

## GUÍA PARA ESTIMAR EL ÍNDICE DE EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL

"Quien mira hacia afuera, sueña.  
Quien mira hacia adentro,  
despierta."

Carl Jung

### CONTENIDO

1. Introducción.....	1
2. Marco conceptual.....	2
2.1 Nuestra definición de capital social.....	3
2.2 Indicadores del Índice de Efectividad Institucional .....	3
a) Grado de capacidades organizaciones.....	3
b) Grado de efectividad de programas y proyectos .....	5
c) Grado de institucionalidad y transparencia .....	7
3. Aplicación del IEI .....	7
3.1 Talleres de autoevaluación organizacional .....	7
a) El rol del coordinador interno de la organización .....	8
b) El rol del facilitador externo .....	8
c) Instrucciones.....	9
3.2 Plataforma virtual.....	9
4. Nuestro compromiso .....	10
5. Referencias bibliográficas.....	10
6. Aplicación del índice de efectividad institucional .....	11

### 1. Introducción

Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza A.C. (FMCN) tiene como misión *confluir con otros actores y sectores en apoyos técnicos y financieros estratégicos para conservar el patrimonio natural de México*. Para cumplir con su misión, FMCN integra en su Cuadro de Mando Integral (CMI) objetivos estratégicos, actividades e indicadores agrupados en: (1) Recursos Naturales, (2) Recursos Financieros, (3) Recursos Operativos y (4) Recursos Humanos.

En el tema de los Recursos Naturales, FMCN busca cumplir tres objetivos centrales:

**Objetivo 1.** Fortalecer la conservación, el manejo y el uso sustentable de ecosistemas prioritarios y sus procesos ecológicos.

**Objetivo 2.** Desarrollar una sociedad civil capacitada en materia de conservación, manejo y uso sustentable de los ecosistemas y sus procesos ecológicos.

**Objetivo 3.** Promover mecanismos innovadores para la conservación y uso sustentable de la biodiversidad.

Reconocemos que revertir el deterioro de los ecosistemas mexicanos e incrementar la valoración de la biodiversidad depende, en buena medida, del desarrollo de mejores organizaciones civiles y comunitarias. De forma que el capital social de estas organizaciones pueda responder a los retos que plantea la conservación de la naturaleza y el desarrollo sustentable y asociarse con las iniciativas que FMCN desarrolla en el país. Por tal motivo, el cumplimiento del objetivo 2 “Desarrollar una sociedad civil capacitada en materia de conservación, manejo y uso sustentable de los ecosistemas y sus procesos ecológicos” implica comprometernos no sólo con la generación y la consolidación de capacidades técnicas, sino también con el fortalecimiento de capacidades institucionales que garanticen que los proyectos de nuestros socios se transformen en procesos de mediano y largo alcance. En este sentido, la creación de un Índice de Efectividad Institucional (IEI) y su aplicación con fines de diagnóstico es una actividad pertinente. El IEI permitirá sentar las bases para que juntos tomemos decisiones estratégicas y diseñemos y evaluemos programas colaborativos que faciliten el desarrollo de una cultura de mejora continua, a través de procesos permanentes de formación de capacidades bajo un enfoque de competencias laborales que articulen saberes, habilidades, recursos y actitudes.

## 2. Marco conceptual

Para la construcción y aplicación del IEI, revisamos el texto *Social Capital: The Missing link?* (Grootaert, 1998), en su apartado *Measuring Social Capital and its impact*, a la luz de los contenidos del Programa Regional de Desarrollo de Competencias Organizacionales (FOMIN/BID). Dado que la construcción de indicadores para el desarrollo de competencias organizacionales requiere un claro marco conceptual, las referencias teóricas utilizadas permitieron construir una definición operativa de capital social.



## 2.1 Nuestra definición de capital social

El capital social considera las conexiones y lazos solidarios entre las partes de una estructura organizacional, los cuales fortalecen la identidad grupal, facilitan la convivencia, y favorecen el trabajo coordinado y efectivo. En este sentido, el capital social es indispensable para crear puentes no sólo entre los miembros directivos, operativos y administrativos de una organización, sino para desarrollar alianzas con otros actores que enfrentan problemáticas compartidas pues induce a circular información y a fomentar el diálogo y el entendimiento mutuo.

## 2.2 Indicadores del Índice de Efectividad Institucional

Nuestro marco teórico contempla el diseño e incorporación de tres grupos de indicadores para analizar:

**A) Grado de capacidades organizaciones**, que da cuenta de la efectividad de las relaciones al interior de la organización y con otras instituciones involucradas en su ámbito de acción.

**B) Grado de efectividad de programas y proyectos**, que indica los impactos que el capital social de la organización tiene sobre los procesos con los que se ha comprometido.

**C) Grado de institucionalidad y Transparencia**, que brinda los criterios mínimos que hacen posible mantener la confianza de las entidades donantes (empresas, fundaciones y particulares), y por ende, incrementar las donaciones y las colaboraciones.

Cabe recalcar que los tres grupos de indicadores son afines a los criterios de competitividad organizacional establecidos por el Banco Interamericano de Desarrollo y el Fondo Monetario Internacional, por lo que constituyen un insumo para: i) reconocer los rasgos asociados a las organizaciones con mejor desarrollo; ii) integrar hipótesis sobre las rutas a seguir para mejorar la efectividad institucional, e iii) identificar las prioridades y requerimientos con que FMCN podrá apoyar para mejorar el desempeño de sus socios.

### a) Grado de capacidades organizaciones

El *Grado de capacidades organizacionales* evalúa el desarrollo de los siguientes aspectos:

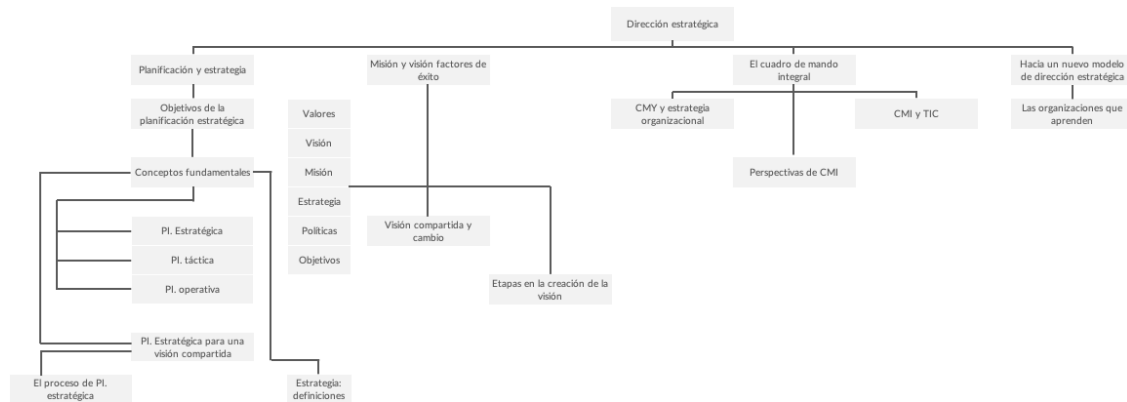
#### A.1. Diseño institucional



Incluye a las “reglas del juego o normas, escritas y no escritas, que dan forma a la acción de los seres humanos”<sup>1</sup>. Para evaluar la efectividad del diseño institucional actual es necesario conocer el quehacer existencial de la organización (misión y visión), así como el funcionamiento de reglas, competencias y la distribución de funciones entre los miembros directivos, operativos y administrativos.

## A.2. Liderazgo, Dirección y Planeación estratégica

Describe los procesos de liderazgo, dirección y planeación que favorecen o dificultan que las distintas partes de la organización<sup>2</sup> se adapten al medio, encuentren nichos de intervención estratégica y logren mejores y más estables resultados relacionados directamente con la misión y la visión la organización.



## A.3. Gestión de recursos humanos



La gestión de recursos humanos es el proceso de seleccionar, coordinar y evaluar a las personas de una organización para lograr las metas establecidas. Este apartado evalúa la efectividad de las relaciones, así como el aprovechamiento y el desarrollo del capital humano.

<sup>1</sup> Reynoso, V. “La institucionalidad, situación actual y perspectivas.” Ponencia presentada en el XVI Congreso Nacional de Estudios Electorales. Coahuila. Noviembre 18, 2004.

<sup>2</sup> Las partes de una organización son: Dirección, Coordinación, Operación, Soportes administrativos y logísticos.

#### A.4. Capacidad técnica



Abarca los conocimientos y habilidades que el personal directivo, operativo y administrativo deben tener sobre técnicas y procedimientos relacionados directamente con el quehacer de la organización (conservación y desarrollo sustentable).

#### A.5. Gestión financiera y administración de recursos



Refiere los procesos de proyección, obtención y ejecución supervisada de los recursos financieros y materiales necesarios para el logro de metas establecidas.

#### A.6. Vinculación externa y sinergia



Comprende las capacidades organizacionales para fomentar alianzas estratégicas, acuerdos y políticas operativas de beneficio mutuo. Para poder valorar su efectividad es necesario conocer qué tipos y qué resultados ha obtenido la organización a través de su participación en convenios interinstitucionales, foros, comunidades de aprendizaje, redes, etc.

#### A.7. Comunicación e imagen



Da cuenta de la efectividad en el establecimiento de relaciones de calidad entre la institución y los públicos a los que se dirige, dándose a conocer socialmente y proyectando una imagen pública adecuada a sus fines y actividades.

### b) Grado de efectividad de programas y proyectos

Para medir el **Grado de efectividad de programas y proyectos** hemos identificado criterios a partir de los cuales es posible formular hipótesis sobre el impacto que el capital social ha logrado en el despliegue de iniciativas concretas relacionadas con la misión de la organización. A continuación, se presentan los criterios contemplados y sus marcos referenciales:

#### B.1. Equidad



Los involucrados en los programas y proyectos de la organización participan y se benefician en términos de justicia social y ambiental (imparcialidad en trato y reparto).

## B.2. Autogestión



Los involucrados en los programas y proyectos de la organización deciden y participan activamente bajo una gobernabilidad orientada por objetivos claros.

## B.3. Productividad y rendimiento



Los proyectos de la organización generan niveles aceptables de rendimientos y/o impactos (relación costo--- beneficio).

## B.4. Adaptabilidad/Resiliencia



Los programas y proyectos de la organización tienen capacidad de ajustarse oportunamente ante los imponderables del entorno y de sobreponerse a graves perturbaciones.

## B.5. Confiabilidad



Los programas y proyectos de la organización cumplen en lo programático, en lo técnico, en lo financiero y en lo administrativo.

## B.6. Estabilidad



Los programas y proyectos de la organización mantienen los beneficios en un nivel no decreciente a través del tiempo.

## B.7. Impacto en la conservación



Los programas y proyectos de la organización son exitosos a nivel de metas que garantizan un impacto en la conservación de la naturaleza en el mediano o largo plazo.

## B.8. Impacto en el bienestar de las comunidades



Los programas y proyectos de la organización contribuyen a mejorar el bienestar de las comunidades propietarias o usuarias de los recursos naturales.

### c) Grado de institucionalidad y transparencia

Finalmente, integramos como tercer apartado diez indicadores diseñados por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) que permiten medir *el C. Grado de institucionalidad y transparencia*<sup>3</sup>. Estos son los criterios mínimos que hacen posible mantener la confianza de las entidades donantes (empresas, fundaciones y particulares), y por ende, incrementar las donaciones y las colaboraciones:

- 1) Constitución legal ante Notario Público.
- 2) Autorización de la SHCP como Donataria.
- 3) Misión, Visión y Objetivos.
- 4) Domicilio y teléfono verificables.
- 5) Informe anual de resultados y ejercicio de recursos.
- 6) Consejo Directivo o Patronato diferente al equipo profesional.
- 7) Personal profesional contratado en nómina.
- 8) Colaboradores voluntarios en los programas.
- 9) Más de tres años de operación.
- 10) Más de tres fuentes distintas de ingresos.

## 3. Aplicación del IEI

El IEI fue diseñado para poder aplicarse a través de talleres de autoevaluación organizacional o bien mediante una plataforma virtual para el llenado individual.

### 3.1 Talleres de autoevaluación organizacional

La modalidad de trabajo será un taller participativo, el cual tendrá una duración estimada de 4 horas. Al taller deberán asistir preferentemente todos los miembros de la organización (directivos, administrativos y operativos), a fin de garantizar la representatividad de los resultados.

Para profundizar en el ejercicio e iniciar el proceso de mejora institucional desde la fase de diagnóstico, se recomienda la participación de un coordinador interno de la organización y de un facilitador externo (a la organización y a FMCN).

---

<sup>3</sup> Fuente: <http://www.cemefi.org/proyectos/indicadores---de---institucionalidad---y---transparencia.html>



### a) El rol del coordinador interno de la organización

Para detonar el proceso sostenido de mejora institucional es muy importante que la organización designe a un responsable que sirva de enlace, prepare y de seguimiento al ejercicio. Si la organización cuenta con un responsable para el manejo de recursos humanos y/o el desarrollo institucional, póngalo en contacto con:

- Áreas Protegidas, Mares y Costas: Ana Laura Barillas (ana.barillas@fmcn.org)
- Bosques y Cuencas: Juan Manuel Frausto (juan.frausto@fmcn.org) / Rossana Landa (rossana.landa@fmcn.org)

De lo contrario, designe un responsable considerando que éste debe:

- a) Ser parte del personal directivo, administrativo u operativo que trabaja de manera permanente en la organización. No es recomendable designar integrantes del Consejo Directivo, ni a voluntarios o servicios sociales.
- b) Manifestar interés en temas relacionados con procesos de evaluación y mejora institucional.
- c) Contar con disposición para facilitar la toma y el seguimiento de acuerdos que garanticen el desarrollo de cada una de las etapas del ejercicio (en especial de aquellos relacionados con las condiciones técnicas y logísticas necesarias).
- d) Contar con el respaldo y apoyo de la dirección ejecutiva para desempeñar adecuadamente sus funciones.
- e) Mantener comunicación permanente con el facilitador externo.

### b) El rol del facilitador externo

El facilitador de procesos grupales basa su función en métodos participativos que promueven la obtención de información cualitativa y cuantitativa, el intercambio de diferentes puntos de vista, el aprendizaje colaborativo y la generación de consensos e interacciones más estrechas y positivas entre los miembros de una organización. Cabe enfatizar que las herramientas diseñadas por el equipo de facilitación designado por FMCN, se fundamentan en el diálogo y se rigen por un principio fundamental: todos los participantes deben ser considerados como fuente importante de información y decisión para analizar los problemas y contribuir con soluciones a las problemáticas institucionales identificadas durante el ejercicio de aplicación del índice de efectividad institucional (ANEXO 1: Plan de sesión sugerido para el desarrollo del ejercicio).

### c) Instrucciones

Para los talleres de autoevaluación siga las instrucciones expuestas a continuación:

- 1) Lea cuidadosamente el marco conceptual de la evaluación.
- 2) Tomando en cuenta cada uno de los indicadores y criterios expuestos, reflexione sobre la situación actual de su organización. Si no posee información suficiente para emitir un juicio valorativo, investigue.
- 3) Programe sus actividades a fin de que pueda participar activamente en el taller de autoevaluación organizacional. El tiempo estimado del ejercicio es de 4 horas y la fecha será previamente acordada entre facilitador externo y la Dirección General de su organización.
- 4) Participe en las actividades propuestas, conteste y entregue la encuesta que le proporcionará el facilitador.
- 5) Participe en el establecimiento de compromisos para dar continuidad y seguimiento a un proceso sostenido de mejora organizacional.

### 3.2 Plataforma virtual

En el caso de llenado individual del instrumento a través de la plataforma en línea complete las siguientes instrucciones:

- 1) Lea cuidadosamente el marco conceptual de la evaluación.
- 2) Si tiene dudas, contacte al personal asignado por FMCN para asistir el proceso:
  - Áreas Protegidas, Mares y Costas: Ana Laura Barillas (ana.barillas@fmcn.org)
  - Bosques y Cuencas: Juan Manuel Frausto (juan.frausto@fmcn.org)/ Rossana Landa (rossana.landa@fmcn.org)
- 3) Tomando en cuenta cada uno de los indicadores y criterios expuestos, reflexione sobre la situación actual de su organización. Si no posee información suficiente para emitir un juicio valorativo, investigue.
- 4) Programe el llenado de instrumento, considerando que la actividad demanda una conexión confiable a Internet, y entre 20 y 40 minutos de su tiempo.
- 5) Conteste la encuesta alojada en el siguiente enlace:  
<https://www.surveymonkey.com/s/IEfectividadLbase>
- 6) Comparta la experiencia con los miembros de su organización.

#### 4. Nuestro compromiso

FMCN se compromete a devolver la sistematización de los resultados, a fin de que su organización tenga insumos y métodos pertinentes para iniciar procesos de mejora institucional, y a guardar estricta confidencialidad de la información proporcionada. De igual forma, FMCN consultará las tendencias generales, sólo para sentar sus estrategias de apoyo al fortalecimiento de la sociedad conservacionista, contemplando y valorando la diferencia de identidades.

#### 5. Referencias bibliográficas

Grootaert, C. Social Capital: The Missing link?, Banco Mundial. 1998.

GADIS. Programa Regional de Desarrollo de Competencias Organizacionales, Banco Interamericano de Desarrollo y Fondo Monetario Internacional. 2012.

Reynoso, V. "La institucionalidad, situación actual y perspectivas." Ponencia presentada en el XVI Congreso Nacional de Estudios Electorales. Coahuila. Noviembre 18, 2004.

<http://www.cemefi.org/proyectos/indicadores---de---institucionalidad---y---transparencia.html>

## 6. Aplicación del índice de efectividad institucional

### APLICACIÓN DEL ÍNDICE DE EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL: MEJORES ORGANIZACIONES CONSTRUYEN MEJORES PROYECTOS

Con una noción de desarrollo integral y de crecimiento compartido, FMCN procura que las organizaciones asociadas a sus distintos programas desarrollen una cultura de mejora continua, a través de procesos permanentes de formación de capacidades técnicas e institucionales bajo un enfoque de competencias laborales:

*Saberes + Habilidades + Actitudes + Recursos*

Como todo proceso de mejora parte de una clara identificación de las necesidades concretas, el presente diagnóstico sienta una línea base para el diseño y la evaluación de estrategias de desarrollo de capacidades realmente efectivas.

#### 1. Consideraciones Generales:

El instrumento puede ser respondido por todos los miembros activos de su organización (consejeros y personal directivo, administrativo y operativo), completándolo de manera grupal (taller de autoevaluación organizacional) o individual (plataforma virtual). Una vez que su organización haya definido de qué forma realizará el ejercicio, deberá leer la primera sección de este manual y seguir las instrucciones señaladas en el mismo.

**IMPORTANTE:** Si su organización estableció que completará el instrumento de manera grupal mediante un taller de autoevaluación organizacional, cierre la presente página y siga el proceso establecido con el facilitador externo.

Si su organización decidió completar el instrumento de manera individual, considere lo siguiente:

- 1) Es **INDISPENSABLE** haber leído el marco conceptual presentado en el manual correspondiente.
- 2) El tiempo estimado para completar el ejercicio oscila entre 20 y 40 minutos. Verifique que cuente con el tiempo requerido para no tener distracciones mientras responde el instrumento.
- 3) Para responder es necesario tener una buena conexión de internet, para que no duplique respuestas que afecten el procesamiento de los resultados.

- 4) Usted puede volver a páginas anteriores y actualizar sus respuestas hasta que termine o salga del instrumento. Una vez completado el ejercicio, NO podrá retomar la encuesta.
- 5) Los indicadores de análisis están agrupados en tres categorías:

#### **A. GRADO DE EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES**

- A1 Diseño institucional
- A2 Liderazgo, dirección y planeación estratégica
- A3 Gestión de recursos humanos
- A4 Capacidad técnica
- A5 Gestión financiera y administración
- A6 Vinculación externa y sinergia
- A7 Comunicación e Imagen

#### **B. GRADO DE EFECTIVIDAD DE LOS PROYECTOS Y PROGRAMAS**

- B1 Equidad
- B2 Autogestión
- B3 Productividad-Rendimiento
- B4 Resiliencia
- B5 Confiabilidad
- B6 Estabilidad
- B7 Impacto en la conservación
- B8 Impacto en el bienestar comunitario

#### **C. GRADO DE INSTITUCIONALIDAD Y TRANSPARENCIA**

En miras de contar con diferentes enfoques de evaluación, hemos incorporado al sistema los "10 Indicadores de Institucionalidad y Transparencia" diseñados por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi). Estos son criterios que permiten aumentar la confianza de las entidades donantes (empresas, fundaciones y particulares) y, por ende, incrementar las donaciones y las colaboraciones.

- 1) Para calificar la mayor parte de los reactivos debe considerar que 5 es el valor más alto (ideal) y 1 el valor más bajo. Por favor, analice la situación ACTUAL de su organización con respecto a cada proposición antes de emitir su juicio.
- 2) Todas las preguntas tienen carácter de llenado OBLIGATORIO. Si desconoce la respuesta puede contestar "No sé".

**IMPORTANTE:** FMCN se compromete a guardar estricta confidencialidad de la información vertida en estos instrumentos.

## 2. Datos generales

1. Su organización es socia del Programa: (Puede marcar más de una respuesta)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Áreas Naturales: Fondo de Áreas Naturales Protegidas  | <input type="checkbox"/> Mares y Costas: Creación y manejo de la Reserva de la Biósfera Monte Mojino                                |
| <input type="checkbox"/> Áreas Naturales: Formando para la Conservación  | <input type="checkbox"/> Mares y Costas: Desarrollo de un mecanismo de compensación inter-pesquería para conservar Tortugas Marinas |
| <input type="checkbox"/> Áreas Naturales: Fortalecimiento de la Comunidad de Aprendizaje de Áreas Naturales Protegidas   | <input type="checkbox"/> Mares y Costas: Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano  |
| <input type="checkbox"/> Bosques y Cuencas: FOMAFUR  | <input type="checkbox"/> Mares y Costas: Fondo para el Golfo de California  |
| <input type="checkbox"/> Bosques y Cuencas: Cuencas y Ciudades   | <input type="checkbox"/> Proyectos Especiales: Liderazgo en el Sistema Arrecifal Mesoamericano                                      |
| <input type="checkbox"/> Bosques y Cuencas: MREDD  | <input type="checkbox"/> Proyectos Especiales: Vida Rural Sustentable   |
| <input type="checkbox"/> Mares y Costas: Programa de creación de capacidades para el manejo efectivo de las áreas marinas protegidas en el golfo de California | <input type="checkbox"/> Proyectos Especiales: Águila Real  |



- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Mares y Costas: Apoyo para la conservación de la Vaquita Marina | <input type="checkbox"/> Proyectos Interprogramas: Creación de Capacidades en el Monitoreo de Bosques en México |
| <input type="checkbox"/> Mares y Costas: Conservación de la Zona Federal Marítimo        | <input type="checkbox"/> No sé  |

Otro (especifique)

2. Nombre completo de su organización: (Tal como viene en el Acta Constitutiva y en siguiente formato: Nombre, A.C. / Nombre, S.C.)

3. Número de integrantes de su organización: (Personal que actualmente recibe una remuneración económica por su trabajo en la institución)

- 1-10
- 10-15
- 15-20
- Más de 20

4. Usted se desempeña actualmente como:

- Consejero / Miembro de la Junta Directiva
- Directivo (Directores generales y de áreas/programas)



- Coordinador de proyecto
- Administrativo
- Operativo
- Voluntario
- Otro

Otro (especifique)

### 3. A1 Diseño institucional

#### A. GRADO DE EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES

Favor de calificar cada indicador tras el análisis de cada proposición considerando que 5 es el valor más alto (ideal) y 1 el valor más bajo.

5. A.1.2 La organización cuenta con una misión consensuada y congruente con las necesidades de conservación de la naturaleza y de desarrollo sustentable que su ámbito de acción le demandan.

- |                                       |                                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5 (Muy Alta) | <input type="checkbox"/> 2 (Baja)     |
| <input type="checkbox"/> 4 (Alta)     | <input type="checkbox"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="checkbox"/> 3 (Media)    | <input type="checkbox"/> No sé        |

Observaciones



6. A.1.3 En la organización se desarrolla una visión estratégica de mediano y largo alcance. (La visión estratégica refiere al establecimiento de un ideal compartido, capaz de orientar el diseño y desarrollo de programas y proyectos.)

- |                       |              |                       |              |
|-----------------------|--------------|-----------------------|--------------|
| <input type="radio"/> | 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> | 2 (Baja)     |
| <input type="radio"/> | 4 (Alta)     | <input type="radio"/> | 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> | 3 (Media)    | <input type="radio"/> | No sé        |

Observaciones

7. A1.4 La organización cuenta con una junta directiva / consejo asesor que ayuda sostenidamente a: (Puede marcar más de una respuesta)

- Desarrollar y actualizar el plan estratégico.
- Fortalecer los liderazgos.
- Recaudar capitales (financieros, humanos, políticos, etc.) para la consolidación y/o expansión de programas y proyectos.
- Sí tenemos, pero no opera (requiere fortalecimiento).
- Sí tenemos, pero desconozco cuáles son sus funciones.
- Nuestro diseño institucional no requiere Junta Directiva / Consejo Asesor.

Otro (especifique)

8. A.1.1 La organización cuenta con una estructura organizativa que garantiza su gobernabilidad. (Una estructura organizativa es el conjunto de reglas y

competencias que posibilita la adecuada organización y distribución de funciones; su representación gráfica es un organigrama).

- |                                    |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja)     |
| <input type="radio"/> 4 (Alta)     | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> 3 (Media)    | <input type="radio"/> No sé        |

Observaciones

#### 4. A2 Liderazgo, dirección y planeación estratégica

##### A. GRADO DE EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES

Favor de calificar cada indicador tras el análisis de cada proposición considerando que 5 es el valor más alto (ideal) y 1 el valor más bajo.

9. A.2.1 La dirección estratégica ejerce un liderazgo reconocido al interior de la organización. (La dirección estratégica está integrada por los miembros del Consejo Directivo y la Dirección General de la organización; en caso de que no exista el primero, toda la responsabilidad recae en el segundo.)

- |                                    |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja)     |
| <input type="radio"/> 4 (Alta)     | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> 3 (Media)    | <input type="radio"/> No sé        |

Observaciones



10. A.2.2 La dirección ejecutiva planea los procesos de intervención de manera estratégica. (La dirección ejecutiva está integrada el Director(a) General y, en caso de existir, por el Subdirector(a).)

- |                                    |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja)     |
| <input type="radio"/> 4 (Alta)     | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> 3 (Media)    | <input type="radio"/> No sé        |

Observaciones

11. A.2.3 La dirección ejecutiva facilita y/o promueve la identificación y gestión de nichos significativos de intervención.

- |                                    |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja)     |
| <input type="radio"/> 4 (Alta)     | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> 3 (Media)    | <input type="radio"/> No sé        |

Observaciones

12. A.2.4 Los miembros operativos y administrativos demuestran conocimiento del ámbito en el cual la organización despliega sus estrategias y acciones.

- |                                    |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja)     |
| <input type="radio"/> 4 (Alta)     | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> 3 (Media)    | <input type="radio"/> No sé        |

Observaciones

13. A.2.5 Los miembros operativos y administrativos de la organización participan activamente en el diseño, planificación y desarrollo de acciones con una lectura apropiada de las condiciones, variables, culturas, necesidades e intereses de sus socios.

- |                                    |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja)     |
| <input type="radio"/> 4 (Alta)     | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> 3 (Media)    | <input type="radio"/> No sé        |

Observaciones

## 5. A3 Gestión de recursos humanos

### A. GRADO DE EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES

Favor de calificar cada indicador tras el análisis de cada proposición considerando que 5 es el valor más alto (ideal) y 1 el valor más bajo.

14. A.3.1 En la organización se identifican los perfiles de los recursos humanos necesarios para contribuir al logro de la visión y misión.

- |                                    |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja)     |
| <input type="radio"/> 4 (Alta)     | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |



3 (Media)

No sé

Observaciones

15. A.3.2 En la organización se aprovechan y potencializan las capacidades de los recursos humanos.

5 (Muy Alta)

2 (Baja)

4 (Alta)

1 (Muy Baja)

3 (Media)

No sé

Observaciones

16. A.3.3 En la organización se procura el desarrollo integral y equitativo de todos los recursos humanos.

5 (Muy Alta)

2 (Baja)

4 (Alta)

1 (Muy Baja)

3 (Media)

No sé

Observaciones

17. A.3.4 En la organización se promueve un ambiente de confianza y diálogo permanente entre sus miembros.

- |                                    |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja)     |
| <input type="radio"/> 4 (Alta)     | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> 3 (Media)    | <input type="radio"/> No sé        |

Observaciones

18. A.3.5 En la organización se promueve una cultura de evaluación del desempeño con mecanismos objetivos para la toma oportuna de decisiones.

- |                                    |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja)     |
| <input type="radio"/> 4 (Alta)     | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> 3 (Media)    | <input type="radio"/> No sé        |

Observaciones

## 6. A4 Capacidad técnica

### A. GRADO DE EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES

Favor de calificar cada indicador tras el análisis de cada proposición considerando que 5 es el valor más alto (ideal) y 1 el valor más bajo.

19. A.4.1 La organización es capaz de innovar e integrar/sistematizar nuevos conocimientos gracias a que existe una cultura de investigación de mejores prácticas a todos los niveles.



- |                                    |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja)     |
| <input type="radio"/> 4 (Alta)     | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> 3 (Media)    | <input type="radio"/> No sé        |

Observaciones

20. A.4.2 La organización es capaz de impactar positivamente en el nicho en el que se desenvuelve (habilidad técnica).

- |                                    |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja)     |
| <input type="radio"/> 4 (Alta)     | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> 3 (Media)    | <input type="radio"/> No sé        |

Observaciones

21. A.4.3 La organización es capaz de ejecutar efectivamente (programación y presupuestación):

- |                                    |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja)     |
| <input type="radio"/> 4 (Alta)     | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> 3 (Media)    | <input type="radio"/> No sé        |

Observaciones



22. A.4.4 La organización sabe sistematizar (cultura de control y simplificación efectiva):

- |                                    |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja)     |
| <input type="radio"/> 4 (Alta)     | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> 3 (Media)    | <input type="radio"/> No sé        |

Observaciones

23. A.4.5 La organización sabe evaluar (diseño y aplicación de indicadores de monitoreo y evaluación de programas y proyectos).

- |                                    |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja)     |
| <input type="radio"/> 4 (Alta)     | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> 3 (Media)    | <input type="radio"/> No sé        |

Observaciones

## 7. A5 Gestión financiera y administración de recursos

### A. GRADO DE EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES

Favor de calificar cada indicador tras el análisis de cada proposición considerando que 5 es el valor más alto (ideal) y 1 el valor más bajo.

24. A.5.1 La organización planifica los movimientos de gestión y administración financiera.

- |                                       |                                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5 (Muy Alta) | <input type="checkbox"/> 2 (Baja)     |
| <input type="checkbox"/> 4 (Alta)     | <input type="checkbox"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="checkbox"/> 3 (Media)    | <input type="checkbox"/> No sé        |

Observaciones

25. A.5.2 La organización controla, transparenta y supervisa el manejo financiero.

- |                                       |                                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5 (Muy Alta) | <input type="checkbox"/> 2 (Baja)     |
| <input type="checkbox"/> 4 (Alta)     | <input type="checkbox"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="checkbox"/> 3 (Media)    | <input type="checkbox"/> No sé        |

Observaciones



26. A.5.3 La organización gestiona fondos para los programas y proyectos orientados al cumplimiento de su cometido.

- |                                       |                                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5 (Muy Alta) | <input type="checkbox"/> 2 (Baja)     |
| <input type="checkbox"/> 4 (Alta)     | <input type="checkbox"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="checkbox"/> 3 (Media)    | <input type="checkbox"/> No sé        |

Observaciones

27. A.5.4 La organización cuenta con una estrategia efectiva de diversificación de fuentes financieras.

- |                                       |                                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5 (Muy Alta) | <input type="checkbox"/> 2 (Baja)     |
| <input type="checkbox"/> 4 (Alta)     | <input type="checkbox"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="checkbox"/> 3 (Media)    | <input type="checkbox"/> No sé        |

Observaciones

28. A.5.5 La organización cuenta con fondos propios.

- |                                       |                                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5 (Muy Alta) | <input type="checkbox"/> 2 (Baja)     |
| <input type="checkbox"/> 4 (Alta)     | <input type="checkbox"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="checkbox"/> 3 (Media)    | <input type="checkbox"/> No sé        |

Observaciones



29. A.5.6 La organización cuenta con infraestructura y recursos materiales correspondientes a sus necesidades de operación.

- |                                       |                                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5 (Muy Alta) | <input type="checkbox"/> 2 (Baja)     |
| <input type="checkbox"/> 4 (Alta)     | <input type="checkbox"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="checkbox"/> 3 (Media)    | <input type="checkbox"/> No sé        |

Observaciones

30. A.5.7 La organización integra los distintos recursos en un sistema administrativo confiable.

- |                                       |                                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5 (Muy Alta) | <input type="checkbox"/> 2 (Baja)     |
| <input type="checkbox"/> 4 (Alta)     | <input type="checkbox"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="checkbox"/> 3 (Media)    | <input type="checkbox"/> No sé        |

Observaciones



## 8. A6 Vinculación externa y sinergia

### A. GRADO DE EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES

Favor de calificar cada indicador tras el análisis de cada proposición considerando que 5 es el valor más alto (ideal) y 1 el valor más bajo.

31. A.6.1 La organización fomenta las relaciones y alianzas interinstitucionales.

- |                                    |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja)     |
| <input type="radio"/> 4 (Alta)     | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> 3 (Media)    | <input type="radio"/> No sé        |

Observaciones

32. A.6.2 La organización logra sinergias con distintos sectores.

- |                                    |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja)     |
| <input type="radio"/> 4 (Alta)     | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> 3 (Media)    | <input type="radio"/> No sé        |

Observaciones



33. A.6.3 La organización mantiene los vínculos que va generando en el mediano y/o largo plazo.

- |                                       |                                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5 (Muy Alta) | <input type="checkbox"/> 2 (Baja)     |
| <input type="checkbox"/> 4 (Alta)     | <input type="checkbox"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="checkbox"/> 3 (Media)    | <input type="checkbox"/> No sé        |

Observaciones

34. A.6.4 La organización construye capital social al formar parte activa de iniciativas locales, regionales y/o nacionales afines a su misión y visión.

- |                                       |                                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5 (Muy Alta) | <input type="checkbox"/> 2 (Baja)     |
| <input type="checkbox"/> 4 (Alta)     | <input type="checkbox"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="checkbox"/> 3 (Media)    | <input type="checkbox"/> No sé        |

Observaciones

35. A.6.5 La organización participa activamente en foros de análisis, discusión y participación ciudadana.

- |                                       |                                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5 (Muy Alta) | <input type="checkbox"/> 2 (Baja)     |
| <input type="checkbox"/> 4 (Alta)     | <input type="checkbox"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="checkbox"/> 3 (Media)    | <input type="checkbox"/> No sé        |



Observaciones

36. A.6.6 La organización promueve la generación de foros y/o encuentros de análisis, discusión y participación ciudadana afines a su misión y visión.

- |                                       |                                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5 (Muy Alta) | <input type="checkbox"/> 2 (Baja)     |
| <input type="checkbox"/> 4 (Alta)     | <input type="checkbox"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="checkbox"/> 3 (Media)    | <input type="checkbox"/> No sé        |

Observaciones

37. A.6.7 La organización promueve la generación de iniciativas interinstitucionales afines a su misión y visión.

- |                                       |                                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5 (Muy Alta) | <input type="checkbox"/> 2 (Baja)     |
| <input type="checkbox"/> 4 (Alta)     | <input type="checkbox"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="checkbox"/> 3 (Media)    | <input type="checkbox"/> No sé        |

Observaciones



## 9. A7 Comunicación e imagen

### A. GRADO DE EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES

Favor de calificar cada indicador tras el análisis de cada proposición considerando que 5 es el valor más alto (ideal) y 1 el valor más bajo.

38. A.7.1 La organización cuenta con mecanismos de difusión organizacional efectivos.

- |                                    |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja)     |
| <input type="radio"/> 4 (Alta)     | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> 3 (Media)    | <input type="radio"/> No sé        |

Observaciones

39. A.7.2 La organización proyecta la imagen deseada.

- |                                    |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja)     |
| <input type="radio"/> 4 (Alta)     | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> 3 (Media)    | <input type="radio"/> No sé        |

Observaciones



40. A.7.3 La organización da a conocer su misión y objetivos institucionales a la comunidad en general.

- |                                       |                                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5 (Muy Alta) | <input type="checkbox"/> 2 (Baja)     |
| <input type="checkbox"/> 4 (Alta)     | <input type="checkbox"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="checkbox"/> 3 (Media)    | <input type="checkbox"/> No sé        |

Observaciones

41. A.7.4 La organización da a conocer los resultados de los proyectos y programas a la comunidad en general.

- |                                       |                                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 5 (Muy Alta) | <input type="checkbox"/> 2 (Baja)     |
| <input type="checkbox"/> 4 (Alta)     | <input type="checkbox"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="checkbox"/> 3 (Media)    | <input type="checkbox"/> No sé        |

Observaciones

## 10. B GRADO DE EFECTIVIDAD DE LOS PROYECTOS Y PROGRAMAS

**Valoración de capacidades técnicas demostradas en el diseño e instrumentación de sus proyectos y programas.**

Favor de calificar cada indicador tras el análisis de cada proposición considerando que 5 es el valor más alto (ideal) y 1 el valor más bajo.



42. B1 Equidad: Los involucrados en los programas y proyectos de la organización participan y se benefician en términos de justicia social y ambiental (imparcialidad en trato y reparto).

- |                                    |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja)     |
| <input type="radio"/> 4 (Alta)     | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> 3 (Media)    | <input type="radio"/> No sé        |

Observaciones

43. B2 Autogestión: Los involucrados en los programas y proyectos de la organización deciden y participan activamente bajo una gobernabilidad orientada por objetivos claros.

- |                                    |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja)     |
| <input type="radio"/> 4 (Alta)     | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> 3 (Media)    | <input type="radio"/> No sé        |

Observaciones

44. B3 Productividad - Rendimiento: Los proyectos de la organización generan niveles aceptables de rendimientos y/o impactos (relación costo-beneficio).

- |                                    |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja)     |
| <input type="radio"/> 4 (Alta)     | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |



3 (Media)

No sé

Observaciones

45. B4 Adaptabilidad/Resiliencia: Los programas y proyectos de la organización tienen capacidad de ajustarse oportunamente ante los imponderables del entorno y de sobreponerse a graves perturbaciones.

5 (Muy Alta)

2 (Baja)

4 (Alta)

1 (Muy Baja)

3 (Media)

No sé

Observaciones

46. B5 Confiabilidad: Los programas y proyectos de la organización cumplen en lo programático, en lo técnico, en lo financiero y en lo administrativo.

5 (Muy Alta)

2 (Baja)

4 (Alta)

1 (Muy Baja)

3 (Media)

No sé

Observaciones



47. B6 Estabilidad: Los programas y proyectos de la organización mantienen los beneficios en un nivel no decreciente a través del tiempo.

- |                                    |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja)     |
| <input type="radio"/> 4 (Alta)     | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> 3 (Media)    | <input type="radio"/> No sé        |

Observaciones

48. B7 Impacto en la conservación: Los programas y proyectos de la organización son exitosos a nivel de metas que garantizan un impacto en la conservación de la naturaleza en el mediano o largo plazo.

- |                                    |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja)     |
| <input type="radio"/> 4 (Alta)     | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> 3 (Media)    | <input type="radio"/> No sé        |

Observaciones

49. B8 Impacto en el bienestar comunitario: Los programas y proyectos de la organización contribuyen a mejorar el bienestar de las comunidades propietarias o usuarias de los recursos naturales.



- |                                    |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 5 (Muy Alta) | <input type="radio"/> 2 (Baja)     |
| <input type="radio"/> 4 (Alta)     | <input type="radio"/> 1 (Muy Baja) |
| <input type="radio"/> 3 (Media)    | <input type="radio"/> No sé        |

Observaciones

### 11. C. GRADO DE INSTITUCIONALIDAD Y TRANSPARENCIA (Cemefi)

La Acreditación de los Indicadores de Institucionalidad y Transparencia fue creada por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) con el objetivo de aumentar la transparencia y rendición de cuentas de las organizaciones de la sociedad civil para fomentar la confianza de las entidades donantes (empresas, fundaciones y particulares) y, así, incrementar las donaciones y las colaboraciones.

#### 50. Constitución legal ante Notario Público

Al constituirse formalmente ante notario público se especifica la personalidad jurídica, figura legal, objetivos y estatutos y la naturaleza privada, no lucrativa y de servicios a terceros de la institución.

Evidencia: Al constituirse formalmente ante notario público se especifica la personalidad jurídica, figura legal, objetivos y estatutos y la naturaleza privada, no lucrativa y de servicios a terceros de la institución.

- Sí       No       En proceso

Comentario:

#### 51. Autorización de la SHCP como Donataria.

Carta-Oficio otorgada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) reconociendo que la institución cumple con los requerimientos legales para recibir la exención de impuestos y la autorización como donataria autorizada.

Evidencia: Copia de la última publicación de la autorización de la SHCP en el Diario Oficial de la Federación.

Sí       No       En proceso

Comentario:

#### 52. Misión, Visión y Objetivos

La visión es la descripción de lo que se desea lograr en términos de posicionamiento e impacto de la organización en el mediano y largo plazo.

Los objetivos son los resultados que se proponen alcanzar a través de una serie de acciones definidas mediante un proceso de planeación y evaluación.

Evidencia: Documento público en el que se expresa la misión, visión y objetivos, asumidos por el Consejo Directivo o Patronato.

Sí       No       En proceso

Comentario:

---



### 53. Domicilio y teléfono verificables.

Lugar donde se ubica físicamente la oficina de la institución. Este indicador nos ayuda a asegurar y verificar la existencia física de la organización.

Evidencia: Copia del último comprobante de domicilio a nombre de la organización (predial, agua, luz o contratos de arrendamiento o comodato) y copia del último recibo telefónico.

Sí       No       En proceso

Comentario:

### 54. Informe anual de resultados y ejercicio de recursos.

Consiste en un ejercicio de rendición de cuentas mediante el reporte de las actividades y resultados alcanzados por la organización. Permite conocer la relación costo-beneficio de los servicios que ofrece, así como el origen y destino de los recursos al incluir la información financiera de la organización y, en su caso, la dictaminación de la misma.

Evidencia: Documento público en el que se informe sobre los resultados de su trabajo que incluya los estados financieros de la organización, dictaminados por auditores externos, de acuerdo a las disposiciones fiscales vigentes.



Sí       No       En proceso

Comentario:

#### 55. Consejo Directivo o Patronato diferente al equipo profesional.

El Consejo Directivo o Patronato, como instancia responsable del gobierno de la organización, debe estar integrado mayoritariamente por personas voluntarias distintas de los integrantes del equipo profesional. La clara distinción entre el órgano de gobierno y el equipo operativo se establece para evitar conflictos de intereses, asegurar la profesionalización del personal, cuidar la eficiencia y eficacia de la institución y establecer las políticas y mecanismos necesarios para la transparencia de la organización.

Evidencia: Lista de los miembros del Consejo Directivo o Patronato y lista de los miembros del equipo operativo firmadas por el Presidente del Consejo o Patronato, o por el Director.

Sí       No       En proceso

Comentario:



56. Personal profesional contratado en nómina.

Tener miembros del personal contratado en nómina es cumplir con las obligaciones de ley, refleja el compromiso de la institución con el personal que labora en la organización al reconocer los derechos laborales y prestaciones que les otorga la ley (Seguro Social, Infonavit, etcétera).

Evidencia: Copia del último pago mensual patronal o de la constancia de alta al IMSS y al Infonavit.

Sí       No       En proceso

Comentario:

57. Colaboradores voluntarios en los programas.

Se refiere a las personas comprometidas con la causa y con la organización que colaboran con el trabajo de la misma, sin recibir una remuneración financiera. Agregando valor a esa causa, con su aportación de tiempo y talento.

Evidencia: Lista de colaboradores voluntarios del año en curso, firmada por el Presidente del Consejo, Patronato o por el Director.

Sí       No       En proceso

Comentario:



58. Más de tres años de operación.

La permanencia en el tiempo refleja compromiso y capacidad de respuesta a las necesidades y problemática que atiende en el entorno en que se ubica.

Evidencia: Copia de los estados financieros de los últimos tres años, dictaminados por auditores externos.

Sí                       No

Comentario:

59. Más de tres fuentes distintas de ingresos.

Para asegurar la sustentabilidad financiera de la organización es conveniente que sus recursos provengan de diferentes fuentes: cuota, servicios, donaciones privadas (de particulares, fundaciones, empresas), del gobierno, internacionales, etcétera.

Evidencia: Copia del Presupuesto anual del año en curso, indicando las diferentes fuentes de ingresos y sus porcentajes respectivos.

Sí                       No                       En proceso

Comentario:



## 12. PREGUNTAS FINALES

60. Haciendo un esfuerzo de abstracción, ¿cuál considera que es la problemática central que debe atender su organización?

61. ¿Qué acciones considera que debe emprender FMCN para colaborar a la resolución de tal problemática?

## 13. CONSIDERACIONES FINALES

Agradecemos su participación y nuevamente le recordamos que FMCN se compromete a guardar estricta confidencialidad de la información proporcionada, utilizándola sólo para sentar sus estrategias de apoyo al fortalecimiento de la sociedad conservacionista, contemplando y valorando la diferencia de identidades.

62. Tras la realización del ejercicio, usted considera que éste fue:

- Útil       Poco útil       Innecesario



Otro (especifique):