

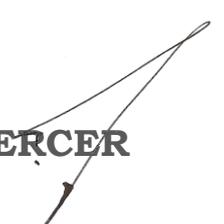


INFORME DE MICROEVALUACIÓN EDUCACIÓN CULTURA Y ECOLOGÍA, A.C.

**Por encargo del Programa de las Naciones Unidas
para el Desarrollo - PNUD**

Octubre 2021

**ELABORADO POR:
FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL TERCER
SECTOR, A.C.**



Índice

ANTECEDENTES DE LA MICRO EVALUACIÓN	2
ANTECEDENTES DEL SOCIO IMPLEMENTADOR	2
ALCANCES.....	4
METODOLOGÍA	4
<i>b. Diagnóstico Institucional PAMS.....</i>	<i>6</i>
1. RESUMEN DE RESULTADOS.....	7
RESUMEN DE RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS.....	7
RESUMEN DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL-PAMS	12
2. HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES	15
HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS	15
1. <i>Área: Socio Implementador.....</i>	<i>15</i>
3. <i>Área: Estructura y personal de la organización</i>	<i>16</i>
4. <i>Área: Políticas y procedimientos contables</i>	<i>17</i>
5. <i>Área: Activos fijos e inventarios</i>	<i>17</i>
6. <i>Área: Informes financieros y monitoreo.....</i>	<i>18</i>
7. <i>Área: Adquisiciones y gestión de contratos</i>	<i>18</i>
HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL - PAMS.....	19
<i>a. Área: Planificación Institucional.....</i>	<i>19</i>
<i>b. Área: Administración.....</i>	<i>20</i>
<i>c. Área: Sostenibilidad financiera.....</i>	<i>21</i>
<i>d. Área: Metodología social.....</i>	<i>22</i>
FUENTES DE CONSULTA Y EVIDENCIAS	23
ANEXO I. INFORMACIÓN DEL SOCIO IMPLEMENTADOR Y DEL PROGRAMA	24
ANEXO II. ORGANIGRAMA DEL SOCIO IMPLEMENTADOR	25
ANEXO III. LISTADO DE PERSONAS ENTREVISTADAS	26
ANEXO IV. CUESTIONARIO DE MICRO EVALUACIÓN DE RIESGOS.....	26
ANEXO V “INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL PAMS DE FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL TERCER SECTOR”	26

Antecedentes de la Micro evaluación

En el marco de colaboración con Asociados en la Implementación de los Programas de las Agencias del Sistema de Naciones Unidas (ONU) en México, el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUD) ha implementado el Método Armonizado para las Transferencias en Efectivo (HACT por sus siglas en inglés), el cual establece los procesos para la gestión de las transferencias de dinero para los organismos de Naciones Unidas.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, como Organismo Internacional de Cooperación para el Desarrollo en el GNUD realizó la invitación a organizaciones legalmente establecidas en México con experiencia comprobada en servicios de evaluación de la capacidad operativa y financiera, para presentar ofertas para la realización de micro evaluaciones para los Asociados en la Implementación del organismo, bajo el método de transferencias de efectivo HACT.

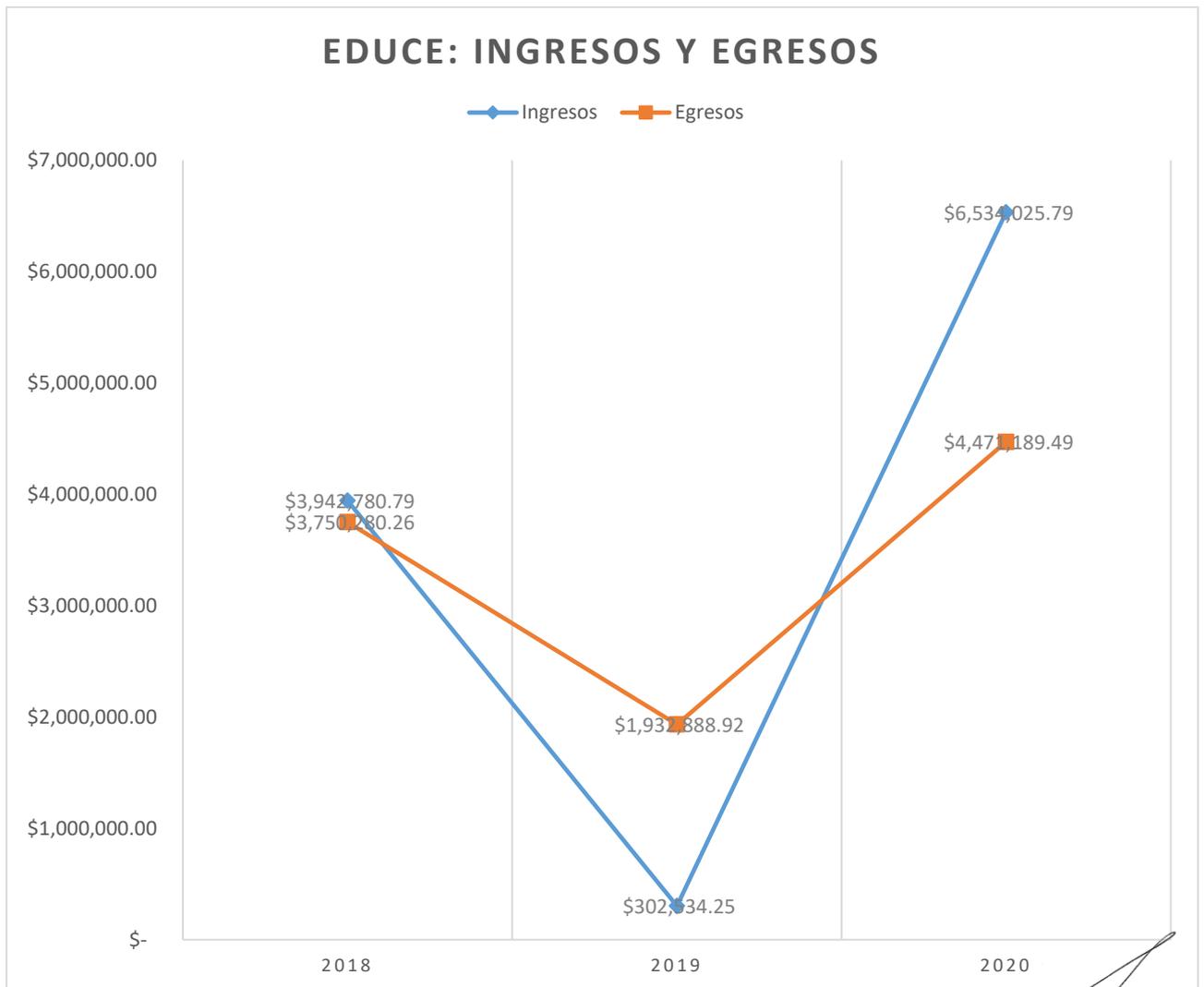
Este informe se elaboró de conformidad con los “Términos de Referencia (TDR) para Microevaluación” desarrollados por ONU. La instancia ejecutora es la Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector, A.C. En este documento se presentan los resultados, hallazgos y conclusiones principales de la evaluación realizada a la organización EDUCACIÓN CULTURA Y ECOLOGÍA, A.C. Asociado en la Implementación de PNUD.

Antecedentes del Socio implementador

Educación Cultura y Ecología, A.C., (EDUCE), es una Asociación Civil constituida mediante Escritura Pública No. 30,607 de fecha 28 DE MAYO DE 1992, ante el Notario Público No. 95, Lic. Javier Correa Field, Distrito Federal, México.

Su misión consiste en la realización de actividades, promover e impulsar el mejoramiento de las condiciones generales de vida de la población de escasos recursos, tanto del medio rural como del suburbano y urbano, preferentemente a través de proyectos de promoción social, fortaleciendo su participación en los problemas de desarrollo, ecología y cultura; por medio de servicios educativos, de promoción, de investigación de desarrollo integral y sustentable. Así como promover e impulsar la democracia entendida como sistema global de vida espacio de realización individual y grupal, derecho a la información, educación y capacitación, el trabajo, la salud, a la expresión y desarrollo de la cultura y tradiciones como entidades vivas de cohesión a la sociedad, además de promover e impulsar una educación ecológica que permita un desarrollo sustentable de las comunidades humanas.

El análisis financiero, se observa que el socio cuenta con poca diversificación de fuentes de ingreso, los proyectos financiados están comprometidos a la implementación de acciones acordadas y por lo tanto correspondían a ingresos y egresos “restringidos” o etiquetados.



Como puede observarse en la gráfica, en el segundo año revisado el socio ha presentado un déficit en la balanza entre ingresos y egresos.

Alcances

La presente constituye una evaluación general sobre las acciones y los programas de los socios implementadores, las políticas financieras y de gestión de operaciones, procedimientos, sistemas y controles internos.

Según se identifica en los TdR, el proceso implica el empleo de instrumentos referidos por instancias de la ONU para la Evaluación de riesgos, sin embargo, los evaluadores externos contratados sugerimos adicionar el diagnóstico institucional bajo el modelo PAMS (Planeación, Administración, Metodología social, Sostenibilidad financiera) elaborado por la Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector AC, para enriquecer los resultados de la Micro evaluación.

La implementación de ambos instrumentos brinda un análisis más complejo de la realidad institucional del socio; por un lado, el instrumento de micro evaluación diagnostica aspectos de planificación, contabilidad y administración financiera; en tanto que el instrumento PAMS complementa el diagnóstico, fundamentalmente, con aspectos legales, procuración de fondos y análisis acerca del modelo de intervención social. A continuación, se describe la metodología utilizada para esta valoración.

Metodología

De conformidad con los Términos de Referencia (TdR) para Micro-evaluaciones requeridas por la ONU, se diseñó un proceso y la determinación de instrumentos.

La metodología empleada la evaluación consistió en las siguientes etapas:

Para el caso del socio implementador se realizaron las siguientes actividades:

- a) Contacto con el socio implementador para solicitud de información
- b) Recopilación de información y evidencias
- c) Revisión de evidencia documental obtenida por diversos medios
- d) Aplicación de instrumento y cotejo simultáneo contra evidencias
- e) Análisis e integración final de resultados (evaluadores)
- f) Procesamiento e interpretación de resultados para formular informe

Por medio de la discusión con el área administrativa, observación y pruebas de las operaciones, hemos evaluado al socio implementador y su sistema de control interno con énfasis en:

- La eficacia de los sistemas de la gestión de los socios implementadores con información precisa y oportuna para la gestión de los fondos y activos de acuerdo con los planes de trabajo y acuerdos con las agencias de las Naciones Unidas.
- La eficacia general del sistema de control interno en la protección de los bienes y recursos del socio implementador.

A continuación, se describen los dos instrumentos utilizados para la evaluación.

a. Evaluación de Riesgos

Con base en los TdR para la MicroEvaluación de la ONU se implementó el Cuestionario de Micro Evaluación de riesgos. Este instrumento contiene preguntas relacionadas con siete áreas temáticas:

Áreas temáticas
1. Socio implementador (socio)
2. Gestión de programas
3. Estructura y personal de la organización.
4. Políticas y procedimientos contables
5. Activos Fijos (inmovilizado) y existencias/inventarios
6. Informes financieros y monitoreo
7. Adquisiciones y gestión de contratos

Los TdR identifican las siguientes categorías para la evaluación de riesgo:

Nivel de Riesgo	Descripción
Alto	La respuesta indica un alto riesgo para el funcionamiento efectivo del marco de control del socio implementador, lo cual señala probabilidad de impacto negativo sobre la capacidad del socio implementador para ejecutar el programa de acuerdo con el plan de trabajo y los objetivos establecidos
Significativo	La respuesta indica un riesgo para el funcionamiento efectivo del marco de control del socio implementador que tiene una considerable probabilidad de un posible impacto negativo sobre la capacidad del socio implementador para ejecutar el programa de acuerdo con el plan de trabajo y los objetivos establecidos
Moderado	La respuesta indica un riesgo para el funcionamiento efectivo del marco de control del socio implementador, que tiene una moderada probabilidad de un posible impacto negativo sobre

	la capacidad del socio implementador para ejecutar el programa de acuerdo con el plan de trabajo y los objetivos establecidos
Baja	La respuesta indica un bajo riesgo para el funcionamiento efectivo del marco de control de la dirección del socio implementador y una baja probabilidad de un posible impacto negativo sobre la capacidad del socio implementador para ejecutar el programa de acuerdo con el plan de trabajo y los objetivos establecidos.

Inicialmente se realizó reunión de coordinación para la solicitud y recopilación y examen de información y evidencias documentales, así mismo se agendó una segunda sesión para la aplicación de los instrumentos los cuales se complementaron con la entrevista al personal que participó en la aplicación.

b. Diagnóstico Institucional PAMS

El instrumento denominado “Diagnóstico Institucional -PAMS” fue diseñado por Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector con la finalidad de identificar las capacidades gerenciales y metodológicas de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). Para ello es preciso comprender que la posibilidad de potencializar las capacidades de estas organizaciones está dada por factores internos y externos. Las capacidades a nivel interno corresponden a las organizacionales y refieren a sus habilidades, conocimientos y aptitudes para la concreción del rumbo organizacional (planificación), para la gestión de sus procesos, de su capital humano e infraestructura (administración), para la sostenibilidad (financiera) y para la asertividad de sus propuestas de metodología social ante una problemática social específica¹. En cuanto a los factores externos, destacan el marco institucional en el que las organizaciones se desenvuelven y los actores o jugadores y las reglas de juego con los que interactúan las OSC y delimitan sus acciones.

Factores que explican el desempeño y resultados de las OSC	
Factores	Descripción
Capacidades organizacionales o cualidades internas	<p>Planificación: concreción del rumbo organizacional.</p> <p>Administración: gestión de sus procesos y de su capital humano.</p> <p>Sostenibilidad financiera: gestión sostenible de sus recursos</p> <p>Metodología Social: asertividad de sus propuestas de atención, intervención o interacción ante una problemática específica</p>

A continuación, se presenta la estructura del instrumento:

4 Áreas	12 Aspectos	# de Indicadores
----------------	--------------------	-------------------------

¹ Muñoz Grandé, Humberto; Arce Rodríguez, Roberto; Flores Unzueta, Sergio, 2015. Experiencias en la Construcción de la Metodología Social de las Organizaciones del Tercer Sector. Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector A.C e Instituto Nacional de Desarrollo Social, México. Pp. 18-19

Planificación Institucional	Legal	7
	Plan estratégico	9
	Estructura	5
Administración	Colaboradores RRHH	6
	Desarrollo del Personal	6
	Desempeño	9
Sostenibilidad Financiera	Relaciones	5
	Procuración	9
	Finanzas	7
Metodología Social	Beneficiarios	7
	Modelos de Intervención	7
	Comunicación	7
Total de indicadores		84

Se utiliza para cada indicador un puntaje entre 0 y 4, según la siguiente escala:

- 0= Nada
- 1= Poco
- 2= Regular
- 3= Bien
- 4= Excelente

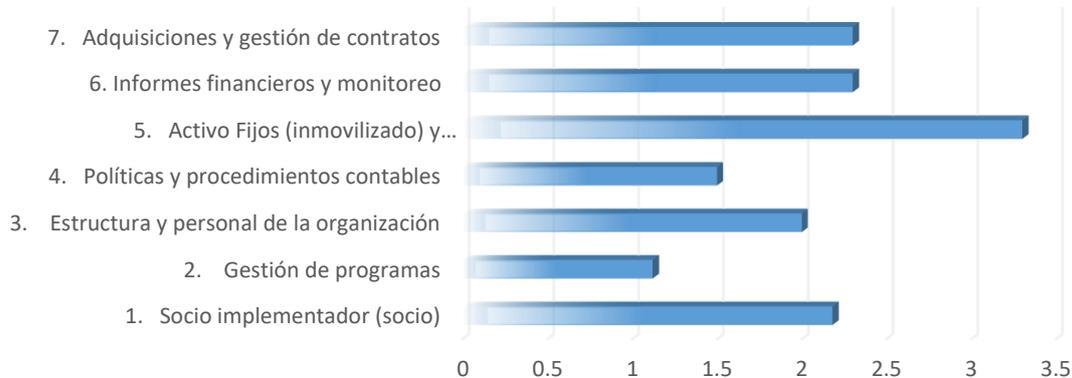
Los valores obtenidos son resultado de una estimación que el equipo de participantes de EDUCE acordó y estableció para cada indicador.

1. Resumen de resultados

Resumen de resultado de la Evaluación de riesgos

Mediante entrevistas y acopio de evidencias documentales de manera virtual, con integrantes de "EDUCE" en la ciudad de México, el lunes 06 de septiembre de 2021 se realizó la aplicación de este instrumento con la participación integrantes del área administrativa de la organización (Anexo III). El ejercicio fue realizado de forma grupal al mismo tiempo que fueron cotejadas las valoraciones con la evidencia documental previamente enviada o posterior al momento de la aplicación.

EDUCE PUNTUACIÓN DEL RIESGO



La **evaluación general del riesgo** obtenido de las siete áreas arroja una puntuación de 2.02 clasificada como categoría de riesgo “Bajo”, para calcular este resultado el instrumento estima el total de preguntas, el total de puntos por área y la elección en particular de preguntas clave o ponderaciones predeterminadas de cada área.

La siguiente tabla resume los resultados del cuestionario de Micro Evaluación de riesgos (Anexo IV) con las justificaciones del equipo evaluador:

Área	Evaluación de riesgos	Breve justificación de la calificación (principales deficiencias de control interno)
1. Socio implementador	Bajo 2.18 puntos de riesgo	<p>El estatus de sus registros como AC y los requisitos de cumplimiento y actualización de obligaciones están al corriente en lo que respecta a su rendición ante el Instituto Nacional de Desarrollo Social - INDESOL con la presentación anual de sus Informes (CLUNI) y ante el SAT con sus declaraciones fiscales que consta en documentos de respaldo y acuses de recibo. Con opinión de cumplimiento POSITIVO al 30 de julio 2021</p> <p>No se identifican problemas relevantes en las gestiones de asociación previa con instancias de la ONU, particularmente por implementación de proyectos desde 2013 con financiamientos escalonados con PNUD.</p> <p>Hay respaldos de cuentas bancarias, contabilidad y auditorías. Realizan asambleas anuales con consejo directivo y consejo ampliado con frecuencia trimestral y consejo operativo cada semana; aunque se observa que mismos integrantes forman</p>

Área	Evaluación de riesgos	Breve justificación de la calificación (principales deficiencias de control interno)
		<p>parte de todos los niveles de gobernanza interna y a la vez como personal administrativo y operativo.</p> <p>No cuentan con oficinas adicionales o entidades externas que participen en la implementación de sus proyectos.</p> <p>"El esquema financiero que demuestra en los últimos años es desequilibrado.</p> <p>Hay diferencias de ingresos anuales de casi 4 millones en 2018, más de 6 millones en 2020 a sólo \$302,500 pesos en el año 2019"</p> <p>No se advierten complicaciones o inconvenientes en sus financiamientos recibidos, sin embargo, entre esta diversificación de fuentes NO hay coinversiones de gobierno.</p> <p>Actualmente no se declara ni se identifica acción legal pendiente en su contra.</p> <p>No se dispone de una política desarrollada o con implementación contra fraude o corrupción y expresan estar en desarrollo al respecto con asesoramiento del abogado.</p> <p>Hay riesgo de dependencia de pocas fuentes de financiamiento.</p>
<p>2. Gestión de programas</p>	<p>Bajo 1.12 puntos de riesgo</p>	<p>Hay muestra de los procedimientos elementales y suficientes para planificar, monitorear y evaluar los proyectos en gestión. con manuales y formatos con planes de trabajo por proyecto, perspectiva metodológica, operativa y presupuestal. Ejemplos: fundación Ford, Kellogg y PNUD como se muestra en su manual de procedimientos pág. 11.</p> <p>Cuentan con objetivos, metas, estrategias (acciones y actividades), presupuesto y cronograma por proyecto con diversas ejemplificaciones y periodos.</p> <p>Enfrentan riesgos que no han impedido cumplir objetivos de proyectos (programas).</p> <p>Hay muestra suficiente y muy profesional de evaluaciones tanto del equipo como de consultorías especializadas que han realizado informes de monitoreo y resultados de proyectos, regiones, avances y con métricas de cumplimiento incluso sugerencia, observaciones y retroalimentaciones para mejorar la ejecución de sus proyectos. También cuentan con matrices de marco lógico de algunos de sus proyectos con indicadores.</p> <p>Realizan visitas mensuales a comunidad.</p> <p>En varios de los informes mostrados se identifican hallazgos, retos o recomendaciones, aunque no hay</p>

Área	Evaluación de riesgos	Breve justificación de la calificación (principales deficiencias de control interno)
		<p>evidencia plena de su tratamiento posterior el equipo argumenta que en caso de ser pertinentes las recomendaciones se implementan y se da seguimiento en las reuniones realizadas al menos una vez al mes.</p>
3. Estructura y personal	<p>Bajo 2 puntos de riesgo</p>	<p>Criterios claros de contratación particularmente para personal ejecutor de los proyectos</p> <p>Hay manual con funciones claras. En el organigrama se advierten las jerarquías de Asamblea, Consejo Directivo Ampliado, Consejo operativo y tres áreas; administrativa, coordinación de proyectos y regional; ha respondido a las acciones por casi 10 años considerando la incorporación de personal ejecutor de proyectos por temporadas.</p> <p>Despacho contable externo Cervera Urriaga y Asociados que hacen conciliaciones y emiten los dictámenes contables.</p> <p>No tienen política escrita, pero reciben capacitación constante sobre la gestión y criterios de manejo de recursos.</p> <p>Hay criterios claros para nuevas contrataciones a nivel administrativo no han tenido cambios significativos al menos por 8 años.</p> <p>Cuentan con manual, cada área conoce el manual conforme a sus funciones y lo que corresponde a su participación en el control de recursos que contiene descripción básica de procedimientos.</p>
4. Políticas y procedimientos contables	<p>Bajo 1.53 puntos de riesgo</p>	<p>Se basan en el sistema COMPAQ, además del despacho contable, control interno presupuestal y manejan cuenta bancaria separadas por proyecto.</p> <p>Respaldo del Manual de procedimientos, adquisiciones y gastos, así como acuerdos con sus co-inversionistas para ejercer recursos.</p> <p>Administradora y Representante legal (misma persona) única autorizada cuentas bancarias registro administrativo la auxiliar custodia activos, hay activos en comunidad con responsable de cada equipo. No obstante ser la misma persona se minimiza el riesgo por las dimensiones de la organización y los alcances de sus acciones y proyectos que han estado bajo control de este equipo al menos por 8 años.</p> <p>Su manual se ha basado en criterios de otras instancias financiadoras y particularmente considerando requisitos que sean compatibles con</p>

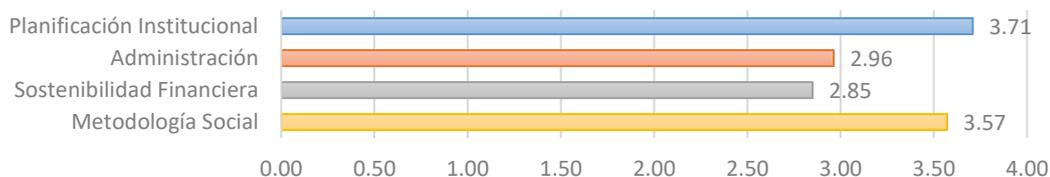
Área	Evaluación de riesgos	Breve justificación de la calificación (principales deficiencias de control interno)
		las agencias que han financiado la implementación de sus proyectos en sociedad.
5. Activos fijos e inventarios	Significativo 3.33 puntos de riesgo	<p>Los activos principales están asegurados específicamente con pólizas de los vehículos, aunque con ello no se establece algún sistema para proteger sobre fraude, despilfarro o abuso en su utilización.</p> <p>El registro de inventarios especifica la procedencia del ingreso con que se adquirió, pero no se presenta evidencia alguna de inventarios y su control.</p>
6. Informes financieros y monitoreo	Moderado 2.37 puntos de riesgo	<p>Se presentaron informes muestra del despacho Cervera Urtiaga y Asociados, Contadores Públicos. Cuenta con resumen del dictamen, revisión de facturas, resultados, información del auditor, firma, estado de ingresos y egresos, según el proyecto y las actividades planificadas (al menos dos últimos años).</p> <p>Si se reportan problemas que podrían considerarse no relevantes respecto al manejo de egresos de cuentas de proyectos diferentes, a la justificación de comprobantes que no cumplan con requisitos fiscales y respecto a la recomendación de separar cuentas por proyectos que actualmente ya aplican.</p> <p>El sistema de gestión financiera permite emitir informes básicos del manejo de los recursos, aunque no se solicitaron.</p>
7. Adquisiciones y gestión de contratos	Moderado 2.35 puntos de riesgo	<p>Hay políticas y procedimientos documentados en materia de adquisiciones (compras, conceptos, límites, autorización y comprobaciones).</p> <p>Administradora y la coordinadora de programas describen posibilidades casos de excepción, aunque argumentan que no se han presentado.</p> <p>Previamente se ha señalado que no existe un departamento de adquisiciones, pero se advierte que el personal está calificado para realizar adquisiciones bajo los requisitos de instancias internacionales y nacionales ya que según se ha demostrado han sido socios en la implementación de proyectos por lo menos desde el año 2013</p> <p>Hay recomendaciones de los últimos dos años respecto a pagos de servicios y manejo de cuentas, pero esto ha sido corregido.</p>

Área	Evaluación de riesgos	Breve justificación de la calificación (principales deficiencias de control interno)
		<p>Descripción elemental de posibles conflictos con proveedores o formas de proceder en caso de presentarse.</p> <p>Sólo se ha mostrado registro de proveedores, sin evidencia respecto a su desempeño, confiabilidad u otros criterios.</p> <p>Se describen criterios y procedimientos para compras menores, pero no sobre licitaciones mayores a 2 mil pesos, la administradora sólo describe los criterios de la organización sin base documental.</p>
<p>Evaluación general del riesgo</p>	<p>Bajo 2.02 puntos de riesgo</p>	<p>El instrumento arroja un resultado de riesgo general “Bajo” en donde puede observarse como áreas centrales de mejora las temáticas relativas a la estructura organizativa que hace hincapié en la necesidad de sistematizar y documentar procesos relativos a la gestión directiva y operativa de la organización.</p> <p>El socio cuenta con riesgos financieros derivados de la disminución de ingresos en los últimos años particularmente 2019.</p> <p>El socio presenta un área de oportunidad en el tema de la transparencia de los recursos financieros, entendida esta como la capacidad de la institución de generar informes y registros que permitan clarificar la evolución de gastos generales y menores en el corto a largo plazo.</p>

Resumen de resultados del Diagnóstico Institucional-PAMS

Bajo las mismas condiciones de aplicación de la Evaluación de riesgos se realizó el Diagnóstico Institucional, con el instrumento PAMS aplicado a la organización “EDUCE”, con la participación de 3 integrantes de la organización, del área de administración.

Resultados por Área de Instrumento PAMS



El resultado promedio por áreas es de 3.31 en una escala de 0 a 4.00, esto es un resultado superior a la categoría "bien". El orden de valoraciones descendente muestra que los aspectos de Planificación institucional son los más altos con 3.86 puntos, enseguida los Metodología con 3.57, luego los aspectos de administración con 2.96 y finalmente el área con mayores oportunidades de mejora es Sostenibilidad con un puntaje de 2.85 a continuación analizaremos las áreas con sus respectivos aspectos.

Considerando el orden descendente de puntuaciones por promedios de áreas tenemos que:

Sostenibilidad financiera sus **debilidades** en la carencia de estrategias claras con personal dedicado a la procuración de fondos que facilite la generación de recursos sustentables para la organización mediante una diversificación de fuentes de ingreso. En cuanto a sus **fortalezas** destaca la capacidad de vinculación (colaboración) con diversos sectores: gubernamental, sector de organizaciones sociales, organizaciones extranjeras

Administración indica **debilidades** se identifican en los indicadores respecto al aspecto a los colaboradores, al carecer de un programa de voluntariado, de un esquema de permanencia y oportunidades de ascenso; la carencia de un esquema de motivación y reconocimiento hacia el personal contratado, un reglamento de trabajo. El socio no elabora evaluación de los colaboradores o de las áreas (estrategias). Sus principales **fortalezas** se identifica el trabajo en equipo.

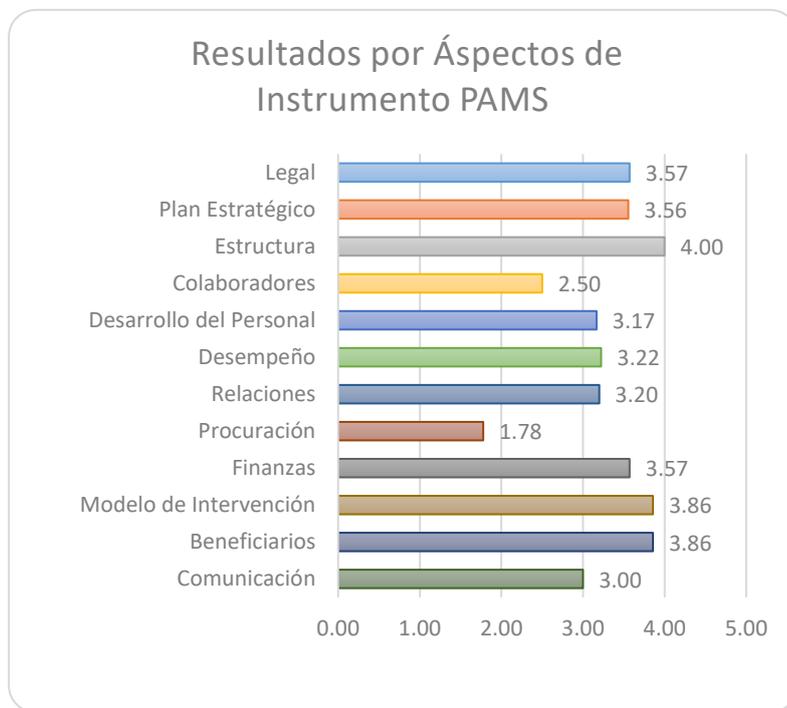
Metodología social muestra **debilidades** en cuanto a la sistematización y documentación de su modelo de intervención social, cuentan con objetivos, metas, estrategias (acciones y actividades), presupuesto y cronograma por proyecto con diversas ejemplificaciones y periodos; se consideran **fortalezas** el contar con evaluaciones tanto del equipo como de consultorías especializadas que han realizado informes de monitoreo y resultados de proyectos, regiones, avances y con métricas de cumplimiento incluso sugerencia, observaciones y retroalimentaciones para mejorar la ejecución de sus proyectos, sus proyectos

están focalizados en objetivos y que cuentan con diagnósticos sobre afectaciones manifiestas o potenciales acerca de su causa central; cuentan con una capacidad de comunicación y posicionamiento institucional.

Planificación institucional denota **debilidades** la carencia de un esquema laboral que permita ofrecer mejores condiciones labores (prestaciones, nómina) a los colaboradores, derivado de su dependencia por proyectos financiados, la carencia de un ejercicio de identificación de debilidades y amenazas estratégicas; no cuenta con un código de ética o reglamento interno. Las debilidades en los indicadores del aspecto de Estructura organizativa arrojan la necesidad de crear un esquema de trabajo que supere la visión proyectista de la organización y garantice un esquema que establezca un rumbo organizacional definido, que permita fortalecer una propuesta permanente de la gestión organizacional. Las principales **fortalezas** se detectan en la claridad de sus objetivos institucionales y sociales.

A continuación, se presentan los principales resultados por **aspectos** de la aplicación del instrumento PAMS para “**EDUCE**” de los cuales se analizaron los ítems correspondientes para la interpretación de los párrafos anteriores.

Área	Aspecto	Promedio de Aspectos
Planificación Institucional	Legal	3.57
	Plan Estratégico	3.56
	Estructura	4.00
Administración	Colaboradores	2.50
	Desarrollo del Personal	3.17
	Desempeño	3.22
Sostenibilidad Financiera	Relaciones	3.20
	Procuración	1.78
	Finanzas	3.57
Metodología Social	Modelo de Intervención	3.86
	Beneficiarios	3.86
	Comunicación	3.00



2. Hallazgos y recomendaciones

Hallazgos y recomendaciones de la Evaluación de riesgos

1. Área: Socio Implementador

No.	Descripción del hallazgo	Recomendación
1.6 1.7 1.11	<i>Diferencias de ingresos anuales de casi 4 millones en 2018, más de 6 millones en 2020 a sólo \$302,500 pesos en el año 2019</i>	Replantear su estrategia de procuración de recursos mediante responsable, objetivos, metas y diversificación de fuentes de financiamiento.

2. Área: Gestión de programas

No.	Descripción del hallazgo	Recomendación
2.1 2.2.	Sistematización de planes de trabajo Se identifican la realización de planes de trabajo parcialmente por proyectos.	Realizar una planeación operativa anual que comprenda de manera íntegra la totalidad de áreas, acciones y proyectos de la institución, su monitoreo y evaluación.

3. Área: Estructura y personal de la organización

No.	Descripción del hallazgo	Recomendación
3.1	Prácticas de contratación Se encuentra evidencia de procedimientos, políticas, funciones, responsables de las prácticas de contratación.	Documentar con mayor detalle los criterios y procesos de contratación y empleo en el manual existente.
3.3 3.4	Descripciones de funciones de puestos En el documento de "12 Normas y procedimientos EDUCE, A.C." se identifican la descripción de funciones de las integrantes de la Asamblea de Socias, la Tesorera y Administradora. También se identifican las funciones de la responsable de Administración y Finanzas en materia administrativa, contable y fiscal. No se identifican funciones respecto a su papel como directoras o coordinadoras de proyectos.	Se sugiere ampliar a todos los puestos los manuales de operación y con ello identificar mejoras a la estructura y funcionamiento: a) integrantes de órgano de gobierno; b) Dirección; c) coordinaciones operativas por proyecto (programas); d) áreas administrativas y contables; e) funciones operativas (colaboradores contratados). Considerar la creación del área de gestión de recursos.
3.5	Ausencia de políticas de capacitación al personal	Retomar el diseño de un programa de capacitación al personal que se aplique de manera sistemática y documentada.

4. Área: Políticas y procedimientos contables

No.	Descripción del hallazgo	Recomendación
4.5 4.20	Administradora y Representante legal (misma persona) unica autorizada cuentas bancarias	Mancomunar autorización de firmas y atribuciones para transacciones financieras al menos para dos integrantes de la organización.
4.13	La coordinadora de un proyecto es quién realiza el formato de solicitud (pago), extendiendo su firma en dicho documento como autorización para la transferencia que realiza la Administradora, una vez que ella coteja y da visto bueno. La tesorera (una de las socias) presenta su firma de revisión en los formatos.	Se sugiere separar los formatos de solicitud del formato de pago una vez que se revisó y autorizó la solicitud. Se sugiere agregar una persona diferente a la autorización de aquella que realiza la solicitud o revisión.
4.8 4.9	Realización y aprobación de presupuestos El socio realiza ejercicios presupuestales por proyecto financiado, a cargo de cada coordinadora de proyecto	Integrar un ejercicio de planeación presupuestal anual y documentada, con mecanismos de monitoreo y evaluación de cumplimiento.
4.32	Auditorías internas no documentadas con seguimiento a recomendaciones.	Documentar las auditorías internas y el seguimiento a las recomendaciones derivadas

5. Área: Activos fijos e inventarios

No.	Descripción del hallazgo	Recomendación
5.1 5.2 5.3 5.6 5.9	Sistema de gestión de inventario El socio no cuenta con mecanismos para el registro, actualización, verificación de activos e inventarios.	Implementar un sistema elemental pero efectivo para registro, control, distribución, actualización, verificación y lo concerniente a inventario de acuerdo con sus dimensiones, que contenga políticas, procedimientos y responsables

6. Área: Informes financieros y monitoreo

No.	Descripción del hallazgo	Recomendación
6.1 6.4	El socio tiene lineamientos muy elementales para la elaboración de informes financieros.	Robustecer en su Manual los aspectos descriptivos de procedimientos detallados sobre el tipo de informes, fuente, frecuencia, contenido, manejo y monitoreo de finanzas

7. Área: Adquisiciones y gestión de contratos

No.	Descripción del hallazgo	Recomendación
7.13	No se identifica evidencia sobre procedimientos para la selección de proveedores, se cuenta con un registro de estos, pero es un listado sin actualización visible o desempeño.	Concretar y aplicar los procedimientos para la selección de proveedores. Enriquecer los registros de proveedores mediante un formato que permita su continua actualización y la descripción del desempeño y confiabilidad (seguimiento).
7.15 7.16	Se describen criterios y procedimientos para compras menores a 2 mil pesos, pero no sobre licitaciones, la administradora sólo describe los criterios de la organización sin base documental. No obstante, no haber registros de contratos con montos altos.	Integrar a su manual correspondiente a adquisiciones, el procedimiento en caso de licitaciones (contratos con montos altos).

Hallazgos y recomendaciones del Diagnóstico Institucional - PAMS

a. Área: Planificación Institucional

Planificación Institucional	Legal	Acta Constitutiva	4	3.57
		Protocolos notariales	4	
		Asesoría legal	4	
		Asamblea anual	4	
		Contratos	4	
		Nómina	1	
		Declaraciones fiscales	4	
	Plan Estratégico	Experiencia documentada	4	3.56
		Misión	4	
		Visión	4	
		Principios o Valores	4	
		FODA	4	
		Objetivos	0	
		Consenso (PE)	4	
		Código de Ética	4	
		Evaluación del Plan Estratégico	4	
	Estructura	Organigrama	4	4.00
		Posición del Órgano de Gobierno	4	
		Director General	4	
Áreas		4		
Puestos		4		

RECOMENDACIÓN

Realizar un ejercicio documentado de Planeación Estratégica que permita concretar objetivos estratégicos de la institución en el largo plazo y mecanismos para su monitoreo.

Separar las funciones y procesos respectivos de: órgano de gobierno; Dirección Colegiada; coordinaciones de estrategias; gestión operativa de colaboradores.

Correlaciones entre Evaluación de riesgos y Diagnóstico institucional PAMS

Existe una coincidencia entre ambos instrumentos al destacar como área de oportunidad la estructura organizativa del socio, el PAMS permite puntualizar que, si bien no se pretende buscar un esquema tradicional de áreas y puestos verticales y horizontales, el esquema actual de trabajo de la organización caracterizado por la ausencia de colaboradores base deriva en la ausencia de rumbo y consolidación institucional.

b. Área: Administración

Administración	Colaboradores	Selección por perfiles	4	2.5
		Compromiso Órgano de Gobierno	3	
		Programa de Voluntariado	2	
		Voluntarios	2	
		Servicio Social	3	
		Becarios	1	
	Desarrollo del Personal	Inducción	3	3.167
		Capacitación	4	
		Trabajo en equipo	3	
		Motivación y reconocimiento	3	
		Reglamento de trabajo	3	
		Oportunidades de Ascenso	3	
	Desempeño	Rendición de Cuentas	4	3.222
		Aplicación Plan Estratégico	3	
		Plan Operativo Anual	2	
		Funciones	4	
		Evaluación de colaboradores	2	
		Evaluación por áreas	4	
		Manuales de procedimientos	3	
Convenios		3		
Servicios financieros		4		

RECOMENDACIÓN

Desarrollar y aplicar un programa de voluntariado para fortalecer las necesidades organizacionales y operativas.

Desarrollar un sistema de permanencia, ascenso y reconocimiento laboral, basados en mecanismos de evaluación de desempeño del personal y las áreas o estrategias.

Desarrollar e implementar un plan operativo anual e institucional que supere la visión proyectista actual

Elaborar manuales de procedimientos que diferencien aquellos que corresponden a: órgano de gobierno; Dirección Colegiada; coordinaciones de proyectos, gestión de

Correlaciones entre Evaluación de riesgos y Diagnóstico institucional PAMS

Se corrobora en ambos instrumentos la necesidad de sistematizar y documentar procesos institucionales, a través de manuales de áreas y puestos entre los diferentes niveles horizontales de la organización. La ausencia de oportunidades de ascenso de la mano con capacitación para el personal es coincidente.

c. Área: Sostenibilidad financiera

Sostenibilidad Financiera	Relaciones	Relaciones con empresas	1	3.2
		Relaciones con gobierno	3	
		Relaciones con OSC	4	
		Relaciones con organizaciones extranjeras	4	
		Liderazgo	4	
	Procuración	Metas de procuración	4	1.778
		Personal de desarrollo	2	
		Autonomía financiera	1	
		Recursos de gobierno	1	
		Recursos de empresas	0	
		Recursos de OSC	0	
		Recursos de organizaciones extranjeras	4	
		Recursos de personas físicas (individuos)	0	
		Fuentes de financiamiento	4	
		Finanzas	Presupuesto anual	
	Políticas financieras		4	
	Gastos administrativos		4	
	Contador capacitado		4	
	Transparencia		4	
	Patrimonio		4	
	Garantía de operación		2	

RECOMENDACIÓN

Concretar y aplicar un plan de procuración de fondos con metas que permitan la sostenibilidad financiera de la organización mediante la diversificación de fuentes de ingreso.

Correlaciones entre Evaluación de riesgos y Diagnóstico institucional PAMS

En ambas evaluaciones destaca la poca posibilidad de autonomía financiera y la necesidad estrategias que permitan la sostenibilidad financiera de la institución.

d. Área: Metodología social

Metodología Social	Modelo de Intervención	Diagnóstico de la Causa	4	3.857
		Programas	4	
		Servicios	4	
		Evaluación de la metodología	3	
		Replicabilidad	4	
		Reconocimiento	4	
		Capital social	4	
	Beneficiarios	Diagnóstico Beneficiarios	4	3.857
		Perfil de Ingreso	4	
		Perfil de Egreso	4	
		Infraestructura	4	
		Registro de Beneficiarios	4	
		Participación de Beneficiarios	4	
		Satisfacción de Beneficiarios	3	
	Comunicación	Identidad Institucional	3	3
		Campañas de promoción	2	
		Comunicación interna	3	
		Materiales de promoción	3	
		Tecnología	3	
		Medios de comunicación	4	
		Información estratégica	3	

RECOMENDACIÓN

Sistematizar y documentar su modelo de intervención.

Sistematizar y documentar los resultados de los programas de la institución, superando la visión parcial por proyecto financiado.

Correlaciones entre Evaluación de riesgos y Diagnóstico institucional PAMS

Finalmente, PAMS explora con mayor precisión el grado de sistematización y documentación de la estrategia social (Modelo), resaltando y correspondiendo puntos de debilidad con la evaluación de riesgos respecto a la falta de mecanismos e indicadores para su seguimiento y evaluación.

Fuentes de consulta y evidencias

- Documentos y referencias de la organización "EDUCE"
 - Acta Constitutiva
 - Actas protocolizadas
 - Registro Oficial CLUNI
 - Manual de Operaciones
 - Contabilidad – libro mayor, libro menor, declaraciones, sistema CONTPAQ
 - Opinión de cumplimiento de obligaciones fiscales
 - Estados de cuenta bancarios Banamex
 - Conciliaciones bancarias
 - Estados financieros 2018, 2019 y 2020

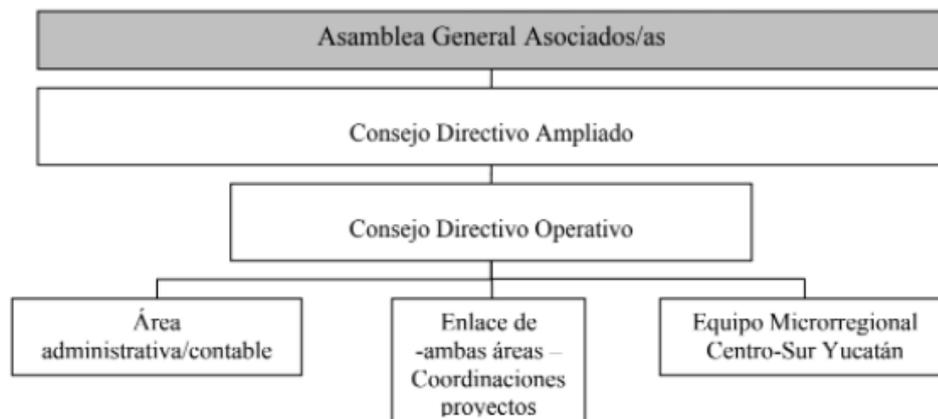
- Muñoz Grandé, Humberto; Arce Rodríguez, Roberto; Flores Unzueta, Sergio, 2015. Experiencias en la Construcción de la Metodología Social de las Organizaciones del Tercer Sector. Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector A.C e Instituto Nacional de Desarrollo Social, México.

Anexo I. Información del socio implementador y del programa

Nombre del socio implementador: (Parte responsable)	EDUCACIÓN CULTURA Y ECOLOGÍA A.C
Código del Socio Implementador UNICEF, PNUD, UNFPA (según corresponda)	PNUD
Detalles de contacto del socio implementador (nombre de contacto, dirección de correo electrónico y número de teléfono):	Nombre de contacto: Lucenanda Guerrero, Administradora de Proyectos Correo electrónico: lucenanda.guerrero@gmail.com
Principales programas aplicables implementados con la/s agencia/s de la ONU:	00121407 "Reducción del impacto económico del COVID-19 y fomento a la recuperación temprana resiliente en comunidades de México"
Oficial Responsable del programa de la/s Agencia/s de la ONU:	Edgar Rafael González González
Ubicación /es Programa o Proyecto:	comunidades del Poniente de Bacalar. Quintana Roo, México.
Ubicación de los archivos relacionados con el/los programa/s de la/s Agencia/s de la ONU:	Dirección Administrativa
Moneda de los registros financieros	MXN
Últimos gastos incurridos / reportados a UNICEF, PNUD y UNFPA (si aplica) durante el período más reciente de información financiera (en USD);	
Modalidad/es de transferencia de efectivo utilizados por la/s agencia/s de la ONU al socio implementador:	Por determinar
Fecha prevista de inicio de la micro evaluación	06 de septiembre 2021
Número de días previstas para realizar la micro evaluación	1 día
Requerimientos especiales durante la micro evaluación	Información administrativa complementaria

Anexo II. Organigrama del Socio implementador

Estructura de la Organización (Organigrama)



Anexo III. Listado de personas entrevistadas

Nombre	Dependencia	Cargo
Lucenanda Guerrero	Educación Cultura y Ecología, A.C.	Administradora de proyectos
Pilar Ruíz	Educación Cultura y Ecología, A.C.	Enlace territorial
Emanuel Monforte	Educación Cultura y Ecología, A.C.	Auxiliar administrativo

Anexo IV. Cuestionario de Micro Evaluación de riesgos

Anexo V “Instrumento de Diagnóstico Institucional **PAMS** de Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector”