



INFORME DE MICROEVALUACIÓN

FORO PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE, A. C.

- FORO -

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

Octubre de 2021

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



Índice

ANTECEDENTES, ALCANCE Y METODOLOGÍA	2
ANTECEDENTES DE LA MICRO EVALUACIÓN	2
ANTECEDENTES DEL SOCIO IMPLEMENTADOR	2
ALCANCES.....	3
METODOLOGÍA	3
a. <i>Evaluación de Riesgos</i>	4
b. <i>Diagnóstico Institucional PAMS</i>	5
1. RESUMEN DE RESULTADOS.....	7
RESUMEN DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS.....	7
RESUMEN DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL-PAMS	11
2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	14
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DETALLADAS DE CONTROL INTERNO	14
1. <i>Área: Socio Implementador</i>	14
2. <i>Área: Gestión de programas</i>	14
3. <i>Área: Estructura y personal de la organización</i>	15
4. <i>Área: Políticas y procedimientos contables</i>	15
5. <i>Área: Activos fijos e inventarios</i>	15
6. <i>Área: Informes financieros y monitoreo</i>	16
7. <i>Área: Adquisiciones y gestión de contratos</i>	16
HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL - PAMS.....	17
a. <i>Áreas: Área: Planificación Institucional</i>	17
b. <i>Área: Administración</i>	18
c. <i>Área: Sostenibilidad financiera</i>	19
d. <i>Área: Metodología social</i>	20
FUENTES DE CONSULTA Y EVIDENCIAS	21
ANEXO I. INFORMACIÓN DEL SOCIO IMPLEMENTADOR Y DEL PROGRAMA	22
ANEXO II. ORGANIGRAMA DEL SOCIO IMPLEMENTADOR	23
ANEXO III. LISTADO DE PERSONAS ENTREVISTADAS.....	24
ANEXO IV. CUESTIONARIO DE MICRO EVALUACIÓN DE RIESGOS.....	25
ANEXO V “INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL PAMS DE FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL TERCER SECTOR”	26

Antecedentes, Alcance y Metodología

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 Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD por sus siglas en inglés), 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.

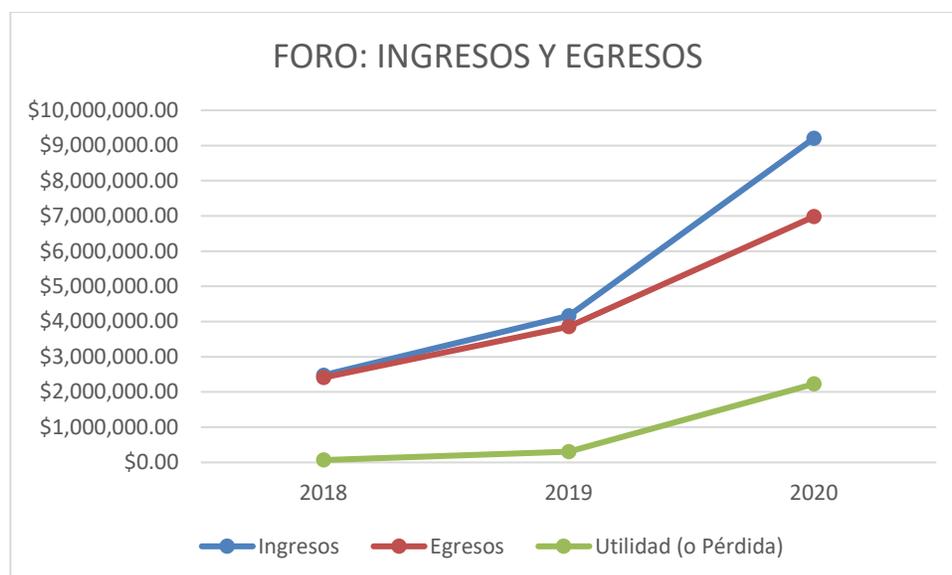
Este informe se elaboró de conformidad con los “Términos de Referencia (TDR) para Microevaluaicón” desarrollados por ONU. La instancia ejecutora es la Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector, A.C. En este documento se presentan los resultados, hallazgos y conclusiones principales de la evaluación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

Antecedentes del Socio implementador

Foro para el Desarrollo Sustentable, A.C., (FORO), es una Asociación Civil constituida mediante Escritura Pública No. 2,108 de fecha 17 de septiembre de 1997, ante el Notario Público No. 215, Lic. Uriel Oliva Sánchez, Distrito Federal, México.

Su misión consiste en la realización de actividades, contribuir al desarrollo económico de comunidades y grupos rurales y a la conservación de recursos naturales, brindar servicios de asesoría, capacitación, formación de recursos humanos, investigación y comunicación en desarrollo sustentable, realizar investigaciones sobre el fortalecimiento de los procesos de comercialización de los productos del campo con especial énfasis en los productos orgánicos o de tecnologías sustentables

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 Micro Evaluación 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 (**P**laneación, **A**dministración, **M**etodología social, **S**ostenibilidad financiera) elaborado por la Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector AC, para enriquecer los resultados de la Micro evaluación.

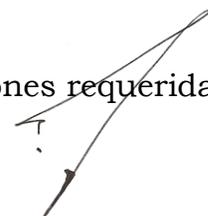
La implementación de ambos instrumentos brinda un análisis más complejo de la realidad institucional del socio; por un lado, el instrumento de micro evaluación diagnostica aspectos de planificación, contabilidad y administración financiera; en tanto que el instrumento PAMS complementa el diagnóstico, 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 la gerencia, 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.

De manera previa a la visita con el socio implementador, se realizó la recopilación y examen de información y evidencias documentales. Con base en el análisis de la información se solicitó y coordinó la visita con el socio, para la aplicación de los instrumentos previstos, en las instalaciones de la organización. La aplicación del cuestionario se complementó de manera paralela con entrevistas realizadas al personal.

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 el 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>

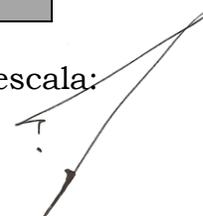
¹ Muñoz Grandé, Humberto; Arce Rodríguez, Roberto; Flores Unzueta, Sergio, 2015. Experiencias en la Construcción de la Metodología Social de las Organizaciones del Tercer Sector. Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector A.C e Instituto Nacional de Desarrollo Social, México. Pp. 18-19

A continuación, se presenta la estructura del instrumento²:

4 Áreas	12 Aspectos	# de Indicadores
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

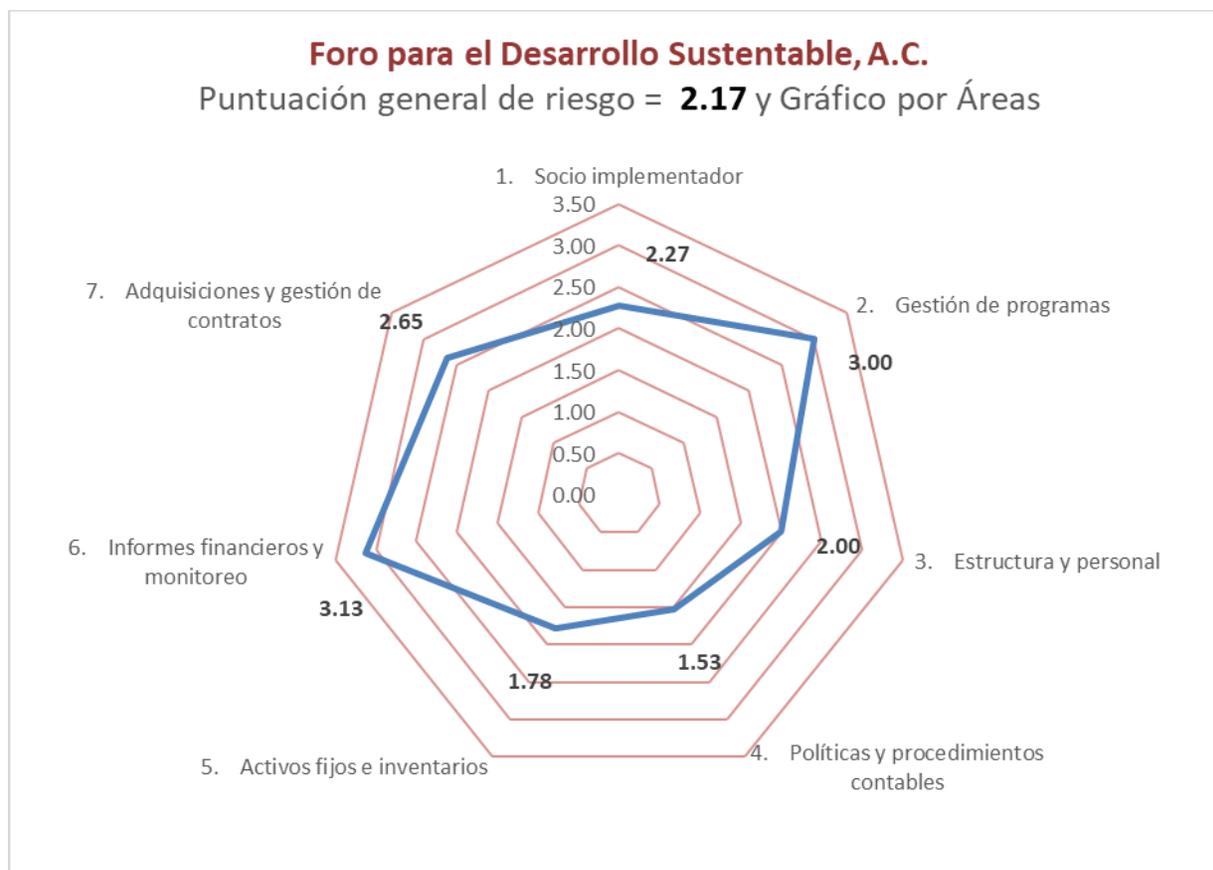


² Para más información en el Anexo 5 “Instrumento de Diagnóstico Institucional de Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector” puede revisarse de manera completa las subcategorías e indicadores.

1. Resumen de resultados

Resumen de resultados de la Evaluación de riesgos

Se presenta gráfico con la puntuación general de riesgo y los resultados de puntuación de riesgo por cada una de las áreas evaluadas.



La **evaluación general del riesgo** obtenido de las siete áreas arroja una puntuación de **2.17** clasificada como categoría de riesgo **“Moderado”**, 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.

Áreas temáticas	Puntaje	Nivel
1. Socio implementador	2.27	Moderado
2. Gestión de programas	3.00	Significativo
3. Estructura y personal	2.00	Bajo
4. Políticas y procedimientos contables	1.53	Bajo
5. Activos fijos e inventarios	1.78	Bajo
6. Informes financieros y monitoreo	3.13	Moderado
7. Adquisiciones y gestión de contratos	2.65	Moderado
Evaluación general de riesgo	2.17	Moderado

La siguiente tabla resume los resultados y los principales hallazgos de control interno encontradas durante la aplicación del cuestionario de Micro evaluación (Anexo IV) conforme a documentación enviada, sesión de entrevista virtual y con base a información complementaria. Las conclusiones y recomendaciones detalladas se exponen en la sección 3, a continuación:

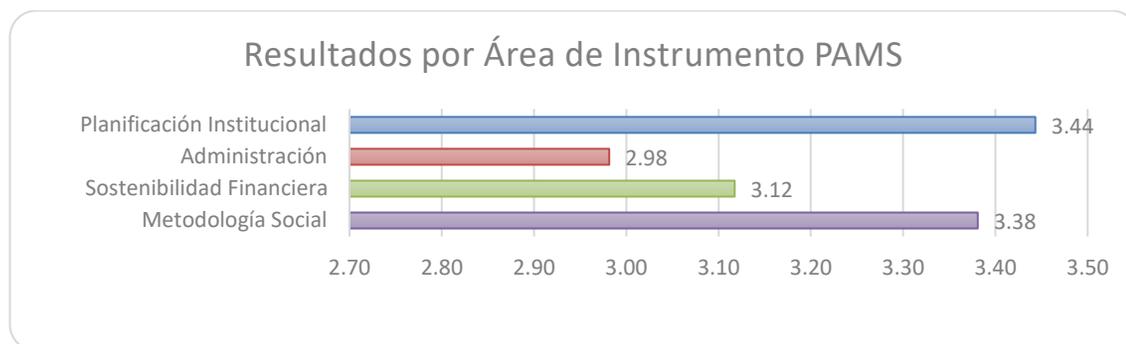
Área	Evaluación de riesgos	Breve justificación de la calificación (principales deficiencias de control interno)
<p>1. Socio implementador</p>	<p>Moderado 2.27 puntos de riesgo</p>	<p>El socio se constituyó desde 1997 como A.C. en la Ciudad de México, a partir del 2005 efectuó su traslado a Chiapas dando cumplimiento a sus principales requerimientos y obligaciones legales y fiscales; emite informes anuales ante el Registro Federal de las OSC y muestra Opinión de Cumplimiento a sus declaraciones como positiva, emitida por el SAT en 2021, mantiene actualizada su Autorización como donataria. Ha recibido recursos de PNUD por más de una década de manera escalonada sin identificarse problemas en sus gestiones. Cuenta con protocolos de Asamblea anual de socios. Aunque no se identifican en específico procedimientos o normas en caso de participación de contrapartes o entidades externas. Demuestra estabilidad financiera. No ha realizado auditorías externas. Se advierte facilidad para recibir fondos, no obstante, no haber registros de fondos de gobierno. Enfrenta los riesgos que toda OSC ante las condiciones económicas y políticas en México.</p>
<p>2. Gestión de programas</p>	<p>Significativo 3.00 puntos de riesgo</p>	<p>Cuenta con planificaciones para sus programas, proyectos y acciones anuales de manera escueta. Muestran formatos para valorar seguimiento y riesgos sin desarrollar ejemplos, sin embargo, argumentan no haber tenido impedimentos para cumplir con los objetivos de sus proyectos. Se cuenta con evidencias de monitoreo y evaluación poco detalladas. Se advierten recomendaciones de evaluación independiente PNUD a la cual no dieron cabal atención respecto a la realización de auditoría.</p>
<p>3. Estructura y personal</p>	<p>Bajo 2.00 puntos de riesgo</p>	<p>El socio ha tenido casi nula movilidad de personal (ingresos o salidas) por casi 8 años; dispone de un manual con criterios de contratación elementales, en el mismo manual describen puestos, pero no se detallan funciones. Su estructura es básica, pero se advierte que funcional para la complejidad de socio y sus acciones. Para sus funciones contables y financieras se aprovechan oportunidades de capacitación y actualización, aunque no existan políticas expresas para estos aspectos. El personal encuestado afirma contar con el marco suficiente para el control interno mismo que se basa en el manual de operaciones, aunque de manera</p>

Área	Evaluación de riesgos	Breve justificación de la calificación (principales deficiencias de control interno)
		escueta, las evidencias mostradas respaldan que dicho control se realiza adecuadamente
<p align="center">4. Políticas y procedimientos contables</p>	<p align="center">Bajo 1.53 puntos de riesgo</p>	<p>Cuenta con un sistema contable (CONTAQ) suficiente para sus registros y transacciones financieras, administrado por catálogos y basado en la planificación por proyectos. Se realizan conciliaciones mensuales y se dispone de la información y mecanismos contables y financieros suficientes y resguardados. Hacen un manejo óptimo de los recursos y mantienen informados a sus financiadores de ejercicio y decisiones presupuestales. Hay criterios y mecanismos elementales para aprobación de presupuestos y en consecuencia de pagos. Han simplificado y normado sus procedimientos y criterios sobre pagos en efectivo, así como no hay riesgos para pagos no autorizados. La administradora se capacita para mantener sus calificaciones respecto a sus responsabilidades.</p>
<p align="center">5. Activos fijos e inventarios</p>	<p align="center">Bajo 1.78 puntos de riesgo</p>	<p>En el Manual de operación se establecen procedimientos y criterios mínimos para control, protección y uso de activos. Su registro de inventario no tiene fecha de actualización, la administración argumenta que se realiza anualmente y los cambios son pocos dadas las mínimas adquisiciones. No requieren almacenes, disponen de lo elemental: oficina rentada, equipo de oficina, cómputo y dos camionetas aseguradas.</p>
<p align="center">6. Informes financieros y monitoreo</p>	<p align="center">Moderado 3.13 puntos de riesgo</p>	<p>Realizan Estados de resultado, procedimientos contables y administrativos elementales, sin referencia detallada de tipo de informes, frecuencia o uso. No se han aplicado auditorías independientes por falta de recursos por tanto no hay recomendaciones de oportunidades de mejora. Cuenta con sistema de gestión financiera computarizado.</p>
<p align="center">7. Adquisiciones y gestión de contratos</p>	<p align="center">Moderado 2.65 puntos de riesgo</p>	<p>Los criterios básicos para adquisiciones están enunciados en el capítulo VII de su Manual de operaciones no son detallados, su volumen y mecanismo de adquisiciones se basa entre acuerdos del solicitante que regularmente es el coordinador de proyecto con la administradora y con anuencia de la directora; los montos eventualmente son superiores a \$6,000 pesos, la magnitud de sus adquisiciones no hace necesaria la creación de un departamento o puesto dedicado, tales funciones recaen en la administradora con anuencia de la Directora. La Administradora se capacita para actualizarse en las funciones que realiza desde el año 2003 está vinculada a las acciones de la organización (anterior y actual) y cuenta con la experiencia de cumplimiento de los requisitos establecidos por Naciones Unidas y otras instancias financiadoras. La autorización de adquisiciones no se realiza por evento ni por escrito, es por</p>

Área	Evaluación de riesgos	Breve justificación de la calificación (principales deficiencias de control interno)
		<p>acuerdo de las instancias internas implicadas. En casos eventuales requieren contratos sin estipulaciones detalladas. Para la selección de proveedores se basan en las referencias del manual que determina la presentación de al menos tres cotizaciones. No muestran evidencia de registro de desempeño de proveedores o bases de datos justifican que cuentan con un número mínimo de proveedores. No han requerido licitaciones. En los últimos años la organización registra como máximo contrato un proveedor de obras no superior a 100 mil pesos al año.</p>
<p>Evaluación general del riesgo</p>	<p>Moderado 2.17 puntos de riesgo</p>	<p>El riesgo de la Evaluación general es Moderado; los puntos más significativos de riesgo se hallan en la poca experiencia de colaboración que el socio muestra ante la posibilidad de que otras entidades participen financiera o colaborativamente en la implementación de proyectos conjuntos. La ausencia de auditoría externa o independiente se hace recurrente en varios numerales de las áreas de esta evaluación, punto que ya había sido recomendación previa del PNUD y que el socio no ha logrado subsanar. Se muestran parcialmente y con poco detalle procedimientos y documentos de monitoreo y evaluación de sus programas. La estructura y personal corresponden a la dimensión y complejidad del socio. Las políticas y particularmente los procedimientos contables son básicos poco detallados, pero suficientes para controles internos. A pesar de contar con pocos activos no se muestra suficientemente un control actualizado de inventarios. Los informes y monitoreo financiero parecen elementales y suficientes, aunque se precisa de auditorías para documentar oportunidades de mejora. Para la gestión de contratos y adquisiciones poco o nulo detalle en su Manual de operación que establezca lo elemental de políticas, criterios y procedimientos. Finalmente, los registros muestran un bajo monto de contrataciones que a su vez representa poca experiencia en proyectos de mayor magnitud.</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 “**Foro para el Desarrollo Sustentable, A.C.**”



El resultado promedio por áreas es de 3.23 en una escala de 0 de 4.00 esto es resultado superior a la categoría “bien”. El orden de valoraciones descendente muestra que los aspectos de Planificación institucional son los más altos con 3.44 puntos, enseguida los Metodología con 3.38, luego los aspectos de Sostenibilidad con 3.12 y finalmente el área con mayores oportunidades de mejora es Administración con un puntaje de 2.98.

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

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.

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

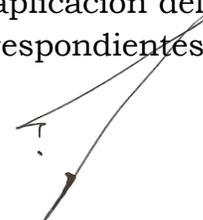
Metodología social muestra **debilidades** en cuanto a la sistematización y documentación de su modelo de intervención social, cuentan con objetivos, metas, estrategias (acciones y actividades), presupuesto y cronograma por proyecto, se consideran **fortalezas** sus proyectos están focalizados en objetivos 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,

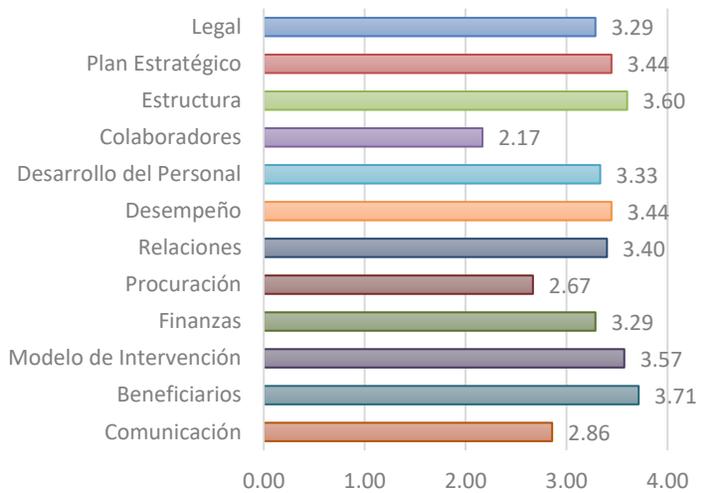
derivado de su dependencia por proyectos financiados, la carencia de un ejercicio de identificación de debilidades y amenazas estratégicas; no cuenta con un código de ética o reglamento interno. Las debilidades en los indicadores del aspecto de Estructura organizativa arrojan la necesidad de crear un 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 “FORO” de los cuales se analizaron los ítems correspondientes para la interpretación de los párrafos anteriores.

Área	Aspecto	Promedio de Aspectos
Planificación Institucional	Legal	3.29
	Plan Estratégico	3.44
	Estructura	3.60
Administración	Colaboradores	2.17
	Desarrollo del Personal	3.33
	Desempeño	3.44
Sostenibilidad Financiera	Relaciones	3.40
	Procuración	2.67
	Finanzas	3.29
Metodología Social	Modelo de Intervención	3.57
	Beneficiarios	3.71
	Comunicación	2.86



Resultados por Aspectos de Instrumento PAMS



2. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones y recomendaciones detalladas de Control Interno

1. Área: Socio Implementador

No.	Descripción del hallazgo	Recomendación y respuesta de la administración del Socio Implementador
1.5	El socio muestra poca o nula experiencia de participación conjunta de otras entidades en la implementación de proyectos.	Se sugiere desarrollar normas y procedimientos que aseguren la supervisión y monitoreo ante la posibilidad de que otras entidades pudieran participar en la implementación de proyectos como contrapartes.
1.6	A pesar de considerarse estable financieramente, los procesos de control sólo son internos, los estados de resultados no están auditados	Es recomendable considerar una partida presupuestal anual para realizar auditorías externas o independientes
1.9	No ha desarrollado políticas sobre fraude y corrupción	Es recomendable documentar elementalmente política contra fraude y corrupción

2. Área: Gestión de programas

No.	Descripción del hallazgo	Recomendación
2.1	Las herramientas de planificación con las que cuenta son escuetas igual que sus referencias en manual de operación, han mostrado eventualmente planificación por algún proyecto, no se advierte planificación integrada con todos los programas vigentes	Detallar las indicaciones de planificación integral (modelo de intervención) en su Manual de operación, así como realizar una planificación anual integrada.
2.4	El monitoreo y evaluación de sus programas se ha ejemplificado con un caso de manera escueta, no se advierte MyE estandarizado e integrado de sus programas anuales.	Establecer mecanismos y reportes de monitoreo y evaluación con referentes de indicadores y estandarizarlos para todos sus programas (proyectos) vigentes.
2.8	Hay recomendaciones previas de PNUD para realizar auditorias que no se han efectuado.	Aplica recomendación 1.6

3. Área: Estructura y personal de la organización

No.	Descripción del hallazgo	Recomendación
3.2	Existe un documento denominado organigrama y descripción de puestos con 4 páginas que contienen el organigrama y una muy breve descripción de puestos, pero no de las funciones.	Detallar las funciones de puestos en su manual de operación
3.8	El manual de operaciones escasamente refiere al marco, mecanismo o procedimientos de control interno contable.	Es recomendable que el manual desarrolle con mejor detalle las acciones de control interno contable.

4. Área: Políticas y procedimientos contables

No.	Descripción del hallazgo	Recomendación
4.19	Las descripciones sobre políticas y procedimientos contables en su Manual de operación son escuetas	Enriquecer con más detalle las descripciones sobre políticas, procedimientos contables en su Manual de operación.
4.32	'No se presenta evidencia de reportes de auditoría o control interno	Realizar auditorías internas

5. Área: Activos fijos e inventarios

No.	Descripción del hallazgo	Recomendación
5.2 5.3	Se presenta un registro de inventario sin fecha	Se sugiere documentar de manera más formalizada y periódica, inventarios actualizados con cuentas de control.

6. Área: Informes financieros y monitoreo

No.	Descripción del hallazgo	Recomendación
6.1	No hay referencia detallada de qué tipo de informes se deben elaborar, ni sobre la frecuencia tampoco respecto al uso de tales informes	Considerar en su Manual de operación la descripción suficiente que refiera a los informes financieros, características, frecuencia y uso.
6.3 6.4 6.5	No puede respaldarse la identificación de problemas, monitoreo financiero o de control por falta de auditorías	Aplica recomendación 1.6

7. Área: Adquisiciones y gestión de contratos

No.	Descripción del hallazgo	Recomendación
7.1 7.3 7.4 7.8	No se puede considerar que las adquisiciones se basen en un sistema computarizado con controles detallados o segregados, simplemente se respaldan por los criterios del manual y el seguimiento entre solicitantes, coordinador de proyecto, administradora y directora.	Se identifica la necesidad de enriquecer en su Manual de operación los capítulos o apartados referentes a Adquisiciones y contratos mediante la descripción básica de políticas, procedimientos, autorizaciones y sistemas aplicables según las características de la organización
7.7	No se han realizado informes de auditoría	Aplica recomendación 1.6
7.12 7.13	El manual referido únicamente determina la presentación de al menos tres cotizaciones para realizar la selección más oportuna de proveedores	Se recomienda robustecer el manual para detallar el procedimiento y los criterios para seleccionar y mantener a proveedores

Hallazgos y recomendaciones del Diagnóstico Institucional - PAMS

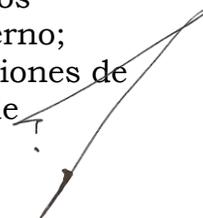
a. Áreas: Área: Planificación Institucional

Planificación Institucional	Legal	Acta Constitutiva	4	3.28
		Protocolos notariales	3	
		Asesoría legal	3	
		Asamblea anual	4	
		Contratos	4	
		Nómina	1	
		Declaraciones fiscales	4	
	Plan Estratégico	Experiencia documentada	4	3.44
		Misión	4	
		Visión	4	
		Principios o Valores	4	
		FODA	4	
		Objetivos	4	
		Consenso (PE)	3	
		Código de Ética	1	
Evaluación del Plan Estratégico		3		
Estructura	Organigrama	3	3.6	
	Posición del Órgano de Gobierno	4		
	Director General	3		
	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.



b. Área: Administración

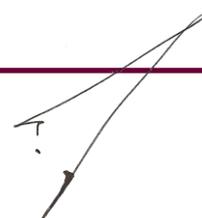
Administración	Colaboradores	Selección por perfiles	4	22.16
		Compromiso Órgano de Gobierno	3	
		Programa de Voluntariado	2	
		Voluntarios	2	
		Servicio Social	2	
		Becarios	0	
	Desarrollo del Personal	Inducción	4	3.33
		Capacitación	2	
		Trabajo en equipo	4	
		Motivación y reconocimiento	3	
		Reglamento de trabajo	3	
		Oportunidades de Ascenso	4	
	Desempeño	Rendición de Cuentas	4	3.44
		Aplicación Plan Estratégico	3	
		Plan Operativo Anual	4	
		Funciones	4	
		Evaluación de colaboradores	4	
		Evaluación por áreas	2	
		Manuales de procedimientos	2	
Convenios		4		
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 de coordinaciones de proyectos, gestión de programas y demás funciones.

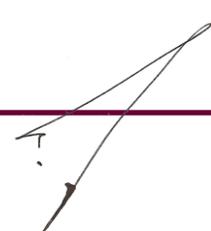


c. Área: Sostenibilidad financiera

Sostenibilidad Financiera	Relaciones	Relaciones con empresas	3	3.4
		Relaciones con gobierno	3	
		Relaciones con OSC	4	
		Relaciones con organizaciones extranjeras	4	
		Liderazgo	3	
	Procuración	Metas de procuración	4	2.66
		Personal de desarrollo	3	
		Autonomía financiera	1	
		Recursos de gobierno	2	
		Recursos de empresas	3	
		Recursos de OSC	4	
		Recursos de organizaciones extranjeras	2	
		Recursos de personas físicas (individuos)	1	
		Fuentes de financiamiento	4	
	Finanzas	Presupuesto anual	4	3.28
		Políticas financieras	3	
		Gastos administrativos	4	
		Contador capacitado	4	
		Transparencia	4	
		Patrimonio	2	
		Garantía de operación	2	

RECOMENDACIÓN

Concretar y aplicar un plan de procuración de fondos.



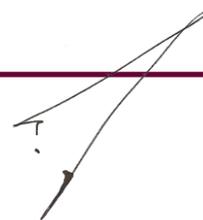
d. Área: Metodología social

Metodología Social	Modelo de Intervención	Diagnóstico de la Causa	4	3.57
		Programas	4	
		Servicios	3	
		Evaluación de la metodología	4	
		Replicabilidad	3	
		Reconocimiento	3	
		Capital social	4	
	Beneficiarios	Diagnóstico Beneficiarios	4	3.71
		Perfil de Ingreso	4	
		Perfil de Egreso	4	
		Infraestructura	4	
		Registro de Beneficiarios	4	
		Participación de Beneficiarios	3	
		Satisfacción de Beneficiarios	3	
	Comunicación	Identidad Institucional	2	2.85
		Campañas de promoción	2	
		Comunicación interna	3	
		Materiales de promoción	2	
		Tecnología	4	
		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.



Fuentes de consulta y evidencias

Documentos y referencias de la organización "FORO"

Acta Constitutiva

Actas protocolizadas

Registro Oficial CLUNI

Manual de Operaciones

Contabilidad – libro mayor, libro menor, declaraciones, sistema CONTPAQFISCAL

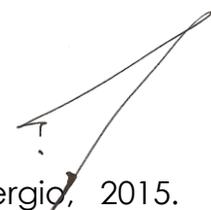
Opinión de cumplimiento de obligaciones fiscales

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

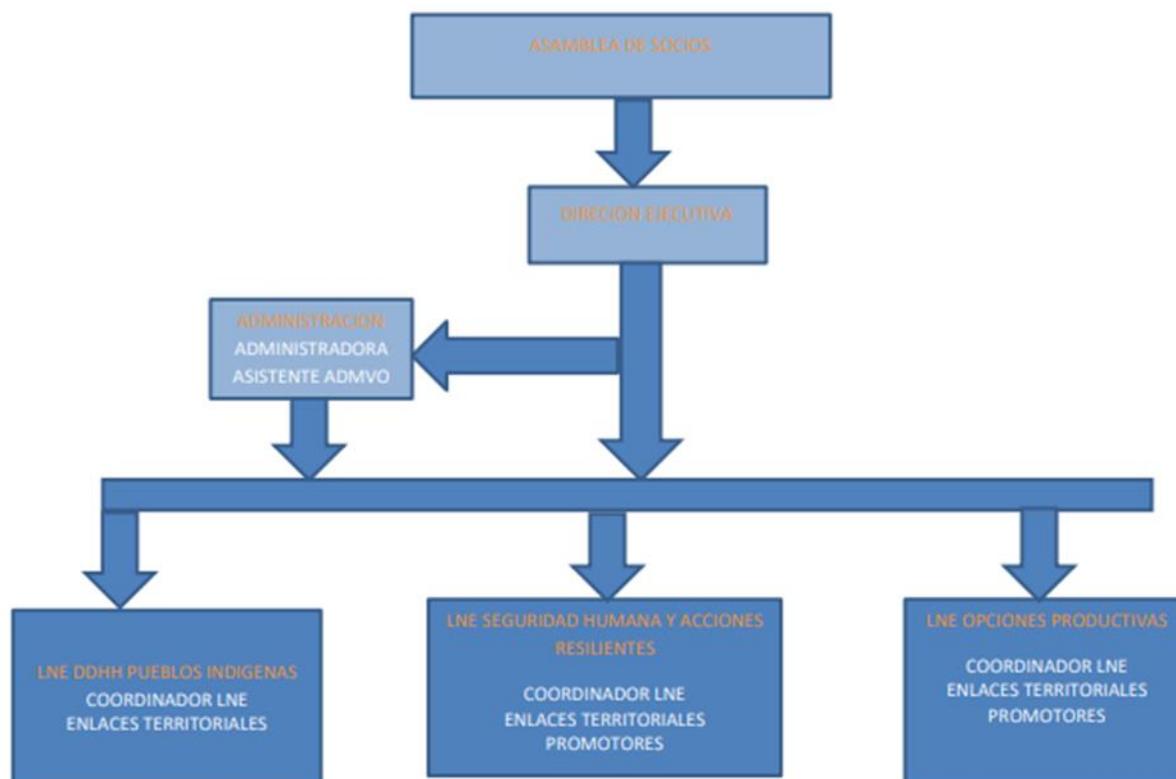
Nombre del socio implementador: (Parte responsable)	FORO PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE, A.C. (FORO)
Código del Socio Implementador UNICEF, PNUD, UNFPA (según corresponda)	PNUD
Detalles de contacto del socio implementador (nombre de contacto, dirección de correo electrónico y número de teléfono):	Nombre de contacto: Silvia Bautista Carpio, Coordinadora de Proyectos Correo electrónico: foroadmon@prodigy.net.mx Teléfono: 9676780456
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:	San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, 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	08 de septiembre 2021
Número de días previstas para realizar la micro evaluación	1 día
Requerimientos especiales durante la micro evaluación	Información administrativa complementaría

Anexo II. Organigrama del Socio implementador



FORO PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE, A.C.

ORGANIGRAMA



Anexo III. Listado de personas entrevistadas

Nombre	Dependencia/Organización	Cargo
Silvia Bautista Carpio	FORO para el Desarrollo Sustentable A.C.	Administradora General y encargada de proyectos
Heber Gómez	FORO para el Desarrollo Sustentable A.C.	Enlace auxiliar en la coordinación administrativa y operativa
Luis Encinos	FORO para el Desarrollo Sustentable A.C.	Asistente administrativo

Anexo IV. Cuestionario de Micro Evaluación de riesgos

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