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible	Comisión de Estadística de las Naciones Unidas.	Labor de la Comisión de Estadística en relación con la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible.	N/A	Marco de indicadores mundiales para los Objetivos de Desarrollo Sostenible y metas de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible.	https://unstats.un.org/sdgs/indicators/Global%20Indicator%20Framework_A.RES.71.313%20Annex.Spanish.pdf

10 DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

10.1 ¿Qué es el desempeño organizacional?

10.2 ¿Cómo las OSC generan impacto social y cómo se generan alianzas?

10.3 Buenas prácticas de desempeño organizacional
A) Caso 8 de buenas prácticas: Ayuda en Acción México

10.4 Herramientas de apoyo para mejorar el desempeño organizacional en una OSC

10.1 ¿QUÉ ES EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL?

Según Lusthaus et al. (2002), “la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro consideran su desempeño en términos del cumplimiento de los mandatos asociados a su misión, sus objetivos o sus metas” (p.10) y “tiene cuatro elementos principales: efectividad, eficiencia, relevancia y viabilidad financiera [o sostenibilidad]” (Lusthaus et al., 2002, p.117).

Realizar su medición es relevante, ya que (Poister, 2003):

“Está destinada a producir información objetiva y relevante sobre el desempeño del programa o de la organización que se puede utilizar para fortalecer la gestión e informar la toma de decisiones, lograr resultados y mejorar el desempeño general, y aumentar la rendición de cuentas”.

Una forma de medir el desempeño organizacional es con el Índice de Desempeño Organizacional o IDO (OPI por sus siglas en inglés), que mide el desempeño integral de las organizaciones desde los cuatro elementos principales: “tanto en aspectos de corto plazo, analizando la Efectividad y Eficiencia; como a largo plazo, al analizar la Relevancia y la Sostenibilidad” (USAID, 2021, p.1). Esto permite identificar cambios “a través del tiempo y formular planes de fortalecimiento organizacional basados en la evidencia” (USAID, 2021, p.1) (ver Figura 27).

Figura 27 *
Áreas del Índice de Desempeño Organizacional.



* Adaptado de *Dominios del IDO*, de USAID, 2021, Índice de desempeño organizacional -IDO- Definiciones y medidas.

Cabe recalcar que en cada una de las áreas debe existir una sistematización en lo que se refiere a evidencia comprobable y toda la documentación requerida.

Para ser parte de REDECIM es necesario realizar un diagnóstico organizacional a las OSC que pertenecen a la red para medir el desarrollo de capacidades organizacionales y facilitar el acceso a la cooperación internacional. Dicho diagnóstico se realiza a través de un análisis integral del desempeño, basado en las ocho áreas de las que se habla en este manual, con el fin de introducir soluciones para la mejora de las capacidades organizacionales. Cabe señalar que cuando una Organización no cumple con el nivel óptimo en alguna de las áreas que identifica REDECIM; La Red de Asociaciones y Fundaciones Empresariales apoya y acompaña la profesionalización de esta a través de una gran cobertura de capacitaciones y alianzas con especialistas a nivel nacional e internacional.

10.2. ¿CÓMO LAS OSC GENERAN IMPACTO SOCIAL Y CÓMO GENERAR ALIANZAS?

El impacto social se refiere a los cambios positivos o negativos en la sociedad y el medio ambiente, sean intencionados o no (Niño-Martínez, 2014, p.5):

“El impacto en la sociedad se refiere a la equidad, los medios de vida, la salud, la nutrición, la pobreza, la seguridad y la justicia de una población. Los cambios en el medio ambiente se refieren a la conservación y uso de la energía, manejo de residuos, salud ambiental, uso, aprovechamiento y agotamiento de los recursos y al cambio climático”.

Las OSC buscan generar un impacto social positivo intencional y mejorarlo o aumentarlo a través del tiempo. Por tal razón, la medición del impacto social tiene que ver con el establecimiento del “retorno social de la inversión que se espera lograr como resultado de las acciones/programas desarrolladas” (Niño-Martínez, 2014, p.6), en otras palabras, decidir previamente qué es lo que se quiere lograr, tener claros los recursos con los que se cuenta, así como las limitaciones para lograrlo y determinar cómo evaluar y medir los resultados de la implementación y su impacto. En el caso de La Red de Asociaciones, alineada al ODS 17, busca sumar esfuerzos con otras fortalecedoras, redes,

empresas socialmente responsables, fundaciones empresariales, universidades y gobiernos para tener un mayor impacto y sostenibilidad de acciones a largo plazo.

Según el Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental, o CEDA (2015), medir el impacto va mucho más allá de los resultados, pues se refiere a cambios extensos y perdurables, por lo que se evalúa “la diferencia entre la situación tras la implementación del programa y la situación en su ausencia, es decir, busca determinar cuánto del cambio observado en la población meta (si es que hubo) se debió a la intervención realizada” (CEDA, 2015, p.15). Su medición, entonces, requiere mayores esfuerzos para establecer los vínculos causales.

Las evidencias de impacto social son relevantes para la búsqueda y generación de asociaciones y alianzas colaborativas con otras OSC o actores. Estas últimas se refieren a “cuando dos o más organizaciones trabajan juntas para lograr un objetivo común” (Squire, 2012), y son clave para “aumentar la capacidad de las organizaciones para implementar acciones más efectivas, obtener resultados de mejor calidad, y eventualmente producir mayores y mejores impactos” (CEDA, 2015, p.15).

Estas colaboraciones son centrales en el trabajo de las OSC, ya que impulsan el cambio, generan un mayor impacto y pueden derivar en un fortalecimiento de las organizaciones y de su legitimidad, al volverlas más eficaces y con un mayor poder de participación y negociación (Squire, 2012, p.1). Al igual que otros procesos de gestión, se puede ver el de las alianzas como un ciclo con diferentes etapas, primero para su creación y luego para su perdurabilidad (ver Figura 28).

Figura 28 *
Ciclo para generar y consolidar alianzas



* Adaptado de *Stages of Partnership*, de Squire, 2012, Partnerships and Capacity Building. A Guide for Small and Diaspora NGOs.

10.3. BUENAS PRÁCTICAS DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Ayuda en Acción México es una OSC que podemos tomar como ejemplo de buenas prácticas en lo que se refiere a desempeño organizacional. Las preguntas detonadoras para entrevistar a Tania Rodríguez, Directora Nacional, fueron las siguientes:

- _ ¿Cómo construye alianzas Ayuda en Acción?
- _ ¿Cuál ha sido la experiencia de Ayuda en Acción realizando proyectos en conjunto?

A) Caso 8 de buenas prácticas: Ayuda en Acción México



Con presencia en más de 20 países, Ayuda en Acción tiene 25 años luchando contra la pobreza y la desigualdad en México, promoviendo la solidaridad de las personas para impulsar que la infancia, sus familias y poblaciones en condición de pobreza, exclusión y desigualdad, desarrollen capacidades para satisfacer sus aspiraciones de tener una vida digna, de modo sostenible. Sus líneas de acción cubren temas como infancia, equidad de género, salud, seguridad alimentaria y suministro de agua.

1. ¿Cómo construye alianzas Ayuda en Acción?

Para nosotros, la construcción de alianzas es fundamental, porque lo que se trabaja en la red es muy amplio y no podríamos hacer todo solos.

Trabajamos en alianzas multiactores desde la base: beneficiarios, autoridades locales, municipales y estatales; instituciones académicas, actores públicos y privados; actores empresariales nacionales e internacionales. Esto se hace a partir de una búsqueda de perfiles que nos garantice que podremos trabajar con una agenda común y compartiendo valores, visión, experiencias. Sobre esta base, cada actor aporta sus competencias, habilidades y expertise.

La construcción de la agenda se hace a partir de un diagnóstico territorial, ya que Alianza en Acción busca el desarrollo territorial a largo plazo; por lo menos a 12-15 años, para garantizar un verdadero impacto y una transformación generacional. Estos planes a largo plazo, además, se hacen a la medida según el contexto; se construye desde dentro, en conjunto con los beneficiarios, lo que permite tener una visión clara y estratégica del punto al que se quiere llegar.

La organización cuenta con programas operativos trianuales y anuales que desarrollan líneas programáticas, como educación de calidad, emprendimiento, cadenas de valor, acceso al agua, acceso a alimentos, ayuda humanitaria, COVID-19 y migración, entre otras. Cada una de estas líneas tiene una propuesta y un programa bien definido para hacer agenda en cada territorio.

El acercamiento con los aliados, así como con las autoridades locales, se da una vez que existe un plan elaborado. Se presenta como propuesta de Ayuda en Acción y se les invita a sumarse con lo que puedan aportar (no necesariamente dinero), buscando hacer sinergia con los planes de desarrollo estatales y municipales. Estas alianzas se realizan de manera cordial y diplomática, apartidista, inclusiva, participativa y colaborativa.

También se crean alianzas con otros colaboradores, como líderes comunitarios y empresas socialmente responsables. Al ser parte del Pacto Mundial podemos dar a conocer nuestros programas económicos, sociales y ambientales e invitar a cualquier prospecto a colaborar, ya sea con conocimientos técnicos, capacitación o voluntariado empresarial, entre muchas otras opciones.

Otro aspecto importante a tener en cuenta sobre las alianzas, es que la vocación de servicio y propósito de vida deben estar alineadas al propósito de la organización para que todo fluya mejor y conecte con las otras personas con las que se comparte.

En cuanto a la rendición de cuentas, certificaciones y transparencia, Ayuda en Acción cuenta con procedimientos y manuales claros. Además, hace un monitoreo continuo, apoyándose en indicadores que muestran que las acciones son reales, y lleva a cabo una sistematización de la experiencia, que cuenta con una retroalimentación sobre las buenas y malas prácticas, para obtener un aprendizaje robusto, que favorezca la mejora continua. Esto es muy importante para mostrar congruencia y consistencia que refuerce las alianzas, ya que una alianza bien construida puede tener un efecto cascada que propicie más alianzas.

2. ¿Cuál ha sido la experiencia de Ayuda en Acción realizando proyectos en conjunto?

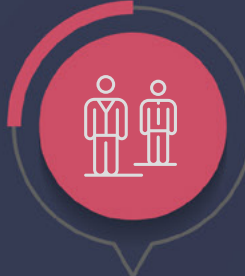
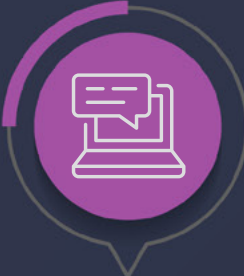
Aunque es difícil trabajar proyectos en conjunto por las diversas metodologías, filosofías y valores entre actor y actor, Ayuda en Acción apuesta a las alianzas multiactor y multi-aliado. En estos casos, la organización funge como fortalecedora y dinamizadora a partir de la agenda o puesta en común, desde los perfiles que compartan valores, visión, experiencia y estrategias.

Cada actor puede sumar sus habilidades y competencias para los proyectos en conjunto, tanto de manera vertical como horizontal. Con socios locales trabajamos en las comunidades para fortalecer diversas capacidades. Comenzamos con un diagnóstico que nos dé una directriz, un marco de resultados, un marco de indicadores, un sistema de monitoreo y evaluación.

En el caso de otros actores, multi-actores, como el PNUD, puede haber diferentes tipos de consorcios: ya sea que Ayuda en Acción sea quien presente el proyecto y PNUD el operador técnico; que el proyecto se presente en conjunto y cada quien opere en un territorio distinto; o que PNUD lo presente y Ayuda en Acción sea el operador o participe en alguna de sus líneas de trabajo.

Se realizan convenios de colaboración, se revisa todo lo relacionado con el cumplimiento, la parte legal, la parte fiscal, la parte de gestión financiera, la gestión operativa, el origen y el destino de los recursos... somos muy cuidadosos con todo esto, sobre todo si somos los receptores o los otros operadores, porque al final, Ayuda en Acción es el garante de que los compromisos se cumplan como se prometieron, en un marco de transparencia y con una rendición de cuentas bastante clara.

Bajo la filosofía de colaborar para multiplicar resultados se sostienen reuniones de seguimiento y de avance, para construir la agenda a partir de la retroalimentación y sistematización de la experiencia. Se hacen prototipos o pilotos de lo que se ejecuta y se implementan metodologías en alianza que se adaptan y pilotan en los territorios para adaptarlas a las necesidades específicas de cada comunidad. Es así como se pueden desarrollar modelos replicables.

 Herramienta	 Organización /Individuo	 ¿A qué se dedica?		 Información de contacto	 ¿Para qué sirve la herramienta?	 Consulta la herramienta
Índice de Desempeño Organizacional	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)	Institución encargada de distribuir la mayor parte de la cooperación de Estados Unidos.		N/A	Fundamentos básicos del Índice de Desempeño Organizacional.	https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00XQQ4.pdf
Capacitaciones orientadas a la sustentabilidad de las OSC	Red de Asociaciones y Fundaciones Empresariales	Espacio de interacción y profesionalización de diversos actores del sector social y filantrópico de México y el extranjero.		red@mm.gmexico.com 55 5246 3700 ext. 3422	Democratiza las convocatorias, subvenciones, donaciones públicas, privadas, nacionales e internacionales, a las que pueden acceder las OSC de manera gratuita.	Red de Asociaciones Inicio (redasociaciones.com)
Fortalecimiento Integral para la sostenibilidad de las OSC en México e Iberoamérica	Vínculo Consultoría Estratégica / Mayra Flores Álvarez	Recaudación de fondos, mercadotecnia social, comunicación, creación de programas de impacto social.		mayra.flores@vinculo-ce.com 55 3200 4855	Para procuración de fondos.	www.vinculo-ce.com
Consultoría en planeación estratégica	Neurona Estratégica / Cuauhtémoc Chavarría Lozas	Consultoría especializada en la mejora e innovación de modelos de intervención, modelos de negocio y emprendimiento.		cuauhtemoc@neuronaestrategica.com 55 6319 7375	Adecuación e implementación de metodología de mapa estratégico acorde con la organización, para definir estrategias, objetivos y acciones, así como herramientas para el ejercicio de planeación estratégica.	https://www.neuronaestrategica.com/
Consultoría especializada en diseñar estrategias de acción disruptivas.	Ensamble estratégico / Jorge Bernal	Modelo de acompañamiento que permanece junto a la organización hasta que se alcancen los objetivos.		haz@ensambleestrategico.com.mx 55 1333 3567	Ayuda a la OSC a identificar áreas de oportunidad para solucionar problemáticas.	http://ensambleestrategico.com.mx/



ANEXOS



ANEXO 1. CONTEXTO

Impacto de la Reforma del Impuesto Sobre la Renta en donatarias autorizadas (DA)

Para entrar al régimen de una PMNC (Personas Morales no Contribuyentes) es necesario cumplir con los supuestos del artículo 79 de la ley, y tener la autorización de DA. Sin autorización de DA, una organización tiene las obligaciones fiscales de cualquier persona moral. Para no pagar impuestos y que los donativos recibidos sean deducibles de ISR para los donantes, hay que tener dicha autorización (Gasca y Sánchez-Arriola, 2020).

A grandes rasgos, la Reforma Fiscal 2021 remarca los causales para revocación de autorización de DA, e informa sobre la transparencia fiscal y sobre la carga fiscal y administrativa. Estos son los efectos de la Reforma que impactan a las DA (Gasca y Sánchez-Arriola, 2020):

1. Desde el 1 de julio de 2021, las organizaciones que realicen alguna de las siguientes actividades y no cuenten con autorización para recibir donativos deducibles de impuestos no podrá calificar como PMNC:
 - a. Investigación científica o tecnológica
 - b. Ambientales: que se dediquen a investigar y preservar flora y fauna mediante la reproducción de especies en peligro de extinción
 - c. Sociedades civiles que otorguen becas
2. El 100% de los gastos realizados por las DA deben contar con su Comprobante Fiscal Deducible de Impuestos (CFDI); los gastos que no cuenten con él serán considerados remanente, de acuerdo con la ley, y se deberá pagar el 35% de impuesto por ese gasto.
3. La fuente de los ingresos de las DA deben tener un límite según su procedencia y si están relacionados con el objeto social registrado ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT).
 - a. Se debe percibir solo el 10% de ingresos provenientes de otras actividades que no sean donativos para ser exentos de penalizaciones
 - b. Si se rebasa el 10% de los ingresos no provenientes de donativos se paga un impuesto de 30%

- c. Si el 50% de los ingresos no entran como donativos ni están vinculados directamente con el objeto social acreditado se revoca la autorización, lo que implica el pago del impuesto correspondiente a los ingresos del porcentaje rebasado

Todas las actividades relacionadas directamente con el objeto social de la organización que generen ingresos están permitidas y no son objeto del ISR. Estos pueden ser donativos, apoyos o estímulos gubernamentales (federales, estatales o municipales), cuotas o aportaciones de asociados, cuotas de recuperación, intereses, regalías por derechos de propiedad intelectual, arrendamientos, así como la prestación de servicios relacionados con el objeto social autorizado.

4. Sobre el destino de los ingresos y el patrimonio de la organización, solo pueden ser destinados al objeto social autorizado. En caso contrario se revoca la autorización:
 - a. Si no se les da uso, se quitan los donativos y el patrimonio de la organización
 - b. Si la organización tiene un socio, asociado, representante legal o consejero que aparezca en las listas “factureras” del SAT en los últimos 5 años
 - c. Respecto al punto b, para la organización es importante preguntar periódicamente a los consejeros de las DA si este participa en otra organización, además de cerciorarse de que esta no aparezca en los listados de “factureras” del SAT

5. Si la organización llega a incurrir en la revocación de la autorización, el SAT tiene la obligación de informar sobre la incidencia a través de un oficio. A partir del día en que se hace llegar este oficio, se tienen 10 días hábiles para alegar lo que el derecho convenga.

Se puede solicitar la autorización de la DA en los 12 meses posteriores a la revocación. Durante este periodo, se debe cumplir con la solución de la causal de la revocación o hacer el pago de los impuestos pendientes, según sea el caso.

Es importante considerar que, en cuanto se notifica de alguna causal de revocación, la organización debe actuar de inmediato, si quiere volver a solicitar la autorización, ya que el proceso toma por lo menos de 3 a 4 meses. Después de este periodo, si no se obtiene la autorización, será necesario entregar todo el patrimonio y donativos a otra DA, elegida por la propia organización a la que se está revocando.

ANEXO 2. GOBERNABILIDAD Y LIDERAZGO

Existen diferentes tipos de liderazgo en las OSC, según el rol del líder y la manera en que guía, tanto en el caso de que se ejerza un liderazgo individual o del órgano de gobierno (Dragoş, 2013).

- _ Paternalista: se construye sobre relaciones personales o de parentesco establecidas. Este tipo de líderes pueden inspirar gran lealtad y suelen establecer esquemas jerárquicos de trabajo que van de arriba hacia abajo.
- _ Activista: existe una participación activa en el trabajo de incidencia y la orientación de la toma de decisiones. El liderazgo se caracteriza por motivar gracias al carisma y la capacidad de lograr objetivos. Los mensajes hacia sus seguidores están bien articulados.
- _ Gestionalista: establece sistemas confiables y estructuras adecuadas de manera efectiva. Tiene un enfoque “profesional” para el desarrollo, así como un historial en la recaudación de fondos, cumplimiento de plazos y realización de encargos como “contratista”.
- _ Catalítico: el liderazgo actúa como catalizador estratégico para implementar el cambio, basado en una cosmovisión más amplia y visión estratégica establecidas.

Estos tipos de liderazgo se pueden aplicar dependiendo del contexto y de las capacidades y habilidades de quienes lo ejercen. Es relevante porque, idealmente, el liderazgo en una OSC está abierto a nuevos roles, ya que existen situaciones de estrés, crisis, conflictos y tensiones por resolver. El liderazgo se desenvuelve a nivel de relaciones interpersonales y se apoya de una base firme en cuanto a valores, integridad, voluntad de aprender e innovar, adaptabilidad al cambio, perspicacia política, comunicación y manejo de tiempo para la realización de las diversas tareas (Dragoş, 2013).

¿Cuáles son las responsabilidades y roles del órgano de gobierno?

Según Richard Ingram, el órgano de gobierno de una OSC tiene diez responsabilidades básicas, mismas que se muestran en la Figura a continuación (Ingram, 2009, p.10):

Responsabilidades básicas del órgano de gobierno de una OSC.

1. Determinar la misión y objetivos.	Que sea clara, breve y sujeta a revisión periódicamente.
2. Seleccionar al director ejecutivo.	Consenso de acuerdo con atributos deseables.
3. Apoyar y evaluar al director ejecutivo.	Retroalimentación constante.
4. Garantizar una planeación efectiva.	Participación activa y aprobación de decisiones.
5. Monitorear y fortalecer los programas y servicios.	Que estén alineados a la misión y objetivos y su impacto.
6. Garantizar los recursos financieros adecuados.	Control de gastos y compartir responsabilidad de recaudación de fondos.
7. Proteger los activos y proporcionar vigilancia financiera.	Presupuestos, políticas monetarias, reservas operacionales, contabilidad transparente.
8. Construir una junta competente.	Características individuales, establecer expectativas, evaluar su desempeño y orientarlos.
9. Garantizar la integridad legal y ética.	Cumplimiento de requisitos legales, diligencia, compromiso y vigilancia.
10. Mejorar la reputación pública de la organización.	Comunicación estratégica, sociabilizar la información, imagen de la organización.

* Elaboración propia, con información de *Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards*, de Ingram, 2009.

Cumplir con estas responsabilidades le permite a una OSC ejercer una gobernabilidad práctica y tener los recursos, liderazgo y vigilancia necesarias para realizar sus actividades y proyectos (Ingram, 2009).

Roles del órgano de gobierno

El tamaño y la composición de un órgano de gobierno, o su equivalente, dependen de la OSC en cuestión. Se trata de establecer las bases para ejercer el liderazgo adecuado y cubrir las necesidades con los roles asignados (Dambach, Davis y Gale, 2009). Sin embargo, podemos identificar roles básicos, que consideraríamos “roles de partida”, aunque los títulos pueden variar. Aquí una breve descripción (Convergencia de Organismos Civiles AC, 2015, p. 37) (Fast Forward: Accelerate Good, 2020):

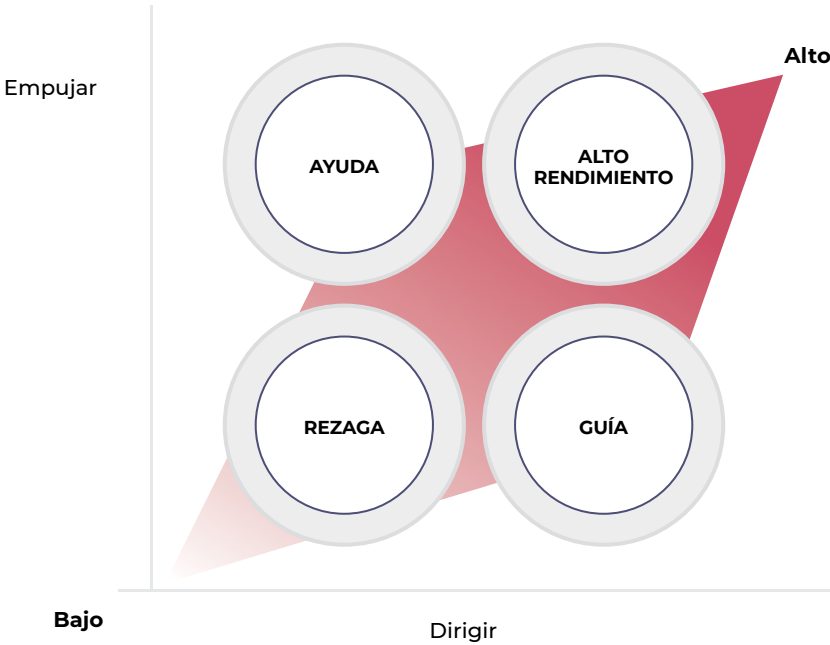
- _ Presidente (o su equivalente, que representa la cabeza del órgano de gobierno): facilita las reuniones, dirige el establecimiento de metas y objetivos, así como la búsqueda de nuevos miembros de la junta. Además coordina las actividades del consejo y de la organización.
- _ Vicepresidente (o su equivalente): comparte la dirección de la junta con su presidente (de la junta), lleva a cabo proyectos especiales según este último se lo solicite y realiza las funciones del presidente en su ausencia.
- _ Secretario (o su equivalente): es el líder administrativo de la junta. Convoca a las asambleas, levanta las actas de las reuniones y resguarda los libros y los documentos sociales. Además, garantiza la seguridad y precisión de los registros de la junta y asume las responsabilidades del presidente y del vicepresidente en ausencia de ambos.
- _ Tesorero (o su equivalente): supervisa la gestión financiera y se asegura de que la organización sin fines de lucro mantenga su solvencia. Debe comprender la contabilidad financiera, ya que lleva los registros contables, vigila el buen uso de los recursos y resguarda el patrimonio de la organización.

¿Cuál es el rol de un órgano de gobierno?

El libro *Governance as Leadership: Reframing the Work of Nonprofit Boards*, de Richard P. Chait, William P. Ryan y Barbara E. Taylor (2005), presenta un diagrama para esquematizar el rol de un órgano de gobierno según su involucramiento y contribución a su organización, en dos grupos de acciones: dirigir y empujar (remar). La acción de dirigir se refiere a establecer la dirección, determinar los valores guía y garantizar que los recursos se utilicen con prudencia. La acción de empujar se refiere a ofrecer los servicios profesionales pro bono o experiencia de gerencia, la provisión de servicios de primera línea, la defensa de la organización y la recaudación de fondos (Ryan, 2012).

El grado en el que se realicen estas acciones refleja el perfil de contribución del órgano de gobierno, como se observa en la Figura a continuación.

Perfil de contribución del
órgano de gobierno (OG)



Adaptado de *Governance as Leadership: Reframing the Work of Nonprofit Boards*, de Richard P. Chait, William P. Ryan, and Barbara E. Taylor (New York: John Wiley & Sons, 2005).

A) Toma de decisiones y acuerdos al interior de las OSC

Los miembros del órgano de gobierno deben conocer claramente su rol y responsabilidades dentro de la organización. Esto es clave para que exista un sistema de control adecuado, que sirva como contrapeso independiente para el órgano de gestión (dirección ejecutiva, coordinación ejecutiva o su equivalente). Un órgano de gestión respaldado por políticas sólidas y un órgano de gobierno informado constituyen los cimientos sólidos de una OSC (De la Peza, 2009).

Para abordar con claridad la toma de decisiones es importante tener presente que la gobernabilidad y liderazgo que ejerce el órgano de gobierno deben ser transparentes. Por eso es relevante evaluar de manera objetiva la toma de decisiones, con herramientas como documentos y actas, además de fomentar la innovación con un espacio formal para las sugerencias y opiniones (Cruz A., 2014).

- _ Organigrama institucional
- _ Misión, visión y objetivos alineados
- _ Minutas y acuerdos
- _ Autoevaluaciones y evaluaciones de desempeño del equipo operativo

ANEXO 3. CAPITAL HUMANO

Reclutamiento, selección, descripción y perfil de puesto

El capital humano, independientemente de que sea o no remunerado, debe estar orientado a los objetivos, misión, visión y valores de la organización. De ahí que sea necesario llevar a cabo una planeación previa con el objetivo de determinar qué necesita la organización y qué habilidades o competencias requiere tener el aspirante para cubrir tales necesidades. Solo entonces, será conveniente proceder con el reclutamiento y la selección de personal.

Para lo anterior, se hace la descripción (nombre, puesto, objetivos, funciones y actividades) y el perfil del puesto (escolaridad, experiencia, competencias, idiomas) (Transformando 360 grados, AC, 2010). Ver tablas 2 y 3.

Tabla 1 *
Descripción de puesto.

Nombre	
Puesto al que reporta y del que le reportan	
Objetivos principales	
Descripción de las funciones (listado y frecuencia con las que se realizan)	

Tabla 2

Escolaridad, área de conocimiento	
Experiencia	
Condiciones de trabajo (horarios, disponibilidad para viajar, condiciones especiales)	
Competencias y habilidades	
Idiomas	

* Elaboración propia con información del *Manual de participantes del Programa de Profesionalización y Fortalecimiento de las OSC. Bloque 1. Sociedad civil y organizaciones ciudadanas en México. Módulo 3. Los procesos administrativos para el funcionamiento eficiente de las OSC*, de Transformando 360 grados, AC, 2010.

3. Políticas de Recursos Humanos

Las políticas de Recursos Humanos (RH) pueden considerar (Wigodzky y Farmelo, 2015) (Diagnóstico de REDECIM) los siguientes aspectos:

- _ La contratación (bajo honorarios o nómina) con expedientes actualizados
- _ La captación de talentos, con perfiles de puesto actualizados y documentados
- _ Contratos laborales y reglamentos de trabajo
- _ Rangos de salario según categorías de puesto y tabulador que aumenta anualmente, de acuerdo con la inflación
- _ Las prestaciones laborales según la ley (días feriados, vacaciones, permisos de enfermedad y licencias, seguro médico, seguro de vida, jubilación y horarios, entre otras)
- _ Los procesos de reclutamiento y selección, descripción de puesto con documentos comprobatorios
- _ La capacitación y desarrollo del personal, la evaluación de desempeño y la desvinculación

Las diversas políticas de RH pueden variar según las necesidades de la organización. Sin embargo, todas deben estar documentadas y actualizarse periódicamente. A su vez, los empleados deben recibir copia firmada y reglamentos (Diagnóstico REDECIM).

Se pueden considerar los siguientes aspectos como parte de un kit básico para *home office*:

Tabla
Kit básico de *home office*

Equipo de cómputo propio o de la organización
Buena conexión a internet
Herramientas de mensajería instantánea para comunicación interna formal. Es importante que no sean invasivas con el horario laboral de las personas. Por ejemplo: Slack.
Herramientas de gestión de la información y almacenamiento en la nube.
Herramientas colaborativas de seguimiento de acuerdos y avance de actividades.
Herramientas para videoconferencias.

ANEXO 4. OPERACIONES

Metodologías ágiles

“Las metodologías ágiles son sistemas de gestión de proyectos que ayudan a usar el tiempo de manera efectiva y creativa. Son útiles para visualizar y organizar las tareas a realizar y para mejorar el rendimiento y trabajo en equipo. Permiten tener un seguimiento detallado de cada etapa de un proyecto, tanto a nivel personal como grupal” (Wingu, 2006). Aquí describimos brevemente dos metodologías ágiles: Scrum y Kanban.

Scrum es una metodología muy eficaz para administrar proyectos de desarrollo de software, cuya propuesta es trabajar en ciclos de entregas parciales en periodos cortos (iteraciones o sprints), para luego enfocarse en la entrega del producto final. Los ciclos de un sprint constan de tres partes y toman alrededor de 2 y 4 semanas para llevarse a cabo:

- 1) Planteamiento
- 2) Reuniones semanales (máximo 15 minutos)
- 3) Revisión del trabajo realizado al final del ciclo (Wingu, 2006).

Kanban es una metodología que permite visualizar el flujo de trabajo con tarjetas en tableros físicos o digitales, en las que se asignan funciones según los objetivos. Las tarjetas se mueven a través de las columnas en un flujo ordenado, según su proceso de cumplimiento. Las columnas sugeridas son:

Tareas a realizar → Tareas pendientes → Tareas en curso → Tareas terminadas

Estas son algunas herramientas tecnológicas gratuitas para implementar las metodologías ágiles, que se pueden utilizar a distancia o de forma presencial:

- _ **Asana:** organización de tareas
- _ **Trello:** creación de tableros

ANEXOS

ANEXO 5. GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Ciclo de cultivo de donantes

El cultivo se refiere a la vinculación con los donantes y prospectos. Se requiere tener un perfil según el tipo de donante (fundación, empresa, programas gubernamentales o donantes individuales) y la información de contacto en matrices. Se recomienda que haya un contacto continuo para que permanezca el interés. Esto se puede lograr contando con un sitio web actualizado, publicaciones constantes en redes sociales, envío continuo de invitaciones a eventos, información periódica en caso de generarla, presentación del informe anual y contacto en fechas importantes, como cumpleaños, aniversarios institucionales, logros, etcétera (Cemefi, 2017).

Figura *
Ejemplo de calendario
de procuración de fondos

Actividades	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Venta de servicios												
Gobierno Federal												
Empresas globales												
Venta de productos												
Campaña donativos												
Empresas nacionales												
Cooperación Internacional												
Alianzas estratégicas												

Figura
Fuentes de
financiamiento



* Elaboración propia.

Diferencias entre
monitoreo y evaluación

ANEXO 6. MONITOREO Y EVALUACIÓN

En la siguiente tabla se enlistan las diferencias entre monitoreo y evaluación. Mientras la primera es un proceso continuo, la segunda es para hacer análisis a mayor escala. Son procesos complementarios (Project Concern International, AC, 2013).

	Monitoreo	Evaluación
Función	Información para la gestión del proyecto.	Valoración más profunda enfocada en el aprendizaje y la rendición de cuentas.
Enfoque	Revisión del progreso del proyecto.	Enfoque en los resultados, objetivos e impactos más amplio y a largo plazo.
Insumos	Levantamiento de datos/información.	Información proveniente de la recolección de datos y de fuentes secundarias para el monitoreo, para la línea base, etcétera.
Tiempo	Continuo, durante toda la implementación del proyecto.	En momentos específicos del ciclo del proyecto.
Responsable	Equipo responsable del proyecto.	Evaluadores internos o externos al proyecto (o a la organización ejecutora).
Presentación	Presentación directa con base en formatos estandarizados.	Presentación menos estandarizada y enfocada en menos temas, pero analizada con mayor profundidad.
Difusión	Entre el equipo del proyecto y los usuarios.	Más amplia: partes involucradas, donantes, opinión pública, etcétera.

* Adaptado de Guía para el Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales de Project Concern International, AC, 2013.

Indicadores

Existen dos tipos de indicadores: cuantitativos y cualitativos, pero se caracterizan por ser independientes (miden un solo objetivo), verificables (pueden constatarse empíricamente), válidos (cada objetivo debe tener mínimo un indicador) y accesibles (para su medición) (Di Virgilio y Solano 2012).

Los indicadores tienen dos funciones principales (Di Virgilio y Solano 2012, p.48):

- 1) Monitorear los avances alineados a los objetivos
- 2) Aclarar la lógica de intervención del proyecto al indicar lo que se desea lograr, la duración, la calidad requerida y la población objetivo

Cerezo y Fernández Prieto (2011) (citado en Di Virgilio y Solano, 2012) proponen estas cuatro categorías de indicadores:

- _ **Indicadores de resultado:** grado de alcance de los objetivos
- _ **Indicadores de cobertura:** proporción de población objetivo beneficiada por el programa, servicio o proyecto
- _ **Indicadores de producto (bienes o servicios):** resultados concretos de las actividades desarrolladas a partir de los insumos disponibles
- _ **Indicadores de proceso:** conjunto de actividades para tratar de alcanzar los objetivos

ANEXO 7. GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE SUBVENCIONES

Algunos consejos para presentar los informes anuales (National Council of Nonprofits, s/f):

- _ **Honestidad:** informar tanto éxitos como fracasos. Puede que no se hayan cumplido las metas establecidas, pero los avances son dignos de mencionarse.
- _ **Storytelling:** esta herramienta consiste en hacer una narración sobre los resultados y el impacto causado. Se utiliza con el propósito de tener una mejor conexión con beneficiarios, donantes y público en general (Terraética, 2019).
- _ **Breve, simple y fácil de leer:** las OSC realizan muchas actividades al año, pero es importante recalcar que el informe solo presenta lo más importante. Si es demasiado largo, se corre el riesgo de que el lector no llegue al final. Se recomienda usar gráficos y fotografías de alta calidad que muestren actividades de trabajo o imágenes alusivas, además de emplear el texto de la manera más eficiente posible.
- _ **Diseño:** se recomienda que la plantilla esté alineada con la imagen institucional, la paleta de colores y el logo, ya que esto transmite formalidad. El formato más común es PDF, pero no el único. También se puede hacer en video, página web interactiva o infografía (*one pager*), por mencionar algunos. Incluso existen aplicaciones que permiten exportar el PDF para que tenga movimiento como libro digital y adquiera más dinamismo (Flipbook, Flipsnack). Se trata de elegir el formato que mejor acomode a la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional [USAID] (2021) Índice de desempeño organizacional -IDO- Definiciones y medidas.

Alianza FC México, A.C. (2019) *Glosario de las fundaciones comunitarias*. Monterrey, Nuevo León.

Alternativas y capacidades, A.C. (2020) *Organizaciones por entidad*. <https://fondosalavista.mx/organizaciones-por-entidad>

Álvarez Torres, M.G. (2006) *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. <https://books.google.com.co/books?id=YnhdFdUDnVIC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Appleseed. (2022) *Se publicó la Miscelánea Fiscal para 2022 ¡ATENCIÓN DONATARIAS AUTORIZADAS!*

Balbis, J. (2001) *ONGs, gobernanca y desarrollo en América Latina y el Caribe*. Documentos de debate 53. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000124054_spa

Banco Mundial [BM] (2021) *El proyecto de capital: preguntas frecuentes*. Recuperado el 28 de junio de 2021 de <https://www.banco-mundial.org/es/publication/human-capital/brief/the-human-capital-project-frequently-asked-questions#2>

Brett, R. (2014) *Conflictos y construcción de paz en América Latina*. Curso. PNUD.

Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. [Cemefi] (s.f.) *La filantropía en México*.

Cemefi. (1997) *La sociedad civil: conceptos relacionados con sus formas de organización*. México: Cemefi.

Cemefi. (2016) *Compendio estadístico del sector no lucrativo 2015*. México: Cemefi, 53 p.

Cemefi. (2017) *Guía para planificar, crear y fortalecer una organización de la sociedad civil*, México: Cemefi, 67 p.

Cemefi. (2019) *Compendio estadístico del sector no lucrativo 2019*. México: Cemefi.

Cemefi. (2020) *Análisis de la situación de las donatarias autorizadas*.

Cemefi. (2020) *Resultados de la encuesta sostenibilidad de las OSC en el escenario actual*.

Cemefi. (2021) *Compendio estadístico del sector no lucrativo 2021*. México: Cemefi, 73 p.

Cemefi. (enero 2022). *Datos estadísticos sobre el tercer sector en México 2022*. Recuperado el 25 de enero 2022 de <https://www.cemefi.org/programas/informacion-3er-sector>

Cemefi e Instituto Mexicano de la Juventud [IMJUVE]. (2017) *Guía para la sostenibilidad de proyectos sociales y la procuración de fondos*. México: Cemefi, 72 p.

Cemefi, Iniciativa Ciudadana para la Promoción de la Cultura del Diálogo A.C. [ICPD] y Gestión social y cooperación [GESOC], A.C. (2011) *Una fotografía de la Sociedad Civil en México. Informe Analítico del Índice CIVICUS de la Sociedad Civil 2010*. México.

Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental [CEDA] (2015) *Guía para el Desarrollo de Alianzas Colaborativas en la Sociedad Civil*. Quito: ICD.

Chávez Becker, C. y González Ulloa, P. (2018) *Las organizaciones de la sociedad civil en México: hacia una reforma de la LFFAROSC*. México: Instituto Belisario Domínguez, Senado de la República.

CIVICUS. (2017) *Guía para informar sobre el espacio cívico. Manual para medios de comunicación*. CIVICUS, a través de la Iniciativa del Espacio Cívico, implementada en alianza con el Movimiento Mundial por la Democracia, ARTÍCULO 19 y el Centro Internacional para la Ley sin Fines de Lucro (ICNL).

CIVICUS. (2020) *El poder ciudadano bajo ataque 2020. Informe creado a partir de los datos del CIVICUS Monitor*. CIVICUS: Alianza mundial para la participación ciudadana.

CIVICUS. (2003) *Developing a Financing Strategy*.

CIVICUS e Inn pactia. (2019) *Acceso a recursos para las organizaciones de la sociedad civil en América Latina. Datos y retos*.

CONACYT, CentroGeo, GeoInt, DataLab (25 de enero de 2022) *COVID-19 México. Información general*. Recuperado el 25 de enero de 2022 de <https://datos.covid-19.conacyt.mx/>

Convergencia de Organismos Civiles, A.C. (2015) *Manual del marco normativo para las Organizaciones de la Sociedad Civil: conociendo nuestros derechos y obligaciones*. Ciudad de México, 142 p.

Cruz, A. (2014) *El Buen Gobierno en las organizaciones de la sociedad civil*. Publicación interdisciplinaria sobre Responsabilidad Social de las Organizaciones. *Cuadernos de RSO*. 2(1), 70-81. Universidad Católica del Uruguay.

Dambach, CF., Davis, M. Gale, R.L. (2009) *Structures and Practices of Nonprofit Boards*. BoardSource. https://books.google.com.mx/books?id=kTBv5WIEML8C&printsec=frontcover&source=gbbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

De la Peza, L. (2009) El buen gobierno de las organizaciones de la sociedad civil. *Actualidad Gerencial en línea*, Management Sciences for Health, Número 2.

Di Virgilio, M.M. y Solano, R. (2012) *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: Fundación CIPPEC.

Dragos, C. A.u (2013) Non-Governmental Organization Leadership And Development. A Review of the Literature. *Change and Leadership*, 17, 145-161.

Fastforward: Accelerate Good (2020) *The Tech Nonprofit Playbook*. AT&T, Vanguard Charitable. <https://www.ffwd.org/playbook/>

García, O. (2020) *Voluntariado 2030: Nuevos Paradigmas*. Documento de contexto: haciendo voluntariado juntos para facilitar el cambio y crear un mundo mejor. Emirates Foundation y International Association for Volunteer Effort.

Gasca, L.A. y Sánchez-Arriola, R. (2020) *Efectos fiscales de reforma fiscal*. Donatarias Autorizadas Título III. Ley del Impuesto Sobre la Renta. Hogan Lovells.

Globalization Partners. (s.f.) *The 7 Steps of the Remote Employee Lifecycle*. How HR Can Support Growing Global Teams.

Herrera, R. (19 de abril de 2021). *Se debilita con 4T la sociedad civil*. <https://www.reforma.com/aplicacioneslibre/preacceso/articulo/default.aspx?urlredirect=https://www.reforma.com/se-debilita-con-4t-la-sociedad-civil/ar2166075>

INEGI (2021) *Instituciones sin Fines de Lucro*. Recuperado el 25 de enero de 2022 de <https://www.inegi.org.mx/temas/isfl/>

Ingram, R.T. (2009) *Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards*. Washington DC: BoardSource.

Instituto de Comunicación y Desarrollo [ICD]. (2004) *El voluntariado en las organizaciones de la sociedad civil*. Uruguay.

Johansen Campos, E., Martínez Benítez, B.A. y Revilla Casaos, D. (2019) *Datos a la vista*. Alternativas y Capacidades, A.C.

John Snow, Inc. (2012) *Organizational Capacity Assessment for Community-Based Organizations*. New Partners Initiative Technical Assistance (NuPITA) Project. USAID.

Kindful. (s.f.) *Annual Reports for Nonprofits*. <https://kindful.com/nonprofit-glossary/nonprofit-annual-report/>

Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil 2004. Última reforma publicada DOF 24-04-2018.

Lusthaus, C., Adrien, M.H., Anderson, G., Carden, F. y Plinio Montalván, G. (2002) *Evaluación organizacional. Marco para mejorar el desempeño*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.

Management Accounting for Non-governmental Organisations [© Mango]. (2017) *Financial management essentials*. A hand-book for NGOs.

Martínez, B. y Revilla, D. (2020). *Datos a la Vista II*. Alternativas y Capacidades A.C. <https://datosalavista.alternativasycapacidades.org/seccion-1-composicion-del-sector/>

MissionBox staff (27 de diciembre 2019) *Nonprofit Internship Program: Tips for US Nonprofits*. Recuperado el 24 de octubre 2021 de <https://www.missionbox.com/article/47/nonprofit-internship-program-tips-for-us-nonprofits>

Natal, A., y Muñoz Grandé, H. (2013) *El entorno económico de las organizaciones de la sociedad civil en México*. México: Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal (JAPDF), CECAPISS.

National Council of Nonprofits (s.f.) *Nonprofit Annual Reports*. <https://www.councilofnonprofits.org/tools-resources/nonprofit-annual-reports>

Northhouse, P.G. (2019) *Leadership. Theory and Practice*. Estados Unidos: SAGE Publications, Inc.

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. (2006) *Preguntas frecuentes sobre el enfoque de derechos humanos en la cooperación para el desarrollo*. Ginebra: Naciones Unidas.

Organización de las Naciones Unidas [ONU] (s.f.) *La Declaración Universal de Derechos Humanos*. <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

ONU (25 de septiembre de 2015) *La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

REFERENCIAS

ONU Mujeres (s.f.) *Incorporación de la perspectiva de género*. <https://www.unwomen.org/es/how-we-work/un-system-coordination/gender-mainstreaming>

Pérez Morales, V. (s.f.) *La participación de las organizaciones de la sociedad civil en la Agenda 2030*, 135-137.

Plataforma del Voluntariado de España [PVE], Fundación La Liga y Plataforma tercer sector. (2020) *Objetivos de desarrollo sostenible: un pacto para cambiar el mundo. Tercer sector y voluntariado*. Madrid: PVE.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2009) *Desarrollo de capacidades: Texto básico del PNUD*. Nueva York.

PNUD. (2019) *Manual para evaluar el desempeño de las OSC en términos de derechos humanos, desarrollo sostenible e inclusión social*. Ciudad de México.

PNUD, Oficina del PNUD en México. (2020) *Desafíos de desarrollo ante la COVID-19 en México, Panorama Socioeconómico*. PNUD LAC C19 PDS No. 13.

PNUD México (2020) *Desarrollo de Capacidades de las Organizaciones de la Sociedad Civil*. Recuperado el 19 de noviembre de 2021 de <https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/projects/desarrollo-de-capacidades-de-las-organizaciones-de-la-sociedad-c.html> el

PNUD. (2021) *Gobernabilidad democrática*. Recuperado el 18 de junio de 2021 de <https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/ourwork/democraticgovernance/overview.html>.

Poister, T.H. (2003) *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*. Estados Unidos: John Wiley & Son.

Pousadela, I.M. (2016) *Amenazas al espacio cívico en América Latina y el Caribe*. CIVICUS.

Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas [VNU]. (2018) *El lazo que nos une. Voluntariado y resiliencia comunitaria. Informe sobre el estado del voluntariado en el mundo 2018*.

Project Concern International, A.C. (2013) *Guía para el Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales*. México: Handel Mayer.

Project Concern International A.C. (2014) *Impacto e Incidencia Social de los Proyectos Sociales*. México: Handel Mayer.

PULSO osc. (2020) *Reporte Ejecutivo. Primera Recolección de Datos 2020*.

Ramos Robles, J.M. (2018) *Guía de conceptos clave del Enfoque Basado en Derechos Humanos para la Gestión de Proyectos y Políticas Públicas*. AMEXID, Laboratorio de Cohesión Social II, Unión Europea.

Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil [RFOSC]. (2019) *Directorio de organizaciones inscritas en el RFOSC con objeto social al 30 de septiembre 2019*.

Rehse, E. (2009) *Los 10 principios de buenas prácticas del financiamiento inteligente*. IFT - Senda para el Financiamiento Inteligente Principios de de Buenas Prácticas. CIVICUS, SCVO.

Revilla Blanco, M. (2012) Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y la agenda internacional del desarrollo: escenario latinoamericano. *Escenarios XXI*, Año III, Núm. 14.

RFOSC. (2020) *Directorio de organizaciones inscritas en el RFOSC con objeto social al 30 de septiembre 2020*.

RFOSC. (2021) *Directorio de organizaciones inscritas en el RFOSC con objeto social al 30 de septiembre 2021*.

Rocabert Monroy, A., Martínez Benítez, B.A., Quezada García, X. y Revilla Casaos, D. (2020) *Guía para la Defensa del Espacio Cívico. Narrativas y Datos para el Cambio Social*. Alternativas y Capacidades, A.C.

Rutas para fortalecer (s.f.) *Infografías*. Elaboradas a partir de Villar, R., Butcher, J. y Puig, G., 2020, Fortalecimiento institucional de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México: estrategias para su efectividad.

Rutas para fortalecer (2021) *¿Por qué es importante para las OSC estar alineadas con los ODS?* Recuperado el 19 noviembre 2021 de https://rutasparafortalecer.org/recursos/m_ods_alineamiento_osc

Secretaría de Hacienda y Crédito Público [SHCP]. (2020) *Informe Anual de las Acciones de Fomento y de los Apoyos y Estímulos otorgados por Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal a favor de Organizaciones de la Sociedad Civil correspondientes a 2020*. Cuenta Pública 2020.

Servicio de Administración Tributaria [SAT]. (2021) *Estadísticos Donatarias Autorizadas*. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Social Impact [SI]. (2020) *La transformación de una organización de la sociedad civil al recibir una subvención de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID)*. Programa para la sociedad civil de USAID. México.

Squire, C. (2012) *Partnerships and Capacity Building. A Guide for Small and Diaspora NGOs*.

Suárez, V., Suarez Quezada, M., Oros Ruiz, S., & Ronquillo De Jesús, E. (2020). Epidemiología de COVID-19 en México: del 27 de febrero al 30 de abril de 2020. *Revista clínica española*, 220(8), 463–471. <https://doi.org/10.1016/j.rce.2020.05.007>

terraética (2019) *Sesión Storytelling del impacto. Cátedra de medición de impacto*. Reuperado el 25 de octubre de 2021 de <https://terraetica.com/storytelling-del-impacto>

Transformando 360 grados, A.C. (2010) *Programa de profesionalización y fortalecimiento de las OSC 2010*. Bloque 1, Módulo 3.

Villar, R., Butcher, J., y Puig, G. (2020) *Fortalecimiento institucional de las organizaciones de la sociedad civil en México: Estrategias para su efectividad*. Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil, Fundación Merced y Universidad ORT México.

Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 247-252.

Whole Whale (2021) *13+ of the best nonprofit annual reports — with ideas to steal for 2021*. <https://www.wholewhale.com/tips/nonprofit-annual-reports/>

Wigodzky, V. y Farmelo, M. (2015) *Cómo elaborar un manual de políticas institucionales: Una guía práctica para organizaciones no-gubernamentales en América Latina*. Elaborado con el apoyo de la William and Flora Hewlett Foundation.

Zúñiga Sáenz, R. (2005) Operaciones: concepto, sistema, estrategia y simulación. Academia. *Revista Latinoamericana de Administración*, núm. 34, 1-24.

COLABORADORES

RED DE ASOCIACIONES



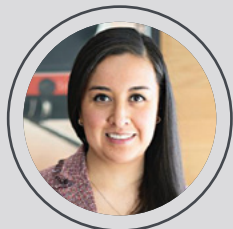
JESSICA PONS FERNÁNDEZ

Es licenciada en Derecho por la Universidad Iberoamericana, titulada con excelencia académica. Tiene dos maestrías, una de ellas en Criminalística y Ciencias Forenses, por la Universidad Autónoma de Barcelona, y otra en Responsabilidad Social Empresarial, alineada a los ODS, por la Fundación Icloby, de la Universidad de Barcelona. Se ha desempeñado en el rubro social y apoyo a la sociedad civil organizada por más de 10 años en Sudamérica y México. Su alto sentido de justicia y de equidad la han llevado a trabajar en diversos proyectos sociales, en temas relacionados con la defensa de los derechos humanos y su correcta defensa, así como en el rubro de la responsabilidad social en el ámbito de las organizaciones, gobierno y fundaciones empresariales. Es subdirectora de Fundación Grupo México y gerente de la Red de Asociaciones y Fundaciones Empresariales, en Fundación Grupo México. Es consejera activa del Centro Mexicano Pro bono y del Consejo Coordinador de Aliarse de CEMEFI.



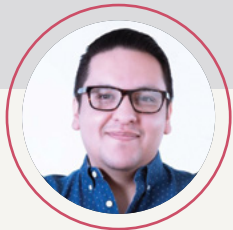
ROCÍO CHAVIRA PINEDA

Es una emprendedora social con grandes inquietudes en temas de género y estrategias sustentables de movilidad. Es licenciada en Trabajo Social por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Cuenta con una Certificación en Procuración de Fondos por el CONOCER, y en 2021 participó en el Programa Internacional de Conciencia y Liderazgo, implementado por la Fundación Icloby y la Universidad de Barcelona. Ha sido voluntaria en diversas causas, principalmente en temas de migración, desarrollo comunitario y género, y ha colaborado en investigaciones alrededor de estos temas. Ha colaborado en el sector público a través de programas de vinculación y enlace con sociedad civil, y actualmente colabora en el programa de La Red de Asociaciones y Fundaciones Empresariales de Fundación Grupo México, impulsando e implementando estrategias de responsabilidad social empresarial y seguimiento de alianzas multisectoriales para el fortalecimiento del sector social.



MONSERRAT OVALLE RODRÍGUEZ

Es licenciada en Comercio y Negocios Internacionales por la Escuela Bancaria y Comercial. También cuenta con la certificación de Estándares de Competencias en Elaboración e Implementación de un Plan de Procuración de Fondos, por el Conocer. En 2021 participa en la primera generación del Programa Internacional de Conciencia y Liderazgo, implementado por la Fundación Icloby y la Universidad de Barcelona. Colaboró por más de 5 años en temas administrativos, financieros y de Prevención de Lavado de Dinero, dentro de Grupo México. Actualmente, coordina en conjunto el programa de La Red de Asociaciones y Fundaciones Empresariales de Fundación Grupo México, donde ha colaborado en la implementación de proyectos como Pitchers Sociales, la Ruta de La Red se Mueve, Expo Red de Asociaciones, entre otros, con la finalidad de cumplir con el compromiso por el fortalecimiento y vinculación de las Organizaciones Civiles de México y Latinoamérica.



RAÚL MAZA HERNÁNDEZ

Es abogado, notario y actuario, además de contar con una maestría en Desarrollo Económico y Cooperación Internacional. Desde hace más de diez años se ha dedicado a la gestión de fondos gubernamentales y de cooperación internacional. Fue acreedor del Australian Fellowship Awards, para aprender respecto al desarrollo de modelos de empresas sociales para Latinoamérica en 2014. También fue galardonado como uno de los cien mejores emprendedores emergentes por Ashoka y American Express en 2017. En 2019 fue nombrado Embajador del Instituto para la Economía y la paz. Es el creador y actual director ejecutivo de la Red de Cooperación Internacional Mexicana, además de ser catedrático en la IBERO Puebla y CEDES BUAP.

REDECIM



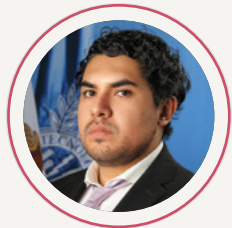
NATHALIA HERNÁNDEZ YANES

Es ambientóloga por la Universidad Iberoamericana de Puebla. Destaca como apasionada de la cartografía digital, la fungicultura y el marketing digital para Organizaciones de la Sociedad Civil. Fue finalista nacional de la primera generación de Emprender con Impacto, de Mayma y Mercado Libre, y reconocida como proyecto destacado con la iniciativa “Biomaterial a base de micelio de hongo”, una propuesta de creación de embalajes alternativos. En 2021 concluyó el curso: “Modelo de formación y capacitación para transitar hacia un enfoque de derechos, desarrollo sostenible e inclusión”, por la Universidad Iberoamericana de Puebla, Nacional Monte de Piedad y el PNUD. Actualmente es coordinadora de atención a miembros en la Red de Cooperación Internacional Mexicana (REDECIM), donde brinda acompañamiento a más de 70 OSC y supervisa a casi una decena de voluntarios y pasantes en áreas como investigación, mapeo de donantes, diseño, comunicación, sistematización, entre otras actividades.



MARIANA VERGIL SALGADO

Es licenciada en Ciencias Ambientales y Desarrollo Sustentable, por la Universidad Iberoamericana Puebla. Colaboró en el diagnóstico para el programa de gestión sustentable de residuos para el municipio de San Andrés Cholula (2019), y ha realizado investigación sobre la obtención de biomateriales a partir de micelio de hongo (2019-2020). Realizó sus prácticas profesionales en la comunidad de Slow Food México, de la Red del Mercado Verde Alternativo de Toluca, proyecto Sabe Tierra Huerto (2021) y el servicio social con la Red de Cooperación Internacional Mexicana (REDECIM) (2019), en la que continuó como voluntaria (2022). Actualmente es Intern de Global Green Growth Institute en la Oficina de Paisaje Sostenible y Oficina Subnacional (junio-diciembre 2022).



LUIS CARLOS BARRIGA FLORES

Es licenciado en Arte Digital, con especialidades en Desarrollo Visual y Diseño Sonoro por el Tecnológico de Monterrey. Se desempeña como creador de contenido multidisciplinario. Entre sus trabajos más importantes están la dirección de creación de contenido para el programa Líderes Universitarios, de la Asociación de Universidades Pertenecientes al Área del Pacífico (APRU ULP 2016) y la producción de contenido audiovisual para organizaciones como el Museo Urbano Interactivo (MUI), CREATÍVATE y la Red de Cooperación Internacional Mexicana (REDECIM). Se ha dedicado a la producción de fotografía editorial y de moda, producción de cortometrajes, postproducción de audio para medios audiovisuales y diseño gráfico. Como artista, ha creado obra en las categorías de: arte collage, videoarte, fotografía, arte sonoro y arte instalación. Su trabajo ha sido reconocido en la exposición “Libertad Simulada” (BUAP, 2020), el Festival CEIBA 2.0 en Tabasco y la revista *Ágora*, publicada por el Colegio de México.



RODRIGO PÉREZ REMBAO

Es licenciado en Comunicación por la Universidad Iberoamericana. En 2000 publicó la novela *Alguien se está muriendo* (UACH), y en 2001 el libro de cuentos *Reflexiones sin remedio* (ICHICULT-CONACULTA). Ha sido editor de revistas como *Travel + Leisure*, para el Grupo Editorial Expansión; *Unique*, para Latinoamérica Meetings; y *enViva*, la revista a bordo de Viva Aerobus. Desde 2003 ha colaborado en medios como *Forbes*, *Life & Style*, *Newsweek*, *Esquire*, *GQ*, *Playboy*, *Interjet* y *Chilango*, entre muchas más. En 2007 obtuvo mención honorífica en el Premio Nacional de Cuento Agustín Yáñez, con el libro *Cinco historias cortas de mujeres feas*. En 2012 se publicó *Claroscuros del poder* (Porrúa, 2012), libro escrito para el ex Secretario de Turismo, Óscar Espinosa Villarreal. En 2018 obtuvo el Premio Chihuahua, con el libro de cuentos *Juego perdido*. También ha sido guionista de telenovelas para TV Azteca.

EDITORES



LORENZO COBOS ROQUEÑÍ

Es creativo, diseñador y creador de estrategias de marca. Líder en el desarrollo creativo de las revistas y plataformas digitales de *Accent*, *Aire*, *Gran Plan*, *Travel+Leisure*, *Endless Vacation*, *Vuelo*, *Loop*, *Metros Cúbicos* y *enViva*. Ganador de tres premios de la SPD, los galardones de mayor prestigio internacional de diseño gráfico editorial. Experiencia como director creativo en McCann Worldgroup y Tack Boutique, trabajando con marcas como Mobil, Oracle, Unifin, Finamex, IUSA, Atlética, Grupo MIA, Henco Global, Enova México y Banca Mifel. Experto en creación de medios multiplataforma.



PAMELA CARRINGTON

Es ilustradora, diseñadora y ceramista de la ciudad de México. Cuenta con una licenciatura en Diseño Gráfico por la Universidad Iberoamericana, campus CDMX. Inició su carrera como ilustradora en 2007, y desde entonces ha participado en diversos proyectos, entre los que destacan varios libros infantiles y colaboraciones ilustradas con clientes como Lego Foundation y Conaculta. Desde hace más de tres años se desarrolla a su vez como ceramista, experimentando, de manera particular, con la cerámica ilustrada en el taller Huellas de Agua.

ILUSTRADORA



A raíz de la pandemia por COVID-19, muchas organizaciones enfrentaron graves problemas institucionales. Muchas, incluso, se vieron obligadas a detener sus actividades de manera temporal o definitiva. En ese contexto, La Red de Asociaciones y Fundaciones Empresariales y la Red de Cooperación Internacional Mexicana (REDECIM) decidieron trabajar en conjunto, con miras a desarrollar una estrategia de acompañamiento y aprendizaje. El resultado de ese esfuerzo, realizado en colaboración con más de 300 Organizaciones de la Sociedad Civil de México y otros países, es este libro que hoy tienes en tus manos.

Organizaciones de la Sociedad Civil: historias de éxito es un manual de buenas prácticas para las OSC, cuyo contenido deriva, esencialmente, de ocho charlas de café virtuales, en las que las organizaciones intercambiaron puntos de vista según su experiencia, además de contar con la presencia de un consultor de La Red con reconocimiento internacional.

El ejercicio fue tan estimulante, que, junto con REDECIM, decidimos dar a conocer todo ese capital social a través de este documento, en el que añadimos la experiencia de ocho organizaciones ejemplares en cuanto a buenas prácticas, así como una buena cantidad de herramientas para beneficio de cualquier OSC que así lo desee, sin ningún costo y sin importar que haya o no participado en las charlas.

Si algo hemos aprendido durante todo este proceso es que las OSC no llegaríamos lejos si quisiéramos hacer todo por nuestra cuenta. Por fortuna, somos parte de una gran red de asociaciones en la que todos nos acompañamos y nos hacemos fuertes juntos. Sigamos recorriendo este camino juntos, ¡lograremos mejores resultados haciendo equipo!

AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

A Pamela Carrington, por iluminar y darle vida a esta publicación con sus ilustraciones; a las OSC participantes, por compartir su experiencia; a los agentes fortalecedores cuyos servicios forman parte de las cajas de herramientas, por hacer las cosas posibles.

“Creo que como artista y como persona es importante aprovechar las oportunidades para hacer de este mundo algo mejor, cada quien desde sus posibilidades. Para mí fue un placer aportar algunas ilustraciones, y espero que este manual tenga ese mismo efecto en otras personas y organizaciones: ser un granito de arena que los impulse a sumar esfuerzos”.

- Pamela Carrington