



Anáhuac
México

Revista de divulgación científica

CLARES

CENTRO LATINOAMERICANO DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL

INVESTIGADOR INVITADO

**EVALUACIÓN
DE IMPACTO**

**TESIS
DOCTORAL**

“GENERACIÓN DE IMPACTO SOCIAL
DESDE EMPRESAS EMERGENTES DE BASE
TECNOLÓGICA EN MÉXICO. MEDICIÓN DE
IMPACTO UTILIZANDO LA METODOLOGÍA
SOCIAL RETURN ON INVESTMENT, SROI”
Dr. Martín González Vásquez

“LOS FACTORES DE ÉXITO DE LA EMPRESA
SOCIAL EN MÉXICO. UN ENFOQUE DE
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN
EMPRESAS DEL ESTADO DE MÉXICO”
Dra. Alejandra Cuesta Melgoza

CASO #1

RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL EN MÉXICO





Anáhuac
México

PRÓXIMA APERTURA

DOCTORADO EN INNOVACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL



Inicio: 11 de agosto de 2017

20%
DE DESCUENTO
A EGRESADOS

Coordinación Académica:
Dr. Miguel Ángel Santinelli Ramos
miguel.santinelli@anahuac.mx
pegaso.anahuac.mx/clares

INFORMES:
Centro de Atención de Posgrado y Educación Continua
Tels.: (55) 56 27 02 10 ext. 7100 y (55) 53 28 80 87
posgrado@anahuac.mx
anahuac.mx/mexico

Facultad de
Responsabilidad Social

Campus Norte

GRANDES LÍDERES

Y MEJORES PERSONAS

Posgrados
Anáhuac

DIRECTORIO

Rector
Dr. Cipriano Sánchez García, L.C.

Vicerrectora Académica
Dra. Sonia Barnetche Frías

Vicerrector Académico
Mtro. Jorge Miguel Fabre Mendoza

Director de la Facultad de Responsabilidad Social
Dr. Roberto Delgado Gallart

Director de Comunicación Institucional
Lic. Abelardo Somuano Rojas

Coordinadora General de Publicaciones
Mtra. Alma E. Cázares Ruiz

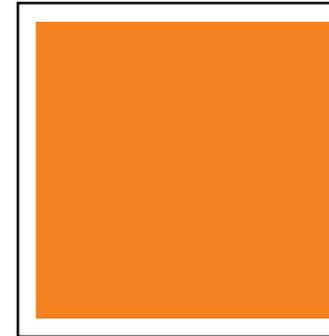
Coordinador del CLARES
Mtro. Juan Carlos Sánchez López

Diseño editorial
Lic. Mariana Hernández Ambriz

REVISTA DE DIVULGACIÓN CIENTÍFICA CLARES (CENTRO LATINOAMERICANO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL). Año I, No. 1, es una publicación trimestral editada por Investigaciones y Estudios Superiores S.C., a través de la Facultad de Responsabilidad Social de la Universidad Anáhuac México, Av. Universidad Anáhuac 46, Col. Lomas Anáhuac, Huixquilucan, Edo. De México, C.P. 52786. Tel. 5627-0210. Editor responsable: Juan Carlos Sánchez López. Reservas de Derechos al Uso Exclusivo No. (en trámite), ISNN: (en trámite). Licitud de Título y Contenido: (en trámite), otorgado por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Revista electrónica

"Cualquier información y/o artículo y/u opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor sobre la publicación. Asimismo, el editor investiga sobre la seriedad de sus anunciantes, pero no se responsabiliza de las ofertas relacionadas con los mismos. Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización del editor."

ÍNDICE

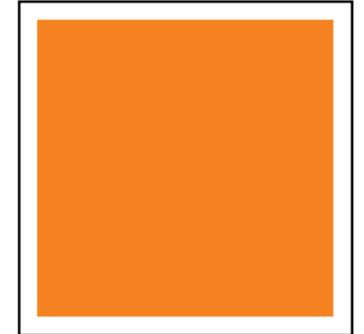


04

3 Razones de ¿por qué leer este número?

05

¿Qué es CLARES?



09

Investigador invitado
Dr. Humberto Muñoz



17

Documentos y tesis doctorales



33

Caso: Santander



3 RAZONES

¿DE POR QUÉ LEER ESTE NÚMERO?



El Centro Latinoamericano de Responsabilidad Social (CLARES) inicia sus operaciones en el 2005, con el objetivo fundacional de lograr la profesionalización de las personas e instituciones, a través de la investigación, formación, consultoría y vinculación.

Es un orgullo presentar, a cada uno de ustedes, la propuesta de la revista CLARES, de divulgación científica, que busca dar a conocer las aportaciones y opiniones de expertos, científicos, alumnos e invitados, en los temas relacionados con la Responsabilidad Social y la Sustentabilidad.

Este primer número refleja y expone, por primera vez, el aprendizaje que hemos venido desarrollando desde el programa del Diplomado en Administración de Instituciones de Asistencia Social y Responsabilidad Social que fue crisol y fermento para la apertura de la Maestría en Responsabilidad Social (2006), de la Licenciatura en Dirección en Responsabilidad Social y Desarrollo Sustentable (2011), consolidando este conocimiento a través del Doctorado en Innovación y Responsabilidad Social (2011), que presenta una visión clara de la importancia de la medición del impacto social y de los factores de éxito de la empresa social, a través de los documentos de tesis doctoral.

En opinión de nuestro investigador invitado, Dr. Humberto Muñoz, las organizaciones, sean privadas, públicas o de carácter social, están tratando de realizar una Evaluación de Impacto, ya sea porque consideran que es realmente necesario o porque está de moda, cuando en realidad lo que desean realizar es una Evaluación de Resultados, y por tanto los alcances y limitaciones son los factores preponderantes, principalmente para las organizaciones de la sociedad civil y empresas que promueven y apoyan programas sociales.

Es por ello que presentamos el caso que, derivado de la propuesta, acción y compromiso voluntario de los colaboradores, se integra a la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial y de Sustentabilidad de la Empresa. "Fideicomiso por los niños de México. Todos en Santander". A través de este número te invitamos a formar parte de la comunidad CLARES, y te pedimos que nos apoyes con tus comentarios, crítica y participación voluntaria para que continuemos con este proyecto y muchos más.

Muy atentamente,
Dr. Roberto Delgado Gallart

¿QUÉ ES CLARES?



Mtro. Juan Carlos Sánchez López
Coordinador del CLARES

El Centro Latinoamericano de Responsabilidad Social (CLARES), forma parte de los Centros e Institutos de Investigación de la Universidad Anáhuac México y es pieza clave para la creación y aplicación de conocimiento en el tema de la Responsabilidad Social, mediante una visión moderna para la profesionalización de talento humano. Tiene la misión de promover el conocimiento, difusión, profesionalización, autocrítica, rentabilidad económica y social, vinculación, reconocimiento y práctica de la responsabilidad social en América Latina, de las empresas, gobierno y organizaciones de la sociedad civil.

Áreas estratégicas:

1. Vinculación y consultoría con instituciones

académicas, organizaciones privadas, organismos gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil, programas sociales y asistenciales, programas internacionales de sustentabilidad y, en general, todas aquellas instancias que puedan contribuir a la realización de programas socialmente responsables en América Latina.

2. Formación de capital humano que conjugue la experiencia profesional con la formación en Responsabilidad Social, necesaria para implementar los programas más rentables socialmente, ya sea dentro de sus empresas o como parte del programa de consultoría CLARES.

Programas de Formación Corporativa:

Los Programas de Formación Corporativa In-Company tiene la finalidad de ofrecer una atención más personalizada a aquellas instituciones públicas y privadas que buscan desarrollar a su equipo ejecutivo en temas de Responsabilidad Social y Desarrollo Sustentable a través de programas de formación y capacitación diseñados a la medida de sus necesidades con el objetivo de incrementar su competitividad, generando valor a la organización, la sociedad y el medio ambiente.

Diplomados.

Ponemos a su disposición una red de programas ya estructurados que permiten cumplir con un objetivo institucional, desarrollando competencias en los participantes que integran nuestros grupos, además de que le permite vincularse con ejecutivos de distintas organizaciones que a pesar de su diversidad persiguen la misma finalidad.

3. Investigación integral sobre la práctica de la responsabilidad social por país, sector y segmento productivo.

La participación activa del CLARES a través de las diversas investigaciones, publicaciones y conferencias, ha permitido tener un alto impacto en empresas, gobierno y en las Organizaciones de la sociedad civil.

Publicaciones y estudios:

- Estudio: programa “Buen Vecino” es un proyecto que tuvo por objetivo realizar un mapeo de actores y el diagnóstico de las necesidades del entorno local a una planta industrial en la Ciudad de México. Como resultado de la propuesta es potenciar acciones de transformación y de inclusión social dentro de la estrategia de Responsabilidad Social (RS) de la empresa.

- Desarrollo del Estudio comparativo de los informes 2005-2006 sobre los apoyos y estímulos otorgados a las organizaciones de la sociedad civil por las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

- Los Pueblos Originarios: Visión Social.

Autoras: Jeannette Arriola Sánchez y María de la Soledad García Venero

- Libro “La Voluntad de Servir”

Autoras: Rosamaría Berlanga y Teresa Becerra de la Luz

- Libro “La Responsabilidad Social Mexicana, Actores y Temas”

Coordinador, Jorge A. Pérez Pineda

4. Promoción y reconocimiento de personas, instituciones, organismos gubernamentales y empresas cuya labor productiva genere auténtica rentabilidad social y difundir el trabajo de investigación generado por CLARES.

El Premio CLARES a la Responsabilidad Social se otorga desde el año 2007.

Se extiende a aquellas personas, organismos e instituciones cuyo excepcional desempeño, preclaro compromiso con los grupos sociales más necesitados, demostrada entrega hacia las

causas más importantes y, en especial, su eminente ejemplo para las generaciones actuales y futuras, los han convertido en impulso perenne del sector social, respaldado por el prestigio y reconocimiento internacional de la Universidad Anáhuac.

Así mismo desarrolla el “Congreso Internacional CLARES de Responsabilidad Social”, en el cual participan empresas, gobierno y organizaciones de la sociedad civil a nivel nacional e internacional www.clares.com.mx/congreso.



SAVE THE DATE

OCTUBRE

9:00 HRS.
SALA DE EXPOSICIONES
CAMPUS NORTE



Escanea nuestro código QR para conocer mayor información o visita clares.com.mx/congreso

Facultad de
Responsabilidad Social



Informes:
Mtra. Martha Elizalde Durán
Tel.: (55) 56 27 02 10 ext. 8315
martha.elizalde@anahuac.mx
anahuac.mx/mexico

INVESTIGADOR INVITADO

EVALUACIÓN DE IMPACTO

**ALCANCES Y LIMITANTES PARA
ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD
CIVIL Y EMPRESAS SOCIALMENTE
RESPONSABLES**

Dr. Humberto Muñoz Grande

Académico de la Universidad Anáhuac México, Campus Norte y de la Universidad ORT México.

hmunoz@tercersector.org.mx

Resumen Ejecutivo

Las modificaciones a la Ley de Impuesto sobre la Renta (LISR) aprobadas en 2017 en México, establecieron un esquema de certificación voluntaria para las donatarias autorizadas en tres niveles (A, AA, AAA), determinados por el nivel de cumplimiento de requisitos de transparencia, de rendición de cuentas y de Evaluación de Impacto (EI). En este sentido, la discusión sobre el significado, alcances y limitantes de una evaluación de este tipo es pertinente, considerando la diversidad de organizaciones de la sociedad civil, pero sobre todo de sus capacidades. Este artículo de opinión no pretende una descripción metodológica de la EI, sino la exploración general del concepto desde su concepción predominantemente económica y de los retos metodológicos y operativos que supone este tipo de evaluación para programas de pequeña escala, impulsados por organizaciones de la sociedad civil y empresas socialmente responsables.

Palabras Clave: evaluación, impacto, OSC, responsabilidad social.

Desde una perspectiva institucional, las transformaciones sociales pueden ocurrir cuando se cuenta con estructuras sólidas que permiten que los agentes, esto es, empresas lucrativas, gobiernos, organizaciones de la sociedad civil (OSC); pueden realizar las actividades lícitas para las que fueron creadas. Una vez dadas las condiciones, las organizaciones públicas o privadas se convierten en potenciales agentes de cambio capaces de transformar la vida de las personas y de modificar, al mismo tiempo, las propias estructuras de su entorno. Sin embargo, no podemos asumir que tan sólo con un ecosistema propicio dichas transformaciones

sucedan, pues depende de la capacidad organizacional de los agentes. Aun así, la suma de un entorno adecuado y de capacidades técnicas, gerenciales y metodológicas no son suficientes para garantizar que un programa dé los resultados esperados. Efectivamente, las estructuras y capacidades son necesarias, pero existe un sinnúmero de factores exógenos al programa, de los cuales también depende el resultado. Por esta razón, y ante los retos que supone la escasez de recursos financieros, en las últimas décadas se ha insistido, desde la academia, en la necesidad de evaluar en qué medida estos agentes de cambio logran transformar la realidad que se han propuesto. Para ello, ha surgido una amplia variedad de modelos de evaluación que podemos agrupar bajo el término de Evaluación del Desempeño (ED).

Dentro de este término genérico cabe una pluralidad de propósitos de evaluación, así podemos saber en qué medida se hace lo que se dice que se hace, en qué medida se hacen las cosas como se planteó que se iban a hacer, en qué medida se logró lo que se propuso; y en qué medida ese logro se debe al programa implementado por la OSC o por las acciones de Empresas Socialmente Responsables (ESR). Estas preocupaciones definen la pregunta central de toda evaluación y la base para la decisión sobre el tipo de evaluación que se va a usar para dar respuesta.

A las OSC y a algunas ESR se le ha acusado de "amateurismo" o de "aficionadas" en el diseño de soluciones efectivas a problemáticas sociales. Esta característica es definida como una de las fallas del tercer sector o fallas del sector filantrópico (Salamon, 2015) en

donde la falta de profesionalización puede generar efectos perversos en la atención de una problemática social, cultural, económica, ambiental o política. Así, han sido cuestionadas respecto de que si lo que hacen y los recursos que invierten en sus programas, en realidad están cambiando la vida de las personas, como esas organizaciones suponen. Por ello, en los últimos años, la evaluación en general y la Evaluación de Impacto (EI) en específico, han rondado en la mente de las autoridades fiscales, los donantes y los ciudadanos que participan en esos emprendimientos. Por su parte, las OSC y las ESR advierten en la evaluación un instrumento de transparencia, además de una forma de legitimidad y de acceso a mayores recursos.

Para efectos de este artículo de opinión, proponemos conceptos instrumentales de OSC y ESR, sin desconocer con ello la amplia gama de interpretaciones existentes, en función de las distintas disciplinas y aproximaciones teóricas. Así, entendemos por OSC a aquellas que persiguen objetivos de desarrollo social, cultural, ambiental, económico o político (no partidista); sin ánimo de lucro y que tienen por destinatarios a terceros, es decir, personas o conglomerados ajenos a la propia organización¹. Por su parte, entendemos a las ESR desde la perspectiva de los grupos de interés de Freeman (1983), en donde quienes gobiernan a la empresa son responsables ante los demás y no sólo ante los accionistas.

Como advertimos, el conjunto de evaluaciones se puede agrupar en el término de ED, el cual

¹ Existen OSC que tiene por destinatarios a sus propios miembros y que no tienen fines lucrativos como por ejemplo los colegios de profesionales, las asociaciones vecinales, las asociaciones patronales, entre otros.

tiene como foco de análisis los resultados de una intervención, a partir del uso de técnicas y herramientas desde las cuales se analiza la información, para eventualmente conformar un sistema permanente de monitoreo, medición y retroalimentación (Arellano, 2015), y es en el marco de posibilidades de ED donde encontramos la EI, hoy percibida por varios actores institucionales como la más sexy de todas las evaluaciones.

Para comprender el concepto de EI, podemos empezar definiendo la evaluación como el proceso de observar y medir una intervención o programa, a fin de determinar su valor (OCDE, 2002). Por su parte, el impacto, para efectos de evaluación, lo comprendemos como los efectos positivos y negativos, primarios y secundarios, generados a largo plazo por un programa o intervención, con intención o sin ella y de manera directa o indirecta (Garbarino, 2009). Así, la EI, en términos generales, consiste en conocer en qué medida los resultados obtenidos se deben o son atribuibles a un programa. La EI ha sido dominada por la disciplina económica y, por lo tanto, se han usado modelos cuantitativos, más que cualitativos, para su medición. La razón, en nuestra opinión, es que los modelos cuantitativos permiten "acreditar" o "atribuir" con mayor precisión los cambios o resultados obtenidos de un programa específico, y conocer qué otros factores explican los resultados. Sin embargo, en realidad toda EI precisa de una aproximación cualitativa que utilice técnicas de investigación contextual como grupos focales, observación participante, estudios de caso o entrevistas a profundidad que permitan, por un lado, ponerle rostro a los hallazgos de la EI y, por el otro, acceder a respuestas más complejas que las proporcionadas por una EI de corte cuantitativo.

En ocasiones, la EI se confunde con la Evaluación de Resultados (ER) en la cual se mide el logro del objetivo de un programa a partir de la comparación de un diagnóstico levantado al inicio del programa contra un diagnóstico al final del mismo. Imaginemos, por ejemplo, a las OSC que trabajan con modelos de intervención² para eliminar el consumo de alcohol en personas con la enfermedad del alcoholismo, pensemos que después de cierto tiempo, 60% de las personas atendidas ha dejado de beber durante tres años, ¿podemos afirmar que fue el programa el que hizo que esas personas dejaran de beber?, o habrían dejado de beber de todas formas. Lo cierto es que existe un sinnúmero de factores que pudieron haber influido en el resultado, un ambiente familiar solidario, amigos que dejan de insistir en tomar un trago, la voluntad o incluso la fe de los propios interesados. Por estas razones, el resultado de un programa entendido como un comparativo entre diagnóstico inicial y diagnóstico final, no puede considerarse un impacto, ya que desconocemos en qué medida ese resultado fue producto del programa de la OSC o de la ESR. A diferencia de una ER, una EI no se pregunta solamente si un programa obtuvo los resultados que esperaba, sino que comprueba en qué medida esos resultados se debieron al programa.

² En el sector de OSC y de ESR se empieza a sustituir el término modelo de intervención por el de interacción, asumiendo que "intervención" supone el diseño de un programa por parte de expertos desde fuera de la comunidad. No obstante, para nuestros propósitos entendemos la intervención como un programa encaminado a la solución de las causas que explican determinada problemática y por tanto vemos a la "interacción" como una categoría analítica distinta asociada a la participación.

En Gertler (2011) se ejemplifica la importancia de la EI con el caso de un programa de salud en Indonesia, al cual se le atribuyeron resultados que, una vez evaluados, correspondían a factores distintos al programa. Por otra parte, la EI no solamente permite medir la atribución del resultado del objetivo general de un programa, pues también es capaz de medir la atribución de los resultados de sus estrategias o componentes. El mismo Gertler (2016) ejemplifica esto con el Programa Preescolar Comunitario impulsado por *Save The Children* en 2006 en Mozambique, donde se estima que solamente 4% de las y los niños asisten a preescolar. El objetivo general del programa fue mejorar el desarrollo cognitivo, social, emocional y físico de las y los niños. En este caso, después de una EI se encontró que, efectivamente, quienes terminaron el programa obtuvieron mejores resultados en las pruebas cognitivas y socioemocionales en comparación con quienes no participaron en él, y que quienes participaron tenían 24% más de probabilidades de matricularse en la escuela primaria que los niños que no asistieron a preescolar. Además, se encontró que en aquellos hogares donde había un niño que había participado en el programa, los hermanos mayores tenían 6% más de probabilidades de asistir a la escuela. Así, como podemos observar en estos casos, la medición de la atribución del resultado de una determinada intervención es la característica central de la EI en otras palabras, si no hay medición de la atribución, en realidad no estamos frente a una EI.

Las OSC y ESR deben de considerar que una EI no es viable para todo tipo de programas, ya que dada su complejidad técnica y su alta

inversión financiera, es recomendable para programas que cuentan con un presupuesto de operación mucho mayor al costo de la EI y que tengan como población objetivo, un número amplio de destinatarios.

En este sentido es conveniente que en el caso de programas de pequeña escala se verifique primero la existencia de una EI de un programa similar y valorar en qué medida los resultados de esa evaluación son válidos para la intervención que se desea evaluar de lo contrario, la EI solamente se justifica si cumple con las siguientes características (Gertler, 2011):

- **Innovación:** el programa plantea una nueva pregunta de evaluación,
- **Replicable:** el programa puede ampliarse a circunstancias y contextos similares en otras áreas geográficas,
- **Pertinente:** la EI permitirá una expansión del programa a mayor número de personas y podría generar ahorros significativos,
- **Desconocimiento de la efectividad:** se sabe poco sobre la capacidad del programa para generar resultados a nivel internacional, nacional o en un contexto particular.

La complejidad y alto costo de la EI ha llevado a los especialistas del CONEVAL (2017) a sugerir la realización de un estudio de Pre-factibilidad de Impacto, a fin de determinar si el programa cuenta con la estructura y claridad necesaria para llevarla a cabo. Este estudio de Pre-factibilidad explora los siguientes aspectos:

• **Antecedentes:** descripción del surgimiento del programa, el diagnóstico y definición del problema que pretende solucionar y el tipo de beneficio que el programa otorga.

• **Diseño de la intervención:** descripción del área de atención del programa, la población potencial y objetivo, cobertura, mecanismos de focalización, proceso de selección y beneficiarios directos, tipos de apoyos, así como las características socio-económicas de la población incluida en el padrón de beneficiarios y el nivel de frecuencia de levantamiento de la información.

• **Objetivos de la evaluación:** justificación de las razones para realizar la EI en donde se señalen los objetivos generales y específicos de la evaluación.

• **Información y fuentes:** descripción del tipo de información sobre beneficiarios y no beneficiarios antes de la implementación del programa, durante su implementación y al finalizar.

• **Metodología:** descripción del método de construcción del contra-factual, esto es, la estimación de cuál hubiera sido el resultado en un participante en el programa en ausencia del programa.

Como pudimos observar en el ejemplo de Mozambique, toda EI se basa en la comparación de dos grupos, uno llamado de "tratamiento" que es el que recibe los componentes o servicios del programa, y otro denominado de "control", algo parecido a un grupo "placebo" pero que no recibe ningún beneficio del programa.

De los resultados que se obtengan de comparar ambos grupos en su diagnóstico inicial *versus* diagnóstico final, se podrá inferir, en términos generales, el impacto social de la intervención. Imaginemos la EI de un programa de alfabetización para 1,000 personas adultas impulsado por una OSC o una ESR, consideremos que para realizar la evaluación, la organización ha seleccionado aleatoriamente una muestra de 300 personas que habrán de recibir los servicios del programa (grupo de tratamiento) y a otras 300 con características muy similares que no recibirán ningún beneficio (grupo de control), pero que serán monitoreadas durante el proceso de evaluación. En ambos casos, el evaluador habrá de levantar un diagnóstico inicial y pasado el tiempo, definido en la teoría de cambio detrás del diseño del programa, un diagnóstico final. Pensemos ahora que han pasado los dos años que el modelo de intervención había planteado como óptimo para generar resultados de lecto-aprendizaje. Supongamos que, en el caso del grupo de tratamiento, el diagnóstico inicial era 5 de calificación en lecto-aprendizaje y en el diagnóstico final, el promedio fue 8. Por su parte, el grupo de control que no recibió los servicios del programa tenía el mismo diagnóstico inicial promedio de 5 y terminó, después de dos años, con un promedio de 6. Si comparamos ambos resultados, observaremos que el impacto social del programa fue de 2 (ocho menos seis). Podemos entonces interpretar que una persona adulta que termina el programa tiene 33% mayores

posibilidades de desarrollar capacidades de lecto-aprendizaje que una persona que, con características similares, decide no ingresar al programa.

Visto así, la EI aporta información relevante sobre el impacto de un programa de alguna OSC o ESR; sin embargo, su implementación precisa de un equipo multidisciplinario integrado no solamente por especialistas en el tema, incluidos los dueños del programa, sino de expertos metodólogos que garanticen la consistencia de la evaluación, de especialistas en muestreo, capaces de estimar adecuadamente la muestra y, en su caso, atender ajustes derivados de algunas posibles externalidades que puedan afectar el tamaño de los grupos de tratamiento y control; de expertos en levantamiento y reporte de la información, además de un equipo administrativo y logístico con experiencia.

En los últimos años, la EI se ha convertido en la más sexy de todas las evaluaciones, ha levantado pasiones en diversos sectores del gobierno pero, sobre todo, ha atraído a nuevos pretendientes del sector empresarial y de las OSC.

Sin embargo, en varios casos, estos nuevos pretendientes han corrido despavoridos cuando, por primera vez, advierten su complejidad técnica, su alto nivel de inversión, la alta especialización de talento humano y las múltiples necesidades de información. En otros casos, han tratado de sustituir a la EI por otras metodologías “parecidas” que finalmente terminan midiendo los resultados de la gestión organizacional o, en el mejor de

los casos, los resultados del programa, pero no su impacto. Ante esto, en la academia nos hemos quedado cortos en el diseño de nuevas ofertas metodológicas de EI que, sin sacrificar robustez, sean más accesibles para programas de pequeña escala como los de varias OSC y ESR. Avanzar en el desarrollo de estas nuevas metodologías es un reto para el sector filantrópico, asociativo, solidario o no lucrativo, y lo es aún más frente a las nuevas disposiciones fiscales para las donatarias autorizadas mexicanas en las que se les invita, de manera voluntaria, a evaluar el impacto social de sus programas o modelos de intervención.

Bibliografía

1. Arellano, David; Lepore, Walter; Zamudio, Emilio y Blanco, Felipe (2015). *Sistemas de evaluación del desempeño para organizaciones públicas ¿Cómo construirlos efectivamente?* Colección Coyuntura y Ensayo. Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C.
2. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, CONEVAL (2017). *Anexo 1: Guion del Análisis de Factibilidad para llevar a cabo una Evaluación de Impacto*. México
3. Organisation for Economic Co-operation and Development. Development Assistance Committee. Working Party on Aid Evaluation (2002). *Glossary of key terms in evaluation and results based management*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
4. Freeman, Edward y David L. Reed (1983). *Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance*. California management review, verano, 1983, Vol. 25 No. 3: 88-106.
5. Garbarino, S., & Holland, J. (2009). *Quantitative and qualitative methods in impact evaluation and measuring results*.
6. Gertler, P. J.; Martínez, S.; Premand, P.; Rawlings, L.B.; & Vermeersch, C.M. (2011). *Impact Evaluation in Practice; La Evaluación de Impacto en la Práctica*. World Bank Publications.
7. Salamon, Lester. M. (2015) Introduction: The Nonprofitization of the Welfare State Voluntas, *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Diciembre, Volumen 26, Número 6.

La responsabilidad social
en el ADN de tu empresa

MAESTRÍA EN
RESPONSABILIDAD SOCIAL

Presencial

Informes:
Facultad de Responsabilidad Social
Mtra. Taide Buenfil Garza
taide.buenfil@anahuac.mx

Programa evaluado
Nivel 1 por CIEES



Inicio:
6 de octubre

En línea

Informes:
Facultad de Responsabilidad Social
Mtro. José Israel López Robles
jose.lopez@anahuac.mx

Inicio:
9 de octubre

INFORMES:
Centro de Atención de Posgrado y Educación Continua
Tels.: (55) 56 27 02 10 exts. 7100 y 7190
y (55) 53 28 80 87
posgrado@anahuac.mx

anahuac.mx/mexico

Posgrados
Anáhuac

TESIS DOCTORAL

“GENERACIÓN DE IMPACTO SOCIAL DESDE EMPRESAS EMERGENTES DE BASE TECNOLÓGICA EN MÉXICO. MEDICIÓN DE IMPACTO UTILIZANDO LA METODOLOGÍA SOCIAL RETURN ON INVESTMENT, SROI”

Dr. Martín González Vásquez

martin.gonzalezv@udlap.mx

Director de tesis: Dr. Rogelio E. Castillo Aguilera

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de la investigación es la medición del impacto de empresas emergentes de base tecnológica en México, en las dimensiones: social, ambiental y económica. El análisis incluye la evaluación de la factibilidad de la aplicación de la metodología SROI, para la evaluación de la generación del posible impacto social en este tipo de empresas. El estudio se dividió en dos fases principales: la primera incluye el análisis documental transdisciplinario sobre los conceptos relacionados con las dimensiones del fenómeno analizado y el contexto situacional de las empresas estudiadas. La segunda parte incluye la descripción metodológica de la realización de la investigación de campo, los instrumentos, herramientas metodológicas e información anexa necesaria para realizar la investigación, así como, el análisis de los resultados obtenidos. Se trata de una investigación correlacional transeccional, parte de la responsabilidad social empresarial y a través de las metodologías Social Return on Investment (SROI) y el cuestionario básico de B Assessment, evalúa el impacto social de un grupo de empresas emergentes de base tecnológica en México. Los resultados de la investigación indican que es posible adaptar y aplicar la metodología SROI para la medición de impacto de las empresas estudiadas y, que dichas empresas generaron impacto social en el periodo establecido.

Palabras clave: responsabilidad social; impacto social; evaluación de impacto; medición de impacto; empresas emergentes de base tecnológica; *startups*.

20%

DE DESCUENTO
A EGRESADOS

Facultad de
Responsabilidad Social

Campus Norte

GRANDES LÍDERES

Y MEJORES PERSONAS

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con los resultados preliminares para México del Global Entrepreneurship Monitor que abarca los años 2015 y avances de 2016, la tasa de actividad emprendedora temprana (TEA temprana) en empresas de base tecnológica aumentó en los últimos cuatro años, de 11% a casi 15%. El mismo reporte indica que uno de los factores que ha propiciado dicho crecimiento son los efectos de las estrategias de apoyo de los diferentes sectores, principalmente el gubernamental, derivado de la implementación de políticas públicas a partir del año 2011.

A pesar de que organismos internacionales recomiendan a los gobiernos de países en vías de desarrollo implementar estrategias para impulsar la creación de *startups* de base tecnológica, existen serios cuestionamientos sobre la evaluación del impacto que estas empresas pudieran generar (Laplume, Pathak, & Xavier-Oliveira, 2013). Uno de los principales retos para estos organismos, es encontrar mecanismos confiables para cuantificar el impacto social real de estas compañías, no solamente en México, sino también en economías desarrolladas (Ouimet & Zarutskie, 2014).

Es una necesidad latente, para el ecosistema de creación de empresas de base tecnológica, contar con información que describa detalladamente el funcionamiento de este tipo de empresas y la interacción en sus ecosistemas. Uno de los factores de los que se requiere información, es del posible impacto social que estas empresas pudieran generar. Lo anterior, con el objetivo de detectar áreas de oportunidad y nichos de mercado, así como, promover la creación de estrategias del sector privado y de políticas públicas para fortalecer la transición a economías basadas en las tecnologías de información, la innovación y el conocimiento (Apak & Atay, 2015; Endeavor México, 2015; Hall, Martin & Matos, 2014).

Generalmente, los estudios sobre evaluación de impacto social se encuentran relacionados con los de la economía social, ambos han evolucionado e integrado con otras disciplinas desde su aparición a finales de los años cincuenta; sin embargo, existe aún espacios de desconocimiento acerca del impacto sobre la economía, y la sociedad en su conjunto (Ma, 2012). Uno de los espacios de desconocimiento, deriva en parte, de la complejidad de identificar y calcular indicadores comparables con los indicadores económicos y financieros convencionales (Castro, Santero, Martínez & Guillo, 2013).

Partiendo de las conclusiones del reporte realizado por la OCDE “Startup América Latina: Promoviendo la innovación en la región” en el año 2015, en las que una de las recomendaciones indica que no existen estudios con información sobre el impacto social de las empresas emergentes de base tecnológica, se pretende que la información arrojada por la presente investigación sea pertinente y relevante para este sector (“Report Why”, 2013).

Así mismo, considerando las recomendaciones del último reporte de avance del Monitor Global de la Actividad Emprendedora GEM 2015/2016, el reporte de Endeavor México sobre “El

Efecto Multiplicador 2014” para la generación de Emprendedores de Alto Impacto elaborado en conjunto con PwC y el Centro de Investigación en Iniciativa Empresarial del Instituto para la Alta Dirección de Empresas de la Universidad Panamericana, en los que se destaca la necesidad de contar con metodologías e informes sobre evaluación de impacto social de empresas emergentes de base tecnológica.

Es por lo anterior que se fundamentó y realizó la presente investigación sobre el fenómeno del emprendimiento en empresas de base tecnológica y sus efectos en la generación de impacto social en México. Se desarrolló una metodología mixta, desde una perspectiva analítica y descriptiva sobre los conceptos, componentes y actores en el contexto nacional asociados con el objeto de estudio. Se considera la integración de diferentes metodologías para la evaluación de impacto social. Los resultados son un aporte a una necesidad específica para diferentes actores del ecosistema emprendedor en México, en el que se reconoce ampliamente la necesidad de contar con información específica para la toma de decisiones estratégicas.

METODOLOGÍA

La investigación se divide en dos etapas, la primera es de naturaleza cualitativa y comprende una revisión bibliográfica transdisciplinaria sobre los conceptos relativos al planteamiento de la investigación y sobre el contexto de las empresas analizadas. La segunda etapa, a su vez, es una investigación mixta cuantitativa correlacional, cuya estructura se basa en el Modelo de Estudio de Casos compuesto por seis fases y planteado por Yin (2014), con unidad de análisis simple y con múltiples casos embebidos, es decir, integrando la metodología Social Return on Investment (SROI) de cinco fases, que fungió como unidad de análisis y la evaluación consistirá en probarla con tres diferentes casos empresariales en contextos individuales diferentes. Dentro de la segunda etapa, también se integró como parte de la validación por triangulación, el Cuestionario Básico de B Impact Assessment propuesto por B Lab que incluye cinco dimensiones.

La aplicación de la metodología, incluyó a tres empresas emergentes de base tecnológica participantes en el Programa de Aceleración de Endeavor México, durante los años 2010 al 2016 en México, que su modelo de negocios se basa en la utilización de sistemas de información en internet, el periodo a evaluar fue el año 2015. Considerando como base las características mencionadas, no existe limitación con respecto al giro, tamaño, productos o servicios que ofrecen.

Las premisas establecidas para la realización de la investigación fueron las siguientes:

- Se requirió ubicar y probar la factibilidad de aplicación de una metodología para la medición de impacto social, en al menos una de las dimensiones: social, ambiental y económica.

- Como proyecto piloto se requirió seleccionar tres empresas participantes en el Programa de Aceleración de Endeavor, cuyo ámbito de acción tuvieran relación directa con al menos una de las dimensiones de impacto de la responsabilidad social: ambiental, económica y social.

- La metodología debería involucrar a los grupos de interés y presentar como resultado de evaluación, valores cuantitativos, preferentemente por razones económicas o financieras.

- Se requirió de un estudio de impacto evaluativo, considerando la disponibilidad de información de la operación, incluyendo la mayor parte de las características del modelo de negocios declarado y reconocido por las empresas.

- No se pretendía contar con un estudio comparativo de los resultados obtenidos de la evaluación de las empresas participantes, se reconoce de antemano la naturaleza, autonomía, los objetivos, la independencia de los modelos de negocios y la diferencia de los contextos de cada una de ellas.

En la siguiente figura se muestra un resumen gráfico del diseño de la metodología de investigación:

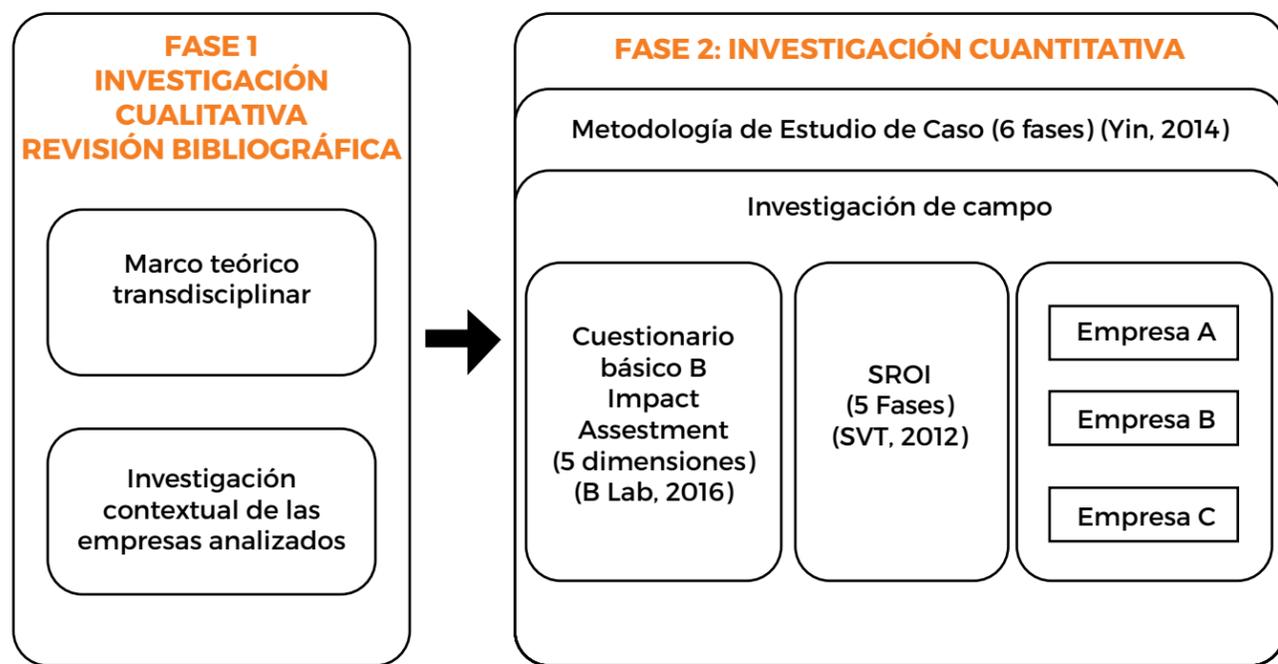


Figura 1. Esquema del diseño metodológico general de investigación.

Fuente: Elaboración propia con base en autores citados en el presente apartado.

Cada empresa seleccionada contó con poblaciones y contextos de negocios diferentes. A continuación, se presentan los datos poblacionales de las tres empresas seleccionadas para la evaluación de impacto social, con datos del año de operación 2015:

Tabla 1

Datos poblacionales y muestrales de las tres empresas seleccionadas para la evaluación de impacto.

| Identificador Empresa | Giro | Grupos de interés incluidos en la evaluación | Población total | Muestra estadística en número de sujetos incluidos |
|---|--|--|-----------------|--|
| A | Plataforma de auto empleo por Internet | Auto empleados | 254 | 134 |
| B | Micro financiera por Internet | Inversionistas | 198 | 198 |
| | | Acreditados | 1,293 | 1,293 |
| C | Renta de autos por Internet | Clientes | 2,451 | 317≈141 |
| Total de sujetos incluidos directamente como parte de la investigación: 1,766 | | | | |

Fuente: Elaboración propia basada en los cálculos estadísticos.

RESULTADOS

Análisis Empresa A

A continuación, se muestra el análisis de escenarios de cálculo en la medición de impacto en la Empresa A:

Tabla 2

Cálculo de impactos sociales de la Empresa A, utilizando la Metodología SROI con varios escenarios, resultados expresados en pesos mexicanos.

| Escenario | Consideraciones | SROI | Hipótesis |
|--------------------|--|--------|----------------|
| Escenario completo | Conversión económica del total de los beneficios sociales, gastos de operación e inversiones | \$2.00 | $SROI(A) > 0$ |
| Escenario "a" | Conversión económica del total de los beneficios sociales, gastos de operación | \$3.40 | $SROI(Aa) > 0$ |
| Escenario "b" | Solo beneficios económicos directos y gastos de operación | \$1.38 | $SROI(Ab) > 0$ |
| Escenario "c" | Solo beneficios económicos directos, gastos de operación e inversiones | \$0.81 | $SROI(Ac) > 0$ |

Fuente: Elaboración propia basada en metodología SROI.

Se concluye tentativamente que, en cualquiera de los escenarios propuestos por la metodología en el periodo evaluado, la Empresa A generó impacto social positivo.

Análisis Empresa B

A continuación, se muestra el análisis de escenarios de cálculo en la medición de impacto en la Empresa B:

Tabla 3

Cálculo de impactos sociales de la Empresa B, utilizando la Metodología SROI con varios escenarios, resultados expresados en pesos mexicanos.

| Escenario | Consideraciones | SROI | Hipótesis |
|--------------------|--|-----------------------|-----------|
| Escenario completo | Conversión económica del total de los beneficios sociales, gastos de operación e inversiones. | \$6.397 SROI (C) > 0 | |
| Escenario "a" | Conversión económica del total de los beneficios sociales, pero eliminado dentro de los costos anuales promedio por uso del automóvil, el costo por adquirir el automóvil del 24% de la población que desplazó la adquisición de vehículos | \$3.312 SROI (Ca) > 0 | |

Se concluye tentativamente que, en cualquiera de los escenarios propuestos por la metodología en el periodo evaluado, la Empresa B generó impacto social positivo.

Análisis Empresa C

A continuación, se muestra el análisis de escenarios de cálculo en la medición de impacto en la Empresa C:

Tabla 4

Cálculo de impactos sociales de la Empresa C, utilizando la Metodología SROI con varios escenarios, resultados expresados en pesos mexicanos.

| Escenario | Consideraciones | SROI | Hipótesis |
|--------------------|---|-----------------------|-----------|
| Escenario completo | Conversión económica del total de los beneficios sociales, gastos de operación e inversiones. | \$1.28 SROI (B) > 0 | |
| Escenario "a" | Conversión económica del total de los beneficios sociales, pero tomando como referencia la tasa de la segunda empresa en el mercado | \$3.74 SROI (Ba) > 0 | |
| Escenario "b" | Conversión económica del total de los beneficios sociales, pero tomando como referencia la tasa de la tercera empresa en el mercado | \$13.87 SROI (Bb) > 0 | |

Se concluye tentativamente que, en cualquiera de los escenarios propuestos por la metodología en el periodo evaluado, la Empresa C generó impacto social positivo.

CONCLUSIONES

Uno de los hallazgos de la investigación, es la necesidad de desarrollar indicadores de desempeño ambiental relacionados con factores económicos, es decir, diseñar metodologías y herramientas que permitan calcular el impacto social de las empresas de base tecnológica en la dimensión ambiental de la actividad empresarial, expresados en términos económicos y financieros.

Una amplia proporción de los métodos para la evaluación de impacto, se encuentra basados referenciados en la Teoría del Cambio. Tal es el caso de la metodología Social Return on Investment SROI, que fue seleccionada para realizar la evaluación, ya que no se ubicó por el momento, alguna metodología o herramienta de diseño específico para la evaluación de impacto social en empresas emergentes de base tecnológica en el contexto nacional.

La principal conclusión respecto a la aplicación de la metodología SROI es que, bajo los requisitos, premisas, objetivos y alcances establecidos para su aplicación en la presente investigación, fue posible realizar la medición de impacto social de las empresas emergentes de base tecnológica en el contexto previamente descrito.

Una de las fortalezas de la metodología SROI puede interpretarse también como un área de oportunidad, en el esfuerzo por integrar el análisis en un solo proceso, los resultados y factores de cambio e impacto, a través de un numérico único. Es por lo anterior que, una crítica recurrente y que se experimentó también en la presente investigación, es que el valor del ratio obtenido es un número que en sí mismo no tiene mucho significado, pues no es un valor que pueda ser comparable con otras compañías o que pueda ser contrastado con valores de parámetros de referencia. Sólo es posible medir el resultado de SROI con el mismo proyecto y empresa en condiciones similares, probablemente, en comparativo con mediciones realizadas en momentos diferentes en una línea del tiempo.

El valor estratégico de la aplicación de la metodología SROI se encuentra en el proceso de análisis, en el diagnóstico para la identificación de los resultados metodológicos y la definición de los factores de impacto para el cálculo del retorno social, en el acercamiento con los grupos de interés y la información adicional que de ellos es posible obtener. El proceso de identificación y análisis de cada uno de ellos, permite desagregar los factores de operación no solamente para la medición de impacto, sino también para comprender sus interacciones y los efectos económicos de cada uno de ellos en el proceso de generación de valor social.

Una de las principales conclusiones después de aplicar el cuestionario inicial de B Impact Assessment, es que el enfoque de análisis de dicho cuestionario, está centrado en compañías de tamaño mediano y grande, inclusive identificadas como corporaciones. Por lo que su aplicación en empresas emergentes de base tecnológica no se ajusta por completo a las condiciones que prevalecen en este tipo de empresa, de reciente creación, con modelos de negocio en periodo de estabilización, con dificultades aun en el proceso de consolidación y supervivencia.

BIBLIOGRAFÍA (Extracto)

Apak, S. y Atay, E. (2015). Global competitiveness in the EU through green innovation technologies and knowledge production. *Social and Behavioral Sciences*. 181 (1), 207-217. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.04.882

B Lab. (2016). *About B Impact Assessment Methodology*. Recuperado de: <http://bimpactassessment.net/about-b-impact>

Castro, R.; Santero, R.; Martínez, M.I. y Guilló, N. (2013). "Impacto socioeconómico de las empresas de Economía Social en España. Una valoración cuantitativa de sus efectos sobre la cohesión social", CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 79, 35-58.

Endeavor (2013). The 6-30 Report Why Scaleup Companies are Critical for Job Creation in Mexico. Endeavor Global Insight. Recupeado de: http://share.endeavor.org/pdf/The_6-30_Report.pdf

Endeavor (2015). *The Multiplier Effect México. Endeavor Global Insight*. Recupeado de <http://www.endeavor.org/research/endeavor-mexico-releases-multiplier-effect-map/MultiplierEffectMex.pdf>

Foundation. Londres. Recuperado de: <http://commdev.org/wp-content/uploads/2015/06/Measuring-Value-A-Guide-to-Social-Return-on-Investment.pdf> , ISBN: 978-1-904882-34-3

Goodspeed, T., Neitzert, E., Nicholls, J. y Lawlor, E. (2012). *A guide to Social Return on Investment* (Versión 2012). Londres: The SROI Network International. Recuperado de: <http://socialvalueuk.org/what-is-sroi/the-sroi-guide>

Hall, J.; Martin, M.J.C & Matos, S.V. (2014). Innovation pathways at the Base of the Pyramid: Establishing technological legitimacy through social attributes. *Technovation*. 34(1), 284-294. doi: 10.1016/j.technovation.2013.12.003

Herrington, M.; Kelley, D. y Singer, S. (2016). Global Entrepreneurship Monitor 2015/2016. Global Entrepreneurship Research Association (GERA). Recuperado de: <http://www.gemconsortium.org/report/49480>

Laplume, A.O.; Pathak, S. y Xavier-Oliveira, E. (2013). Influence of intellectual property, foreign investment, and technological adoption on technology entrepreneurship. *Journal of Business Research*. 66(1), 2090-2101. doi: 10.1016/j.jbusres.2013.02.035

Lawlor, E.; Neitzert, E. y Nicholls, J. (2008). *Measuring Value: a guide to Social Return on Investment (SROI)*. Segunda Edición. European Social Fund, New Economics.

Ma, J. (2012). A study on the Models for Corporate Social Responsibility of Small and Medium Enterprises. *SciVerse ScienceDirect*, 25, 435-442. doi: 10.1016/j.phpro.2012.03.108

Ouimet, P. y Zarutskie, R. (2014). Who works for startups? The relation between firm age, employee age, and growth. *Journal of Financial Economics*. 112(1), 386-407. doi: 10.1016/j.jfineco.2014.03.003

Yin, K.R. (2014), *Case Study Research Design and Methods*, (5ª edición), Sage Publications, Estados Unidos.

TESIS DOCTORAL

“LOS FACTORES DE ÉXITO DE LA EMPRESA SOCIAL EN MÉXICO. UN ENFOQUE DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN EMPRESAS DEL ESTADO DE MÉXICO”

Dra. Alejandra Cuesta Melgoza

lexa101@hotmail.com

Director de Tesis: Dr. José Faustino Barrón Domínguez

RESUMEN EJECUTIVO

Las organizaciones de la sociedad civil en México o tercer sector se han expandido a partir de la última década del siglo XX hasta nuestros días (INEGI, 2015), de tal manera que su importancia económica, en el ámbito del desarrollo social y democrático, es cada vez más patente (Olvera, 2004). Sin embargo, su consideración como organizaciones promotoras del bienestar sigue enfocando los elementos de la recaudación y donaciones bajo todas las modalidades posibles, destacándose carencias de normatividad fiscal y de apoyo financiero, entre otras, que provee el gobierno mexicano (Butcher, 2008), esta situación detectada en los inicios del siglo XXI prevalece en la actualidad.

Ramos y Martín (2001) y Olabuenaga (2006) señalan que es importante que en México se generen alternativas legales para cubrir con éxito las causas sociales; una alternativa puede ser la denominada empresa social, la cual podría producir y comercializar productos y/o servicios de calidad que les permita generar recursos para cumplir con su cometido social, en un proceso de adaptación a una nueva realidad social y económica.

La empresa social es un producto del emprendimiento social (Vásquez y Dávila, 2008; Shane y Venkataraman, 2000), que entre sus características tiene la consideración de dos metas simultáneas, la primera es generar los recursos necesarios para satisfacer su objetivo social y la segunda, lograr su permanencia a través de la comercialización de sus productos o servicios, satisfaciendo la necesidad de sus clientes (Fernández, 2001).

Ante dichas circunstancias, se considera importante identificar los factores que caracterizan

a una empresa social exitosa entendiendo que este atributo implica cumplir con su objetivo primordial, que radica en apoyar a una causa social determinada, al mismo tiempo que mantiene una operación económica sustentable.

Key Words Empresa social, responsabilidad social, socialmente responsable, ética, causas sociales, organizaciones no lucrativas, organizaciones no gubernamentales ONG's, institución de asistencia privada (IAP), factores de éxito, causa social, calidad, aseguramiento de la calidad, profesionalización.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas sociales en México operan en forma anárquica, es decir, no se detecta una figura organizativa-operativa que responda a los objetivos duales de una empresa que busca ser eficiente en el mercado para lograr objetivos económicos y de soporte a una causa social determinada. Del mismo modo, no existen elementos de institucionalización de las empresas sociales actualmente en operación, de tal manera que se pueda garantizar el sentido de aporte a “causas sociales” al mismo tiempo que se genera una vida digna para sus socios y responsables directos, sin que esto implique “propiedad privada” con enfoque a la acumulación de riqueza.

En el contexto añadido se observa un traslape de funciones entre ONG y ES que, aun cuando puede ser explicable en términos de operación y en la mayor parte de los casos se asume de buena fe, es una situación que afecta la transparencia en la operación de estas empresas.

METODOLOGÍA

La investigación se realizó bajo una metodología de teoría fundamentada, que enfoca la determinación de factores de éxito de organizaciones que realizan actividades productivas para fundear, en forma complementaria, sus operaciones de servicio a la sociedad. La investigación se llevó a cabo en organizaciones del Estado de México con personas que han constituido Instituciones de Asistencia Privada (IAP) y que integran funciones de Empresas Sociales (ES), aunque éstas no están formalizadas como tales.

La función de ES, en la (IAP), responde a la necesidad de generar recursos económicos a través de la comercialización de sus productos o servicios para complementar los fondos obtenidos en forma de donaciones, con el fin de apoyar una causa social determinada.

Sin embargo, de los grandes problemas que presentan las OSC en México es la falta de profesionalización en el sector. Expertos en la materia indican que existe un foco rojo en dicho tema y que muchas de las OSC no tienen las herramientas mínimas que ayuden a garantizar la existencia de la misma organización, cuando en realidad lo que se debe llevar a cabo a estas alturas es su consolidación.

Las OSC carecen de un conocimiento adecuado sobre las leyes que les rigen; tampoco cuentan con los conocimientos suficientes para desarrollar y presentar proyectos; así como para realizar diagnósticos institucionales y evaluaciones acerca de su labor y, generalmente, no tiene una estructura administrativa adecuada (Reyes y Meza, 2009).

Lyon y Sepúlveda (2009) y Dart, Clow y Armstrong (2010), refieren que debido a la extensión del concepto de empresa social, existen confusiones en temas de investigación al querer comparar el estado de acción de estas organizaciones o analizar y medir resultados; por otra parte, se dificulta identificar las actividades de las mismas, ya que en muchas ocasiones las propias empresas sociales no se reconocen a sí mismas con ese denominativo porque cabe la posibilidad de que se le defina con algún otro término.

Young y Lecy (2013) establecen que, la propia situación de no poder delimitar a la empresa social, podría generar que no se logren medir e identificar los aspectos importantes de la misma. Un aspecto relacionado a esta falta de identidad conceptual puede repercutir en que organizaciones no pertenecientes a este rubro se aprovechen para solicitar recursos destinados a la empresa social; de acuerdo a resultados obtenidos en la revisión que hacen sobre el concepto tanto en Estados Unidos como en Europa, principalmente teniendo en cuenta los preceptos anteriores, se consideró con claridad que, en este caso, el estudio se concentrara en las organizaciones cuya meta para 2015 fue mejorar sus actividades como empresa social y que demostraran haber permanecido en el tiempo por más de cinco años.

El proceso de investigación se llevó a cabo con base en una investigación cualitativa basada en el paradigma clásico de teoría fundamentada (Glaser y Strauss, 1967 y Glaser, 1978) bajo la premisa de que se pretende generar teoría respecto al fenómeno estudiado a partir de la observación: este enfoque de teoría fundamentada como metodología de investigación, permite mezclar datos derivados de la interpretación de la percepción de las entidades respecto al estado que guarda la aplicación de procesos de mejora continua representada por indicadores numéricos, con datos cualitativos derivados de la entrevista, la observación y el diario de campo. La triangulación de los datos, una vez identificada la saturación culmina con una hipótesis o teoría de base que interpreta la realidad estudiada.

En correspondencia se aplica una metodología mixta cuali-cuanti-cuali, ubicada en casos identificados conforme a una muestra intencional que considera las organizaciones de la sociedad civil que cumplen con las características definidas.

El diseño de la investigación aplicó un método mixto, con status dominante cualitativo y de orden secuencial cuantitativo-cualitativo (Johnson y Onwuegbuzie, 2004), con integración de datos en la interpretación y cuyo énfasis se centró en explicar e interpretar relaciones (Creswell, 2003) para determinar los factores clave (Melgoza, 2016).

RESULTADOS

Las empresas sociales analizadas en la investigación mostraron dos vertientes importantes:

- La primera, en su carácter de ONG, con forma jurídica de IAP, cada una de ellas en su acta constitutiva determinan su objeto social y llevan a cabo acciones legales de acuerdo a su naturaleza, que les permitan obtener los recursos económicos para continuar con su labor social, además de que su estructura administrativa corresponde a la determinada por la ley que les rige;

- La segunda es que, llevados por la creciente necesidad de obtener recursos económicos para cumplir con sus objetivos sociales, conformaron empresas sociales que les permita desarrollar actividades lucrativas de las cuales los ingresos económicos obtenidos son dirigidos directamente hacia sus requerimientos sociales sin embargo, la estructura administrativa no resulta ser la adecuada para realizar las actividades de control y estrategia, que comúnmente presentan las empresas tradicionales exitosas.

Los factores de la eficiencia operacional aplicados en la investigación mantienen una relación estrecha con los factores de éxito que señalan diversos autores como Bañón y Sánchez (2002); Ávalos, Roqueñi y Mata (2007); Barrón (2012) y Paniagua y Ortega (2014).

Al margen de una modificación en las consideraciones de figura jurídica, es importante que se analice la posibilidad de manejar una tasación fiscal diferenciada cuando se demuestre que la creación de la ES se deriva de las necesidades de la OSC.

De acuerdo con la literatura revisada, el problema no radica en la figura jurídica sino en la forma de administración, por lo que se recomienda revisar sus formas administrativas.

Las ES saben identificar las especificaciones técnicas de los insumos en forma empírica, por lo que sería pertinente buscar la manera de garantizar su formación para lograr identificar cuáles son las especificaciones técnicas que resultan críticas en la elaboración del producto, es decir, es identificar especificaciones que son relevantes en los insumos para sus productos para poder compararlos con lo que existe en el mercado.

CONCLUSIONES

Al analizar los datos obtenidos sobre organizaciones no lucrativas y la empresa tradicional es pertinente mencionar que la Empresa Social debería ser un nuevo modelo que emerja en México con los beneficios de ambas figuras jurídicas, con la única finalidad de comprometerse y cumplir con su objetivo de beneficio social.

La empresa social debe conjuntar aspectos de las organizaciones de la sociedad civil, en cualquiera de sus figuras jurídicas, con la excepción de que la ley les permita las actividades lucrativas; y en cuanto a la empresa tradicional, las leyes deberían exentar a la empresa social de la carga fiscal, ya que estaría "pagando" sus impuestos al ayudar al Estado a cumplir con beneficios directos a la sociedad.

Fue importante analizar a organizaciones no lucrativas que desempeñan actividades de ayuda social (objeto social) desde su estructura como empresas sociales, derivadas de la necesidad de generar recursos económicos para cubrir sus requerimientos como organizaciones de la sociedad civil a través de la figura jurídica de Institución de Asistencia Privada (IAP).

Figura 1: Interacción de tipo económico entre la ONG y la ES

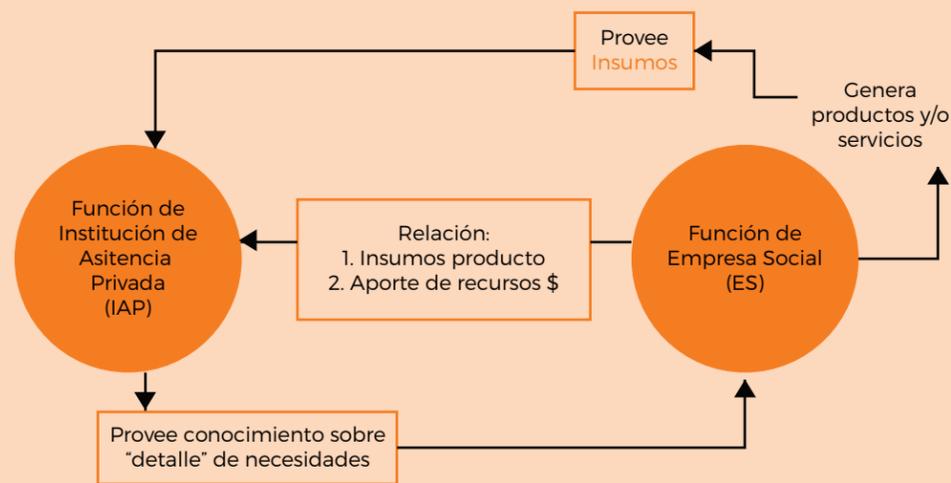


Figura 1 Diagrama de relación entre la interacción de tipo económica entre las funciones de las ONG y la generación de productos y servicios de la ES vinculada. "Interacción de tipo económico entre la ONG y la ES" Chirino y CuestaMellgoza, 2016

Para garantizar su permanencia en el mercado, es importante que desarrollen competencias en lo que respecta a la determinación de precios con base en análisis de costos reales y comprendiendo todos los elementos que se implican en los mismos, al tiempo de poder posicionarse en el mercado.

Es importante mantener presente que, además de los factores críticos encontrados como recomendable en la interacción entre la ES y la ONG, es necesario incluir elementos relacionados con la Responsabilidad Social desde los procesos iniciales de la formalización de las ES.

BIBLIOGRAFÍA

Ávalos, J. L., Roqueñi, M. R., & Mata, A. A. (2007). Factores estratégicos de éxito de las empresas de incursión. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(59), 61-89.

Bañón, A. R., & Sánchez, A. A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. *Cuadernos de Gestión*, 49-63.

Barrón, J. F. (2012). Evaluación del impacto en la eficiencia operacional de las empresas, por la aplicación del sistema de evaluación y retroalimentación cliente-proveedor de la cadena interna de valor (SiERCaVI). *Revista de Administración, Finanzas y Economía*, 6(1), 73-88.

Butcher, J. (2008). *México solidario: participación ciudadana y voluntariado*. México: Tecnológico de Monterrey, Centro Mexicano para la Filantropía, Instituto de investigaciones Dr. José María Luis Mora.

Creswell, J.W. (2003). Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. En J.W. Creswell, *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (págs. 3-26). New Delhi: SAGE Publications.

Dart, R.; Clow, E., & Armstrong, A. (2010). Meaningful difficulties in the mapping of social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 6(3), 186-193.

Fernández, E.P. (2001). *Las empresas sociales como empresas de doble objetivo. Una caracterización desde la teoría de decisión multicriterio*. Universidad de Oviedo España, 421-428.

Glaser, B.G. (1978). *Advances in the Methodology of Grounded Theory: Theoretical Sensitivity*. California: Mill Valley.

Glaser, B.G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. London: Weidenfeld and Nicolson.

INEGI, I.N. (2015). Cuenta Satélite de Instituciones sin Fines de Lucro, Serie 2012-2014. México. Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A.J. (Octubre de 2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Research*, 7(33), 14-26.

Lyon, F., & Sepúlveda, L. (2009). Mapping social enterprises: past approaches, challenges and future directions. *Social Enterprise Journal*, 5(1), 83-94.

Melgoza, A.C. (Septiembre de 2016). Tesis Doctoral. *Los factores de éxito de la empresa social en México*. Un enfoque de aseguramiento de la calidad en empresas del Estado de México. México, Ciudad de México, México: Universidad Anáhuac.

Olabuenaga, J.I. (2006). *El sector no lucrativo en España. Una visión reciente*. Bilbao: Fundación BBVA.

Olvera, A.J. (2004). Civil Society in Mexico at Century's End. En K.J. Middlebrook, *Dilemmas of Political Change in Mexico* (pág. 570). Inglaterra: University of London.

Paniagua, C. F., & Ortega, E.A. (2014). Competitividad y factores de éxito en empresas desarrolladoras de software. *Enlace: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 11(3), 49-73.

Ramos, F.S., & Martín, M.J. (2001). Tendencias en la evolución de las organizaciones no lucrativas hacia la empresa social. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (37), 79-116.

Reyes, O. d., & Meza, M.A. (2009). *Directorio Nacional de Profesionalización para Organizaciones de la Sociedad Civil 2009*. México: Instituto Mora/Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil/Consejo Técnico Consultivo.

SEDESOL, S.D. (2010). Instituto Nacional de Desarrollo Social INDESOL. Obtenido de Registro de OSC: <http://indesol.gob.mx/osc/registro-osc/>

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.

Vásquez, A.G., & Dávila, M.A. (octubre-diciembre de 2008). Emprendimiento social-revisión de literatura. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 105-125.

Young, D. R., & Lecy, J. (2013). Defining the Universe of Social Enterprise: Competing Metaphors. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 10(10), 1-26.

**HACIENDO
EL CAMBIO
EN MÉXICO**



INFORMES:

Mtra. Klaudia Sánchez Espíndola
Tel.: (55) 56 27 02 10 exts. 7847 y 8678
klaudia.sanchez@anahuac.mx

anahuac.mx/mexico

Facultad de
Responsabilidad Social



**GRANDES LÍDERES
Y MEJORES PERSONAS**

CASO #1

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN MÉXICO

El Caso de un programa social de los colaboradores: "Fideicomiso por los niños de México. Todos en Santander".

Martha Elizalde Durán,

Coordinadora de Comunicación y Consultoría del CLARES/
Candidato a Doctor en Innovación y Responsabilidad Social
martha.elizalde@anahuac.mx

Daniela García Hernández

Colaboradora del CLARES en proyectos de responsabilidad social/
Mtra. en Responsabilidad Social

RESUMEN EJECUTIVO

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en México, se identifica con el desempeño corporativo, entendido como el papel que deben practicar las empresas en beneficio de sus comunidades. Implica ese compromiso voluntario para generar impactos sociales, económicos y ambientales en sus grupos de interés, a través de proyectos que pueden corresponder a una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), u otros medios como pueden ser: fundaciones empresariales, áreas de responsabilidad social o programas sociales.

Cada empresa construye su modelo de interacción social como una posibilidad de generar, valor e integrar la RSE. Sin embargo, y aunque el tema ha adquirido mayor relevancia en México y América Latina durante la última década, pocos son los ejemplos de programas sociales que nacen por la acción totalmente voluntaria de los colaboradores de las empresas.

En este Caso de estudio que publica el Centro Latinoamericano de Responsabilidad Social (CLARES), se toma precisamente como ejemplo, un programa social corporativo impulsado por un colaborador de Grupo Financiero Santander México, que en 2014 cumplió 20 años de existencia.

El programa es una muestra de cómo una idea que nace de un colaborador, puede tener grandes alcances debido, por una parte, al compromiso y ganas de ayudar de una persona para cambiar una realidad social y, por otra, el respaldo y valor que le da la empresa a sus colaboradores.

Es además un programa que ha evolucionado junto con la Responsabilidad Social misma, que hace 20 años era entendida, más como un tema filantrópico en donde las donaciones no convergían hacia una estrategia de desarrollo institucional y fortalecimiento a mediano y largo plazos. Hoy, se puede entender la RSE como una apuesta de las empresas para responder más allá de lo que su giro de negocio involucra. Éste es el caso del programa social de los colaboradores de Banco Santander, "Fideicomiso por los niños de México. Todos en Santander".

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresarial, Impacto Social, empleados, voluntario, sociedad, niños, fortalecimiento institucional, alianzas estratégicas.

Presentación del Caso

1.1 Antecedentes sobre el contexto histórico

- 1989 Se firma la Convención sobre los Derechos del niño.
- 1992 El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), junto con COPARMEX y la Unión Social de Empresarios de México, A.C crean el primer programa de Filantropía Empresarial.
- 1992 Banco Mexicano (Somex) formó parte de Grupo Invermexico.
- 1992 Se constituye la Fundación Tarahumara José A. Llaguno ABP, primera organización en recibir apoyo del "Fideicomiso por los niños de México"
- 1994 El programa social "Fideicomiso por los niños de México. Todos en Santander" fue creado apoyando a las primeras organizaciones sociales
- 1995 Banco Santander mundial comenzó operaciones en Iberoamérica, desarrollando su negocio en México.
- 1997 CEMEFI creó el Programa de Responsabilidad Social Empresarial.
- 1997 Se crea Grupo Financiero Santander, gracias a la fusión de Santander y Grupo Invermexico o Banco Mexicano.
- 2001 Se crea el Distintivo Empresa Socialmente Responsable, y una Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México (AliaRSE). Inicia el parteaguas para la RSE mexicana con la que año tras año más empresas se suman a las convocatorias e iniciativas relacionadas con el tema.

1.2 Propósito del Caso

Para conocer un programa de impacto social derivado de la acción y compromiso voluntario de los colaboradores, que se integra a la estrategia de responsabilidad social empresarial y a la estrategia de sustentabilidad de la empresa.

1.3 Metodología del Caso

La metodología empleada para la construcción del caso de estudio, consta de una investigación documental, Investigación en medios de comunicación, entrevistas, y análisis de la información proporcionada por Grupo Financiero Santander.

1.4 Mensajes clave

De la documentación y las entrevistas realizadas, presentadas anteriormente, se pueden destacar los tres principales mensajes clave para entender el Caso:

“Antes los donativos eran más asistenciales y nos dimos cuenta que ésa no es la mejor manera de apoyar a México y resolver los problemas de fondo”.- Guadalupe Caso, Directora Ejecutiva de Defensor Santander.

“El Fideicomiso por los niños de México es un programa que ya ha dejado impactos, ha evolucionado junto con la responsabilidad social en México, pasando de un modelo más asistencialista a un modelo sostenible”.- Raúl Alonso, Director de Imagen Corporativa y miembro de Comité Técnico.

“El programa es de carácter 100% voluntario”.- Marcela Espinosa, Directora de Comunicación

1.5 Colaboraciones

La realización de este caso no hubiera sido posible sin el apoyo y participación de; el Lic. Rodrigo Brand de Lara, DGA Public and Affair; la Lic. Marcela Espinosa, Directora de Comunicación; la Lic. Guadalupe Caso, Directora Ejecutiva Defensor Santander; el Lic. Pedro Salazar, Director de Negocios Fiduciarios; el Lic. Raúl Alonso, Director de Imagen Corporativa; quienes forman parte del Comité Técnico del Fideicomiso por los niños de México, así como la valiosa participación de la Lic. Rocío Saldaña, Coordinadora del Fideicomiso por los niños de México. Todos en Santander.

2. Los Derechos de los niños

Salud, alimentación y educación

La causa social que atiende el Fideicomiso por los niños de México. Todos en Santander.

El 20 de noviembre de 1989 fue ratificada por la Asamblea General de la ONU, la Convención sobre los Derechos del niño que recoge los aspectos que deben impulsar los Estados, así como organismos y organizaciones internacionales para que todo niño pueda desarrollarse física, mental, social, moral y espiritualmente con libertad y dignidad.

Esto quiere decir que se reconoce a los niños y a las niñas como sujetos que, por su falta de madurez física y mental, necesitan protección y cuidado, incluso la debida protección legal, tanto antes como después del nacimiento. Con el fin de garantizar que puedan tener una infancia feliz y gozar en su propio bien y en bien de la sociedad, de los derechos y libertades que en ella se enuncian.

De acuerdo con la UNICEF, la Convención sobre los Derechos del Niño es el primer instrumento internacional jurídicamente vinculante, que incorpora toda la gama de derechos humanos: civiles, culturales, económicos, políticos y sociales. Protege los derechos de la niñez al estipular pautas en materia de atención de la salud, la educación y la prestación de servicios jurídicos, civiles y sociales (UNICEF, 2014).

Los artículos pueden agruparse en cuatro categorías de derechos;

1. Principios rectores que incluyen la no discriminación; la adhesión al interés superior del niño; el derecho a la vida, la supervivencia y desarrollo; y el derecho la participación.
2. Derechos a la supervivencia y el desarrollo: son derechos a los recursos, las aptitudes y las contribuciones necesarias para la supervivencia y el pleno desarrollo del niño. Incluyen derechos a recibir una alimentación adecuada, vivienda, agua potable, educación oficial, atención primaria de la salud, tiempo libre y recreación, actividades culturales e información sobre los derechos.
3. Derechos a la protección: incluyen la protección contra todo tipo de malos tratos, abandono, explotación y crueldad, e incluso el derecho a una protección especial en tiempos de guerra y protección contra los abusos del sistema de justicia criminal.
4. Derechos a la participación: que incluyen el derecho a emitir sus opiniones y a que se les escuche, el derecho a la información y el derecho a la libertad de asociación.

Conforme lo anterior, se destacan principalmente los derechos de la primera y segunda categoría tomados como aspectos elementales con los que se construye el Fideicomiso por los niños de México. Todos en Santander, exigen no solamente la existencia de los medios para lograr su cumplimiento, sino también el acceso a ellos. Son una serie de artículos específicos que abordan temáticas como la no discriminación, las necesidades de los niños y niñas refugiados, los niños y niñas con discapacidades y los niños y niñas de los grupos minoritarios o indígenas, atención a la salud, alimentación adecuada y educación. Puntualizando que el Fideicomiso comprometido con atender los temas de alimentación, salud y educación también entiende como niño a todo aquel ser humano menor de 18 años que necesita protección y cuidados para su óptimo desarrollo.

UNICEF establece que la niñez “es una etapa que significa más que el tiempo que transcurre el ser humano entre el nacimiento y la edad adulta, el espacio delimitado y seguro, en el cual las niñas y los niños pueden jugar, crecer y desarrollarse. Dicha etapa está integrada por tres momentos:

- I. 0-6 años. Infancia temprana: momento caracterizado por la importancia de una buena alimentación, atención y un medio ambiente sano que permitan la supervivencia del niño en condiciones apropiadas de salud física, claridad mental y seguridad emocional.
- II. 6-12 años. Infancia: momento en el que se da importancia a la educación básica de calidad.
- III. 12-18 años. Adolescencia: momento en el que se desarrollan las capacidades individuales en medios propicios y seguros para contribuir y participar en la familia, escuela, comunidad y sociedad.

En México se calcula que forman más de 6 millones de niños en desventaja social y se pronostica que, en 10 años, aumentará significativamente; teniendo como preocupación la discriminación a la que se enfrentan, falta de oportunidades educativas y de orientación, paternidades y maternidades tempranas, así como adicciones al alcohol, tabaco y estupefacientes.

3. La historia del Fideicomiso por los niños de México

La idea de un colaborador

En 1994 la banca mexicana estaba teniendo importantes cambios. Primero, por el desarrollo de una de las crisis financieras más grandes del país y segundo, por el proceso de privatización bancaria iniciado desde 1992 con el que se habían suscitado fusiones empresariales significativas entre instituciones de la banca. Para 1994, uno de los primeros bancos que se había consolidado en México, Banco Mexicano o Somex, ya formaba parte de Grupo Invermexico (otro grupo financiero con larga trayectoria), y sumaba alrededor de 8,000 colaboradores. Un día como parte de un concurso de una revista interna que tenía Grupo Invermexico, uno de los colaboradores tuvo una idea; “qué pasaría si cada uno de nosotros hiciéramos un donativo, y con ese dinero ayudáramos a los niños de México”. No había pasado mucho tiempo de que el colaborador del banco, quien era conocido entre sus compañeros por su voluntad y entrega hacia las causas sociales; conoció de cerca la historia de un niño víctima de cáncer. Una experiencia que marcó su vida y lo llevó a emprender una idea, para aportar al desarrollo integral de los niños de México en desventaja social y económica.

De tal manera, comenzó a compartir su idea con personas que quisieran unirse, y así logró detonar su proyecto con compañeros de trabajo, para que juntos pusieran su granito de arena.

Primero dio a conocer la idea en el área de Recursos Humanos, luego en Servicios Corporativos y finalmente, al Director General. Las personas se fueron contagiando por su entusiasmo y una vez reunidos, los altos ejecutivos de Grupo Invermexico, decidieron la mejor forma para ayudar a los niños de México y que los colaboradores se quisieran sumar con la certeza de que los donativos serían destinados a los fines específicos de la causa social; “Un mejor desarrollo para los niños mexicanos en desventaja social y económica”. Entonces surgió la figura del Fideicomiso.

“Fideicomiso por los niños de México”

Para comprender la estructura y funcionamiento de un Fideicomiso; de acuerdo con la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef), el Fideicomiso es un instrumento jurídico y financiero que da la flexibilidad de realizar operaciones para beneficio del contratante, con la seguridad de que la administración de los bienes está hecha por profesionales (Condusef, 2014).

Dicho de otra manera, el Fideicomiso es una relación jurídica mediante la cual, el cliente o Fideicomitente (1) transfiere parte o la totalidad de su patrimonio (bienes, fondos actuales o futuros, derechos, entre otros) al Fiduciario (2), para que éste, de acuerdo a un propósito u objetivo determinado, lo administre y, el producto de dicho patrimonio, lo entregue a un beneficiario o Fideicomisario (3). Está dirigido a gobiernos regionales y locales, entidades públicas, empresas y asociaciones privadas, organismos de cooperación u otras instituciones que buscan asegurar el cumplimiento de determinados objetivos o la implementación de proyectos de forma segura, directa, transparente y sencilla. Por ende y para que un Fideicomiso funcione, son vitales tres figuras:

1. Fideicomitente: Es el propietario de un bien o titular de un derecho, que lo ha transferido a un fiduciario para constituir sobre él, un patrimonio para el cumplimiento de un fin específico. Puede ser uno o varios, personas jurídicas o naturales.

2. Representante fiduciario: Es el representante del patrimonio, asume la responsabilidad por los actos, contratos y operaciones que se relacionen con dicho fideicomiso.

3. Fideicomisario: Es la persona a favor de quien se realizan los fines del fideicomiso. Es el beneficiario directo de la operación fiduciaria. Puede ser indeterminado.

Bajo este modelo y para que el proyecto social en beneficio de los niños de México funcionara como un Fideicomiso; el Fideicomitente sería cada colaborador del Banco que, con su aportación voluntaria en pesos donados vía nómina, tendría todo el derecho de pedir transparencia sobre el uso de su donativo. El Fiduciario sería el Director de los negocios fiduciarios del banco y llevaría todo el control sobre los aspectos administrativos legales y financieros de los donativos. Y, finalmente, los fideicomisarios serían todos los niños de México, menores de 18 años, a través de la representación de organizaciones de la sociedad civil cuyos proyectos estuvieran encaminados a brindar salud, alimentación y educación infantil.

El Presidente del Consejo y Presidente de Grupo Financiero Santander, Carlos Gómez y Gómez, desde el día uno aceptó el proyecto. En julio de 1994 la idea ya era una realidad, así que se decidió descontar de la nómina cada quince días la cantidad que cada uno de los empleados eligiera, teniendo en cuenta que todo donativo debía ser voluntario.

Posteriormente, se creó un Comité Técnico y un Comité de Trabajo, en el cuál participarían los Directivos de cada área de la Institución para que vigilaran el uso correcto de los donativos.

El personal que formara parte de estos organismos debía tomar este proyecto como trabajo voluntario y comprometerse a vigilar que los donativos de todo el personal se canalizaran a las Instituciones adecuadas. El Fideicomiso por los niños de México fue recibido de manera muy participativa.

“Durante este proceso, la pregunta más difícil que surgió, fue: ¿cómo podemos apoyar a los niños de México?” Entonces se llegó al acuerdo de apoyarlos en los rubros de salud, alimentación y educación. Después, fue muy fácil armar la estructura para que Recursos Humanos recibiera los donativos por cada colaborador y entregara el recibo deducible a quien lo solicitara Lic. Marcela Espinosa, Directora de Comunicación y miembro del Comité Técnico.

A partir de ese momento, el proyecto se presentó en diferentes foros y en visitas a regionales, donde el responsable de la red lo difundió.

Los colaboradores comenzaron participando y para 1995 lograron reunir \$1,350,000.00. Una realidad que se traducía en apoyo económico y fue destinada a algunas organizaciones sociales.

De entre las organizaciones sociales a las que apoyó el Fideicomiso por los niños de México en 1994-1995, la Fundación Tarahumara José A. Llaguno ABP fue de las primeras.

Esta fundación, cuya causa social es impulsar el desarrollo de las comunidades indígenas de la Sierra Tarahumara en el estado de Chihuahua y combatir las condiciones de pobreza alimentaria bajo un marco integral, fue invitada a participar como beneficiaria del primer donativo del Fideicomiso en el año 1994 (Tarahumara, 2014).

“Nos invitaron a participar, porque teníamos una relación cercana con el banco ya desde hace tiempo, con José Antonio Dorbecker y José Luis González de León, quienes participaron en la creación del proyecto, y actualmente ya no colaboran en Santander. En ese entonces nos contaron del Fideicomiso por los niños de México, que se llamaba ‘Todos en Invermexico’, y la causa social a la que asistían; nutrición, salud y educación. Dichos objetivos estaban totalmente empatados con nuestra causa social para apoyar a las comunidades indígenas de la Sierra Tarahumara, especialmente los niños y nos pareció una gran idea”, comentó Don Rodrigo Llaguno, fundador y miembro del Consejo de Fundación Tarahumara José A. Llaguno ABP.

Así que comenzaron con el arranque de un proyecto social para destinar el donativo a una clínica en la comunidad de Norogachi, Chihuahua, donde los niños carecían de atención médica por falta de equipo, doctores y mobiliario.

“José González de León, quien era ejecutivo de Santander, nos comentó del proyecto y los fundadores, Rodrigo Llaguno y Mari Llaguno fueron el enlace. Nos dieron un donativo bastante importante y realizaron su apoyo en la clínica ‘San Carlos’ de Norogachi en el municipio de Huachochi, en Chihuahua. La desnutrición en esa zona era mucho muy impactante y se podía equiparar a la que sufren los niños

en África, había tanta desnutrición y tantos niños enfermos que las camas no eran suficientes.” Maribel Martínez, Coordinadora de atención a donantes, Fundación Tarahumara José A. Llaguno ABP.

Por las condiciones de pobreza que se vivían (y en la actualidad siguen viviéndose) en la Sierra Tarahumara, hicieron que el monto donado fuera de gran ayuda para equipar una de las clínicas en las que a la fecha de hoy, se da seguimiento a la nutrición de los niños y su salud alimentaria.

“Se hizo un pabellón infantil en el que se contempló el sueldo de una pediatra que cambió la vida de muchos niños que llegaron en una situación bastante triste de desnutrición; se hizo la instalación eléctrica con el montaje de paneles solares, se instalaron dos comedores, se pintó el edificio, se pusieron sanitarios para los niños, y se compraron camas y aparatos médicos.” Mari Llaguno, fundadora y miembro del Consejo de la Fundación Tarahumara José A. Llaguno ABP.

“El apoyo a la clínica tuvo muchos beneficios, pero sobre los impactos sí vimos una disminución en los casos de niños en etapa crítica de desnutrición. La clínica San Carlos es de los principales hospitales que hay en la Sierra Tarahumara, entonces lo que se decidió en ese momento es que el dinero recibido también debía utilizarse para pagar los honorarios del personal médico”. Maribel Martínez, Coordinadora de atención a donantes, Fundación Tarahumara José A. Llaguno ABP.

La clínica se apoyó a partir de 1996 y hasta 2006, debido a que en la fundación hubo varios cambios, entre ellos, el hecho de que se volvió una fundación de primer piso y ya no podían destinar el recurso económico directo al proyecto de la clínica San Carlos, pues ésta se había constituido como una Asociación Civil y contaba con su propio patronato que debía gestionar los apoyos económicos por su cuenta. Sin embargo, para Fundación Tarahumara José A. Llaguno ABP, esa etapa de cambio coincidió con la que vivía el Fideicomiso por los niños de México, en la que se estaban estructurando nuevas formas para destinar los donativos.

La relación entre Fundación Tarahumara José A. Llaguno y Grupo Financiero Santander, todavía dio muchos más frutos. A pesar de ello, hasta la fecha los colaboradores no han podido conocer personalmente a la población beneficiada en la Sierra Tarahumara, por las cuestiones de inseguridad que se viven en la zona.

2006. La primera etapa de reestructura para el Fideicomiso por los niños de México.

En 1996, cuando ya se habían fusionado Banco Santander y Grupo Invermexico, el Fideicomiso había tenido una primera etapa de reestructuración para asignar los donativos, cambiando también algunos procesos para que las organizaciones siguieran obteniendo los recursos económicos (Santander, 2014).

“En ese momento se estaba dando la fusión de dos empresas y para ello, de parte de Grupo Invermexico sabíamos que no podíamos dejar el programa. Nos sentíamos comprometidos con la causa y al ver los primeros resultados, decidimos que lo tendríamos que hacer más grande e invitar a los nuevos empleados que trabajaban en Banco Santander.” Marcela Espinosa, Directora de Comunicación y miembro del Comité Técnico.

Entonces, en 1997 se constituyó Banco Santander con más de 10,000 empleados. Y con el aumento del personal, los colaboradores que dirigían el Fideicomiso por los niños de México, que eran del área de Recursos Humanos y el Comité Técnico, se llegaron a topar con falta de participación de algunos colaboradores que no donaban, ya sea por cuestiones personales o porque simplemente no estaban muy enterados de los alcances del programa.

A pesar de que no todos participaban, el Fideicomiso seguía creciendo y destinando apoyo a muchas organizaciones sociales que cada vez sumaban más.

Debido a ese incremento de las organizaciones interesadas en ingresar al Fideicomiso, y a la inquietud que surgió en los miembros del Comité Técnico para seguir destinando ayuda pero ya de una manera más organizada, en la que se pudieran aportar recursos a proyectos de mayor impacto; decidieron crear una convocatoria con requisitos más específicos.

La convocatoria estaría seccionada en tres aspectos: sobre la organización social, los propósitos del proyecto y los datos financieros. Una vez recibidos los proyectos, algunos colaboradores del Banco que quisieran aportar tiempo y experiencia de manera voluntaria, serían los dictaminadores de los proyectos sociales para seleccionar a los beneficiados y determinar los montos.

Así, hubo un cambio en los lineamientos del Fideicomiso para acceder a los donativos. Las organizaciones sociales debían cumplir con ciertos requisitos, entre ellos, el respaldo de un colaborador del banco que fungiera como padrino de la organización para inscribirla a la convocatoria, y darle el seguimiento en caso de ser seleccionada.

La primera fundación que pudo ver este cambio empatado a sus procesos internos, fue Fundación Tarahumara José A. Llaguno ABP, quien ya había recibido los donativos sin existir la convocatoria y había pasado de ser fundación de segundo piso a fundación de primero.

“Cuando se creó la convocatoria vinieron representantes del Comité para comentarnos sobre los nuevos lineamientos. Entonces ese primer año nuestro padrino fue la Sra. María Guadalupe Briseño de Echeverría, quien nos pidió compartir la noticia con otras instituciones para que accedieran a la convocatoria. A partir del segundo año, nuestro padrino fue la Lic. Verónica González, una colaboradora de Santander

que trabaja en el área de Defensor del cliente.” Maribel Martínez Coordinadora de atención a donantes, Fundación Tarahumara José A. Llaguno ABP.

En ese momento, la Fundación Tarahumara ya no podía continuar con el apoyo a la clínica de San Carlos, por su constitución como A.C. En cambio, los retos para seguir creciendo y brindar ayuda para generar una mejor calidad de vida en las personas de la Sierra Tarahumara, los motivó a pedir recursos para su programa de nutrición infantil. De tal manera, la fundación se tuvo que alinear a los requisitos del Fideicomiso, que se dividieron en dos:

Primero, la necesidad de una mejor gestión administrativa y segundo, la presentación de resultados que les pedía Santander para acceder a la convocatoria.

“En nuestros proyectos de apoyo a otras clínicas, la gestión estaba a cargo de unas hermanas, que a pesar de su entereza y compromiso con la causa, no tenían mucho conocimiento para presentar informes o hacer un plan de administración que se pudiera mostrar a un donador como Santander. Entonces tuvimos que trabajar en ello y crear reportes, procesos para llevar una contabilidad específica, tuvimos que contratar a un administrador para aprender todo lo necesario y profesionalizar nuestro trabajo.” Mari Llaguno, fundadora y miembro del Consejo de la Fundación Tarahumara José A. Llaguno ABP.

De lo anterior, la administración de las clínicas mejoró significativamente y les permitió dimensionar los alcances para hacer proyectos integrales en el tema de salud y nutrición infantil.

Actualmente, la Fundación Tarahumara José A. Llaguno cuenta con una estructura muy sólida en la que el Fideicomiso pudo tener cierta influencia, pues la fundación se creó en 1992 y en 1994 ya se había convertido en beneficiaria del programa social del Banco.

Sin embargo, por el crecimiento de la fundación y la magnitud de sus proyectos, ha tenido que acceder a otro tipo de convocatorias con otras instituciones donatarias.

“En este momento, estamos haciendo una revisión del programa para ver cómo es que los niños han mejorado su peso talla. Pero con otras alianzas estratégicas, queremos ver la mejor manera de reorientar el programa para tener más impactos y medirlos. Pues el programa tiene un costo total de 4 millones de pesos, 2 millones para la distribución de leche y 2 millones para cubrir la parte operativa.

Atendemos a 4,200 niños mensualmente y estamos desarrollando otro tipo de acciones que forman parte del programa integral, por ejemplo; hacer estudios neuropsicológicos que son muy costosos y difíciles. El donativo de Santander es muy valioso, pero estamos hablando de 5% para el costo total del programa”, comentó la Directora de la Fundación Tarahumara José A. Llaguno ABP.

Con el Fideicomiso por los niños de México, la fundación pudo ver un enriquecimiento en los procesos para acceder a los donativos, pues esto les exigió estar al pendiente de su gestión y generar innovación en sus procesos para incrementar sus impactos, así como volver eficientes los recursos.

“Es un programa en el que los impactos se ven a largo plazo y muchas veces, la mayoría de los donantes piden resultados a corto plazo, por ello sabemos que con Santander hay un tema compartido que es mejorar la calidad de vida de los niños de México, a través de la salud y nutrición. Asimismo, nos piden innovación de lo que estamos realizando y la presentación de indicadores, lo cual es muy importante, aunque difícil de medir también.” Maribel Martínez, Coordinadora de atención a donantes, Fundación Tarahumara José A. Llaguno ABP.

4. Evolución del Fideicomiso por los niños de México desde 1994 “Dónde estaba y sus principales pautas de crecimiento”

El caso de la Fundación Tarahumara José A. Llaguno ABP es uno de los más significativos, aunque no se tiene dimensión exacta sobre los impactos sociales generados.

Al mes de junio de 2014, el Fideicomiso ya ha apoyado a 333 organizaciones de la sociedad civil. Sin embargo, desde el principio (1994) y hasta el presente año (2014), ha habido diversos cambios y mejoras estructurales que, de una u otra manera, también han involucrado a las organizaciones beneficiadas.

Desde 1994

Lo que nació como una idea de un colaborador de Banco Santander México, para ayudar a mejorar la calidad de vida de la niñez mexicana, se ha convertido hoy, en un programa de responsabilidad social empresarial que funciona gracias al compromiso voluntario de los empleados y el respaldo institucional de la empresa.

El Fideicomiso por los niños de México. Todos en Santander, se mantiene vivo, gracias a que los empleados de Grupo Financiero Santander participan con aportaciones voluntarias quincenales vía nómina, para beneficiar a niños mexicanos, a través de organizaciones de la sociedad civil, cuyos proyectos impacten en la educación, nutrición y salud infantil.

“Lo más valioso es que es un programa que nació y se gestiona de manera voluntaria entre los colaboradores. Está dentro del ADN de la empresa, no es un proyecto aislado ni temporal, está dentro de la estrategia de responsabilidad social y sustentabilidad del banco.” Fue lo que expresó el Lic. Rodrigo Brand de Lara, DGA Public Affairs and Communications.

Los temas del Fideicomiso por los niños de México se eligieron desde el principio, en función de lo establecido por la “Convención sobre los Derechos de los niños”.

De acuerdo con el Lic. Rodrigo Brand de Lara, DGA Public Affairs and Communications y miembro del Comité Técnico, el Fideicomiso “es de los programas más sustentables del banco por su relación con los colaboradores, por sus áreas de atención y las alianzas que se han generado”.

En 20 años éstas son las cifras de lo que ha logrado el Fideicomiso por los niños de México. Todos en Santander:

- Se han recaudado casi 90 millones de pesos (\$89,814,616.00)
- Se han beneficiado a más de 300 instituciones de asistencia (333), a lo largo de 18 estados de la República Mexicana, incluyendo el Distrito Federal.
- Apoyos a organizaciones sociales de hasta \$300,000.00 anuales.
- 17,855 niños atendidos en temas como; nutrición, trasplantes, problemas de lenguaje, acceso a la educación, atención médica y reinserción social.
- Se han consolidado 3 alianzas estratégicas, 2 de fortalecimiento institucional y 1 de profesionalización y colaboración académica.

De tal manera, se ha logrado un beneficio traducido en cifras de donativos económicos, fundaciones apoyadas, niños beneficiados; pero un beneficio de impacto social que no se ha medido.

2013-2014

Por otro lado, está el tema de los donativos y los donantes que son la plantilla de banco a nivel nacional, incluyendo directivos y colaboradores que trabajan en sucursales.

En el último periodo de 2013-2014, el Fideicomiso asignó donativos a 73 de 91 organizaciones sociales que aplicaron a la convocatoria, 3 de ellas entraron al proceso de fortalecimiento institucional, y 1 organización se dio de baja (Fideicomiso, 2013).

Los donativos se han seccionado de la siguiente manera, por temas:

DONATIVOS AUTORIZADOS

| | SALUD | EDUCACIÓN | NUTRICIÓN | PROFESIONALIZACIÓN | TOTAL |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|
| APOYO | \$3,915,000.00 | \$2,420,000.00 | \$1,355,000.00 | \$510,000.00 | \$8,200,000.00 |
| PROYECTOS | 32 | 29 | 11 | 4 | 76 |
| Área Metropolitana | 19 | 17 | 5 | 2 | 43 |
| Interior de la República | 15 | 10 | 6 | 2 | 33 |

| | | | | | |
|---------------------|--------|--------|-------|--|--------|
| BENEFICIADOS | 11,541 | 12,727 | 3,394 | | 27,662 |
| Niñas | 5,884 | 5,666 | 1,707 | | 13,257 |
| Niños | 5,657 | 7,061 | 1,687 | | 14,405 |

| | | | | | |
|----------------------|-------|-------|-------|--|---------------|
| RANGO DE EDAD | | | | | 27,662 |
| Menores a 6 años | 1,776 | 540 | 2,196 | | 4,532 |
| 6 a 10 años | 3,045 | 5,912 | 743 | | 9,700 |
| 11 a 14 años | 3,592 | 5,237 | 369 | | 9,198 |
| 15 a 18 años | 3,128 | 5,018 | 86 | | 4,232 |

A nivel nacional han participado 10,081 colaboradores de los 16,249 que son actualmente, como donantes activos del programa participaron 91 colaboradores y 6 más en la dictaminación de proyectos sociales con la previa ayuda de 12 alumnas de la Escuela Nacional de Trabajo Social (ENTS).

Así también con la participación de las alumnas de la ENTS, se ha dado seguimiento a 72 organizaciones que recibieron 100% de los recursos autorizados, 72 seguimientos telefónicos y visitas, y la presentación de sus informes semestrales. Sólo 1 organización se ha dado de baja.

Asistieron 84 representantes de organizaciones al “Taller de Evaluación e impacto”, que impartió Fundación Merced.

En febrero de 2014 se recaudaron y entregaron \$3,795,000.00, lo que representa 50% de los montos aprobados. Como parte de las actividades solidarias del programa que van más allá de los donativos vía nómina, también se han recaudado 5.3 toneladas de alimentos y \$244,000.00 en el Torneo de Golf Solidario de Accionistas a favor del Fideicomiso.

Un programa de los colaboradores

De acuerdo con las cifras antes vistas, si bien el Fideicomiso es un programa único en su género porque ha logrado la participación voluntaria de los colaboradores, también es cierto que ha crecido a dimensiones no imaginables, y al que todavía le falta un gran camino por crecer.

“Hay mucha credibilidad de la gente en el proyecto porque es pensar 100% en los niños, se trata de un proyecto para responsabilidad social interna con los colaboradores de Banco Santander”. Raúl Alonso, Director de Imagen Corporativa y miembro de Comité Técnico.”

Por ende, los apoyos se deben destinar cuidadosamente a aquellas organizaciones sociales que garanticen eficiencia, sustentabilidad y sostenibilidad en sus proyectos. Esperando que sean cada vez más colaboradores uniéndose a la causa social del Fideicomiso, para incrementar los donativos que más allá de números, se traduce en mejores oportunidades para los niños de México.

“Me llena de satisfacción saber que puedo colaborar con alguna parte de mí, de mi trabajo, e impulsar iniciativas que puedan ayudar a más personas.” Marisol Moreno, Asistente del Director ejecutivo de Negocio de recuperaciones..

De acuerdo con los datos analizados y con la colaboración de la Lic. Rocío Saldaña, quien es Coordinadora del Fideicomiso desde el año 2010; han habido momentos históricos en los donativos con los que se puede observar un aumento del monto recaudado al paso de los años.

En un comparativo que se hizo por periodos de dos a tres años, éstos fueron los resultados obtenidos:

| Periodo | Millones de pesos recaudados |
|------------|------------------------------|
| 1994- 1995 | 1.35 |
| 1996-1998 | 3.58 |
| 1999-2001 | 4.24 |
| 2002-2004 | 8.99 |
| 2005-2007 | 8.33 |
| 2008-2010 | 8.65 |
| 2011-2013 | 11.28 |

Además de las cifras de la tabla, de un total de 16,249 colaboradores que trabajan en Grupo Financiero Santander a nivel nacional durante el periodo de 2012-2013, sólo 9,185 participaban de manera activa con sus aportaciones, 7,064 aún no habían donado, lo cual representaba 54% del total. Para el año 2014, la cifra de colaboradores activos incrementó, con la incorporación de 896.

Pero es entonces que además de otros retos, uno de ellos es lograr mayor participación de los colaboradores de Banco Santander para que conozcan los alcances que tiene el Fideicomiso. Según palabras del Lic. Rodrigo Brand de Lara; DGA Public Affairs and Communications y miembro del Comité Técnico.

“Se podrían generar mayores sinergias que permitan que este programa se consolide como un programa de voluntariado corporativo del banco y que haya mayor involucramiento por parte del Gobierno Corporativo, que los colaboradores puedan participar en el seguimiento y la medición del mismo. Pero todo esto no podrá lograrse sin la difusión del programa que demuestre el sentido de pertenencia al banco y el compromiso con la sociedad que representa.”

Las razones de los colaboradores que aún no donan es totalmente anónima; de hecho, el programa tiene ese carácter de voluntariedad para incorporarse, sin sentir que existe una presión por trabajar en el banco. Pero no se sabe a ciencia cierta cuáles son las razones de que 54% de los colaboradores aún no donen, si es porque no ven la relevancia del programa, no les interesa o no lo conocen.

“Muchos todavía no conocen el proyecto, aunque nos envían algunas comunicaciones en la revista interna del banco. Por eso, tal vez faltaría motivar más a la gente, explicarles cuáles son las necesidades que atiende el Fideicomiso y de qué manera puedes ayudar, porque lo cierto es que esta experiencia de ayudar no sólo se queda en un donativo, sino en todo lo que puedes hacer más allá.” Marisol Moreno, Asistente del Director ejecutivo de Negocio de recuperaciones.

Marisol, quien cumplió 8 años colaborando en Santander, contó que su experiencia en el Fideicomiso fue gracias a una compañera que la invitó a participar cuando no trabajaba como colaboradora directa, sino en un área externa del banco. Entonces su participación era donando juguetes y ayudando en la organización de una colecta para niños de un hospital.

Posteriormente, ingresó de planta al Corporativo de Santander en el área de “Negocio de recuperaciones” y desde el primer momento en que le presentaron el proyecto, dijo que sí.

“Entonces le conté a mi jefe el Lic. Oziel Sandoval, una persona a la que también le encanta colaborar, le gustó el proyecto y abrimos una convocatoria del área para donativos de juguetes. Fuimos con la Lic. Rocío Saldaña, Coordinadora del Fideicomiso y ella nos dio una lista de instituciones a las que podíamos entregar el donativo. Así conocimos el Hospital Federico Gómez y la Fundación Aquí Nadie Se Rinde que atiende a niños con cáncer.

La respuesta de mis compañeros fue muy buena, quedaron muy entusiasmados y desde entonces cada año me preguntan cuáles serán las actividades en las que vamos a apoyar. Creo que no puedo comparar con nada, ver la sonrisa de los niños cuando les entregamos los regalos.”

El entusiasmo de Marisol ha contagiado a su jefe y a sus compañeros para organizarse en actividades más allá de los donativos. Derivado de su compromiso con el proyecto, Rocío Saldaña la invitó a participar como Padrino de una organización social.

Un padrino, cuya labor es “adoptar” una organización, asume el compromiso voluntario durante un año para respaldarla y ver su grado de avance.

“Este año mi jefe y yo seremos padrinos de una organización. La Lic. Rocío nos contactó, nos contó sobre el proyecto, y luego la organización nos presentó el proyecto que atiende a niños migrantes en el estado de Hidalgo. Nos pareció muy

interesante y decidimos apoyarlo. Me siento muy comprometida porque esto implica un proceso de seguimiento para ver que se haga lo que la organización planea y ayudarla a organizar más actividades.”

Estructura y funcionamiento

El Fideicomiso es posible gracias a la voluntad de los colaboradores del banco que aportan una cantidad quincenal por otra parte, de Grupo Financiero Santander México, que ha adoptado el programa desde sus inicios y aporta otra parte del monto económico para el donativo final a las fundaciones.

“El Fideicomiso es una suma de voluntades de personas como: José Antonio Dorbecker y José González de León que ya no colaboran en el Banco, Marcela Espinosa y muchos más, que creyeron desde el principio”- Guadalupe Caso, Directora Ejecutiva Defensor Santander y miembro del Comité Técnico.

El Fideicomiso por los niños de México. Todos en Santander, tiene una estructura más elaborada de la que normalmente tiene todo fideicomiso, en ella se crearon dos comités, un consejo consultivo y a partir de 2010, una coordinación. En todos, salvo la coordinación, los colaboradores trabajan de manera voluntaria.

A efectos de conocer a fondo la estructura y funcionamiento del Fideicomiso, se contó con la colaboración de la Lic. Rocío Saldaña, Coordinadora del área. Por lo que se tienen las siguientes áreas y sus respectivas funciones:

- Comité Técnico: es la máxima autoridad del banco, ya que está integrado por los directores de todas las áreas del Banco Santander. Tiene la responsabilidad de vigilar la operación del Fideicomiso y asegurar el cumplimiento de sus objetivos y compromisos.

Está integrado por:

- Presidente
- Vicepresidente
- Vocales propietarios
- Vocales suplentes
- Secretario
- Fiduciario
- Audidores externos

- Comité de Trabajo: se encarga de evaluar los proyectos presentados por las instituciones y determinar su viabilidad, analizando la información presentada. También lleva a cabo la planeación y ejecución de las actividades desarrolladas por el Fideicomiso y supervisa la administración adecuada de los recursos y el seguimiento a los objetivos planteados en cada proyecto. Está facultado para aprobar los planes de trabajo operativos, así como las alianzas y convenios.

- Consejo voluntario: su visión es totalmente externa, su experiencia en el terreno, la

aportación de su capacidad, creatividad y tiempo, le han dado mucho empuje al Fideicomiso, aportando su punto de vista de cómo éste puede crecer.

- Coordinación del Fideicomiso: activa el proceso anual de convocatoria, acompaña, da seguimiento y documenta cada uno de los procesos de la misma.

En cuanto a la participación que tienen los colaboradores en el Fideicomiso, es mediante alguna de las siguientes formas:

- Donantes: son los colaboradores que se suman únicamente con donativos quincenales en efectivo mediante su aportación voluntaria vía nómina.
- Padrinos: además de que pueden donar en efectivo, son aquellos colaboradores que voluntariamente postulan a una organización para entrar al Fideicomiso, y le dan seguimiento durante el periodo en que reciben los donativos.
- Voluntarios: son colaboradores que donan horas tiempo para involucrarse en el proceso de dictaminación de las organizaciones.
- Grupo Financiero Santander.

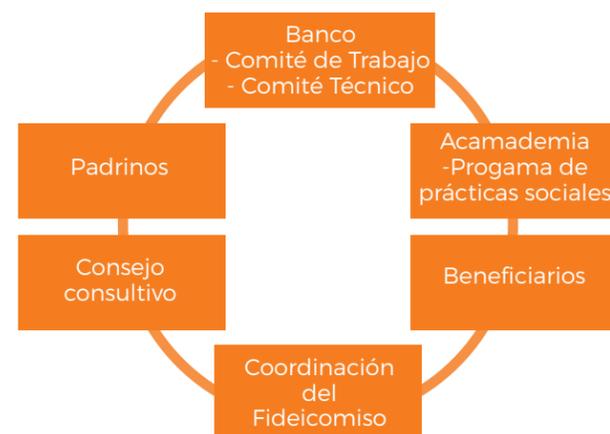
En la realización de actividades fundamentales para la evaluación y seguimiento de las organizaciones sociales, participan también alumnos de la Escuela Nacional de Trabajo Social (ENTS) de la UNAM, con la que se tiene una alianza estratégica para la realización de prácticas profesionales.

- Programa de Prácticas Sociales: genera marcos teóricos y metodológicos relacionados con el papel de la Responsabilidad Social y las instituciones participantes. Desarrolla las acciones inherentes al funcionamiento de cada convocatoria, sistematizando la experiencia adquirida.

Teniendo finalmente a los beneficiarios del programa, que son:

- Beneficiarios: Organizaciones legalmente constituidas y con amplia experiencia que ejecutan acciones enmarcadas en proyectos que permiten el cumplimiento de los objetivos y misión del Fideicomiso.

En concreto, en el siguiente esquema se presentan todos los actores del Fideicomiso por los niños de México. Todos en Santander:



Todos en conjunto, cada uno realizando una labor diferente, participa a través del protocolo para la selección de las organizaciones beneficiarias, que consta de los siguientes pasos:

1. Pre-evaluación
2. Valoración de la institución
3. Viabilidad del Proyecto
4. Seguimiento
5. Alianzas estratégicas y fortalecimiento

De tal manera, el Fideicomiso emprende año con año un proceso de selección y seguimiento de las organizaciones sociales, que se postulan para recibir un donativo. Dicho proceso parte de la definición de las áreas de apoyo del Fideicomiso, que como se ha mencionado antes, está alineada a la "Convención sobre los Derechos de los niños" y se presentan a continuación:

Áreas de apoyo del Fideicomiso por los niños de México:

a. Salud: contribuyendo para que los niños apoyados anualmente puedan disfrutar del más alto nivel de salud y tener acceso a servicios para el tratamiento y prevención de las enfermedades. Los proyectos apoyados van en función de:

- Capacitación y formación de niños y adolescentes.
- Proyectos que promuevan la adquisición de conocimientos a través de métodos formales o escolarizados, informarles o de socialización.

b. Educación: sumándose y promoviendo iniciativas que hacen posible el establecimiento de condiciones apropiadas para que las niñas y niños participen en la vida escolar y puedan desarrollar capacidades también en el ámbito cultural, artístico, recreativo y de esparcimiento. Los proyectos apoyados van en función de:

- Física: tratamientos de adicciones, donación y trasplantes de órganos, desarrollo y establecimiento de actividades.
- Emocional: Programas de salud mental y terapias psicológicas.

c. Nutrición: promoviendo el acceso a una adecuada nutrición y combate a la desnutrición, en su caso, la obesidad, impactando favorablemente en el desarrollo físico y mental y disminuyendo la susceptibilidad a enfermedades infecciosas y crónicas, para promover el desarrollo de comunidades sanas. Los proyectos apoyados van en función de:

- Programas que promueven una alimentación saludable.
- Programas que prevengan y atiendan el sobrepeso y la desnutrición infantil.

En el tema de asignación de recursos, las organizaciones sociales, además de atender alguna de las áreas antes mencionadas, debe tener como beneficiarios a niños menores de 18 años, y de acuerdo a la edad, trabajar sobre un área específica como se muestra la siguiente tabla:

| Edad | Área de acción |
|--------------|---------------------------------------|
| 0 - 6 años | Nutrición y salud |
| 6 - 12 años | Educación y salud |
| 12 - 18 años | Educación (Desarrollo de capacidades) |
| | Salud (Prevención de adicciones) |

“Los proyectos que van adquiriendo prioridad para ingresar al Fideicomiso, son aquellos enfocados a los niños más pequeños de edad que van de acuerdo a los Derechos de los niños enunciados por la Unicef”.- Rocío Saldaña, Coordinadora del Fideicomiso por los niños de México. Todos en Santander.

La Convocatoria

Como ya se había mencionado, existen colaboradores que tienen la labor de “Padrinos”, cuyo apoyo consiste en el ingreso de las organizaciones sociales a los procesos de Convocatoria y el seguimiento durante todo el periodo en que es beneficiada.

El proceso de convocatoria dura un mes, y se lanza en septiembre de cada año, en él se piden requisitos específicos para conocer tanto a la organización como al proyecto, y determinar su viabilidad con respecto a la asignación de recursos.

Sólo pueden participar organizaciones de Primer Piso, que sean de asistencia, beneficencia privada y asociaciones civiles de la República Mexicana, constituidas conforme a la ley de la materia y que cumplan con los lineamientos, políticas y criterios que establece el **Fideicomiso por los niños de México, Todos en Santander.**

Lo primero que hacen las organizaciones sociales, después de tener el respaldo de un padrino, es enviar una solicitud que les pide el Banco, sobre información importante de la organización. Esta ficha debe contener los siguientes datos:

- Información general
- Estructura legal
- Organización de sus recursos humanos
- Situación financiera del último año fiscal a la fecha
- Servicios que ofrece la organización
- Documentación para respaldar la información proporcionada

De tal manera, se tienen establecidos algunos criterios para seleccionar a las organizaciones, y entre estos encontramos:

1. Ser apadrinada por un empleado del Banco, aunque no ocupe un cargo dentro de ella.
2. Transparencia y profesionalización entre la misión, estructura, organización y formas de operar.
3. Proyectos congruentes alternativos.

4. Apoyar sin distinción de raza o credo.

5. Demostrar trayectoria de responsabilidad y honestidad con los niños y los recursos.

Por otra parte, también se pide a la organización interesada, la descripción del proyecto en cuanto a los datos básicos del mismo, como:

- Nombre
- Problema que atiende
- Justificación
- Cronograma
- Ubicación
- Resultados esperados

Además de una serie de preguntas más específicas sobre los alcances del mismo, y los datos sobre el financiamiento, los resultados esperados, la manera de evaluarlo, el impacto social, los posibles riesgos y la persona responsable.

La documentación que presenta la organización va en función de la organización en sí, y del proyecto. Es decir, pueden postular organizaciones que llevan una larga trayectoria en el tema u organizaciones más jóvenes. Asimismo, se pide la carta firmada por el empleado (Padrino) de Santander apoyando el proyecto, que debe de avalar el trabajo realizado por la organización, comprometiéndose el empleado a fungir como padrino. Debe incluir sus datos completos, número de empleado, extensión telefónica y área a la que pertenece.

Finalmente, se deben entregar unos formatos “talones de nuevos donadores” invitados por el Padrino.

Una vez lanzada la Convocatoria, se reciben los proyectos y se realiza el proceso de Evaluación en el que los alumnos de la ENTS determinan el diagnóstico y viabilidad de cada proyecto conforme la metodología del Marco lógico.

La evaluación de los proyectos consiste en:

a. La institucionalidad que tiene la organización social, en cuanto a su:

- Administración
- Modelo
- Estructura
- Contratos
- Áreas

b. El contenido y estructura del proyecto, de acuerdo a su:

- Metodología
- Claridad

- Propuesta de innovación
- Modelo sistémico
- Alianzas y redes colaborativas

Los alumnos dan su visto bueno y entonces los proyectos pasan a un proceso de dictaminación con los colaboradores del banco que voluntariamente donan horas de su tiempo. En este proceso también influye el Comité Técnico para decidir los montos otorgados en función de cada proyecto.

El proceso de dictaminación se realiza a través de la conformación de parejas dictaminadoras que tienen las funciones de:

- Revisión del proyecto en individual
- Análisis de la propuesta en pareja
- Visita o llamada de reconocimiento
- Acuerdo sobre el resultado del proyecto
- Aprobación por el Trabajador Social

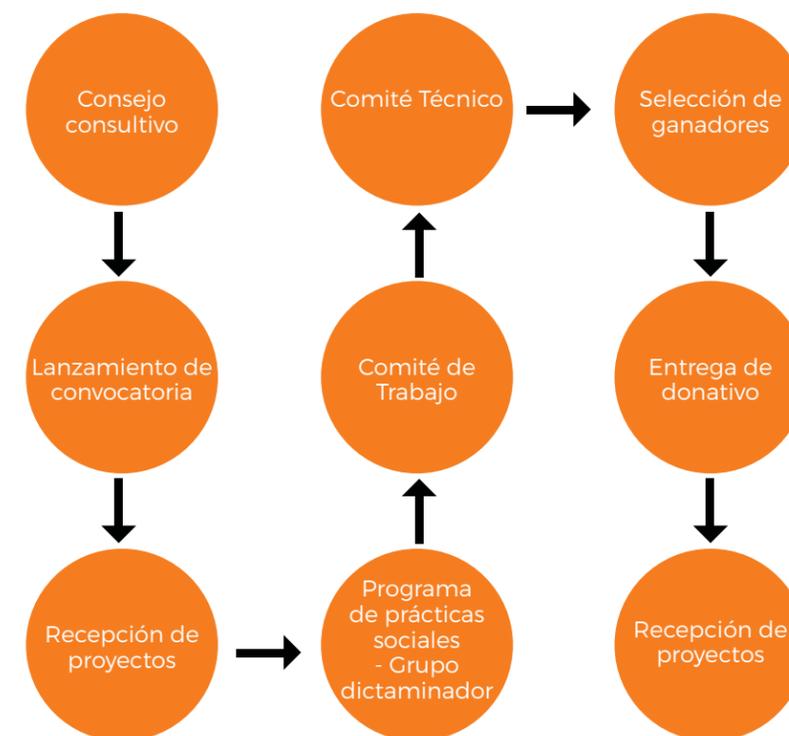
Y los objetivos al realizar este proceso son:

- Canalizar los apoyos económicos de una forma transparente y con criterios claros de selección para que los recursos sean aprovechados eficazmente.
- Promover la vinculación entre los colaboradores de Santander México, la Academia y las Organizaciones sociales para promover voluntariados efectivos.

Durante todo el proceso se llevan a cabo los 3 siguientes filtros:

- Documentación:** se verifica la documentación que respalda la transparencia, profesionalización, legalidad y seriedad de la institución.
- Institución:** se conocen los elementos teóricos y prácticos que respaldan la atención que la institución brinda a los niños como: tipo y calidad de los servicios, equipo humano que atiende a los niños, actividades realizadas, organización y administración de la institución y la infraestructura en la que los niños reciben atención.
- Proyecto:** Se dictaminan los proyectos de las instituciones que cubrieron los requisitos de las dos primeras etapas. Se piden los siguientes indicadores:
 - Presentación del proyecto
 - Coherencia entre los objetivos planteados y los resultados
 - Población a la que va dirigido el proyecto
 - Costo beneficio del proyecto
 - Creatividad e innovación en las actividades

En el siguiente esquema se presenta el proceso de intervención en el que participan las áreas del Fideicomiso, con respecto a todo el proceso de Convocatoria, Elección y Asignación de recursos:



“Santander pionero en el modelo del Marco Lógico”. Indicadores Sociales

Los indicadores sociales empleados en la convocatoria están basados en el marco lógico y son medidas específicas, explícitas y objetivamente verificables que buscan dar cuenta de los cambios producidos por el proyecto. En otras palabras, permiten especificar la forma en que se verificará el grado de cumplimiento de objetivos y resultados.

Sobre el impacto social, éste se determina con base en los proyectos recibidos por rubro, la legalidad del mismo, la distribución de los donativos por área, su viabilidad y el análisis de los beneficiarios, considerando también:

- Sustentabilidad
- Sostenibilidad
- Eficacia
- Eficiencia
- Transparencia

De tal forma, para el Fideicomiso por los Niños de México se elaboran los indicadores entendidos como:

La legalidad y transparencia se entienden como buscar siempre la legitimidad de la información entregada y recibida, y el apego a procesos integrados en políticas y lineamientos establecidos, así como en el manejo de los recursos.

La viabilidad técnica se valora a través del análisis de las condiciones estructurales, de control y de tecnología, disponibles y aplicables al proyecto para la consecución de sus objetivos.

La viabilidad económica de un proyecto se determina a partir del análisis costo-beneficio, relacionando el presupuesto y los resultados esperados.

La viabilidad social se analiza desde el impacto en la calidad de vida de la población intervenida.

La sustentabilidad es buscar siempre el equilibrio entre la persona, el incremento en la calidad de vida de las comunidades atendidas y el cuidado del medio ambiente tomando en cuenta a las generaciones futuras.

La sostenibilidad se aplica buscando proyectos que al recibir el apoyo, puedan ir consolidando su fortalecimiento institucional.

La eficacia es la intención de siempre buscar alcanzar los resultados planteados.

La eficiencia se entiende como la intención de siempre buscar la optimización en la aplicación de los recursos.

Todo lo anterior, buscando siempre apoyar proyectos que generen un cambio y beneficio claramente identificado de manera cuantitativa y cualitativa en las poblaciones intervenidas.

5. Alianzas estratégicas

A lo largo de 20 años, el Fideicomiso por los niños de México, Todos en Santander, ha logrado consolidar tres grandes alianzas estratégicas, que desempeñan actividades prioritarias en cuanto a la evaluación, seguimiento y fortalecimiento de las organizaciones sociales.

Fundación Merced

Fundación Merced se acerca a Grupo Financiero Santander México para construir una alianza en temas de capacitación. Por una parte, para el modelo del Fideicomiso y por el otro, para orientar a las organizaciones sociales en cuanto a su estructura interna.

Se capacita a las organizaciones con el objetivo de que aseguren el impacto social esperado y este proceso lo determinan como: "fortalecimiento institucional".

"La alianza comenzó desde hace cuatro años con el tema de fortalecimiento de las organizaciones sociales que apoya el Fideicomiso por los niños de México, pues no se trata únicamente de donar dinero sino de que las organizaciones sean más eficientes en los proyectos con los recursos otorgados."- comentó Karla Jiménez, Directora de programas de Fundación Merced.

Dicha alianza pertenece a una de las líneas estratégicas del Fideicomiso en ella, Fundación Merced tiene una atención personalizada con las organizaciones sociales que están en el proceso. Cada organización establece las metas que quiere lograr, elabora un manual de procesos donde involucra también los objetivos para procuración de fondos y diseña una estrategia. Después, se le da un *coaching* para pasar a un siguiente nivel de madurez, partiendo del diagnóstico inicial.

Posteriormente, Fundación Merced da una formación a través de dos capacitaciones; una en Planeación Estratégica y otra con la impartición de un Diplomado de Administración y Gerencia Social.

A pesar de ello, no todas las organizaciones salen con las mismas competencias, sino que es un apoyo personalizado anual. Al siguiente año ingresan nuevas organizaciones al proceso de fortalecimiento, y con las organizaciones anteriores ya no se vuelve a retomar el tema, sino que continúan por su cuenta.

Para Fundación Merced, el Fideicomiso por los niños de México, Todos en Santander, ha significado mucho, porque Santander se ha convertido en un aliado muy importante en el tema de fortalecimiento. Además, *"es un socio que nos pide ser innovadores. Esta alianza da para crecer, y nosotros estamos muy contentos, es interesante cómo el Fideicomiso fortalece a las organizaciones de manera que ellas se apropien de la capacitación para que puedan generar más recursos y volverse sólidas"*. Karla Jiménez, Directora de programas de Fundación Merced.

Escuela Nacional de Trabajo Social

"Bajo esta filosofía de Responsabilidad Social el Fideicomiso por los niños de México, te cambia la manera desde cómo actúas, porque si apuestas a esa estrategia de Responsabilidad Social, apuestas a que tú eres un actor social, eres un sujeto y el promotor de tu propio cambio y tienes que empoderarte a nivel personal. Me ha dejado una visión de que se puede lograr un cambio social, a través de un trabajo colaborativo." Rocío Chavira, alumna de 9° semestre de la licenciatura en Trabajo Social.

A partir del año 2012, Grupo Financiero Santander hizo una alianza con la Escuela Nacional de Trabajo Social (ENTS) que forma parte de la Universidad Nacional Autónoma de México, para que jóvenes estudiantes colaboraran en el Fideicomiso, bajo una modalidad de prácticas sociales (Fideicomiso, 2013).

Su colaboración consiste en que alumnos de octavo y noveno semestre de licenciatura realicen su práctica profesional en el sector público o privado atendiendo actividades, que para la gestión del Fideicomiso son de gran importancia.

Los alumnos deben cumplir un proceso para ingresar al Fideicomiso. El primer paso es registrarse vía online con la justificación de, por qué el alumno quiere estar en el programa social y cuál ha sido su experiencia en temas de niñez y evaluación de proyectos sociales. “Todas esperamos muy emocionadas la hora en que abra el sistema online para poder llenar la solicitud” comentó Rocío Chavira, alumna de 9° semestre de la licenciatura en Trabajo Social.

Además de la experiencia, el Fideicomiso también les pide puntualidad, sensibilidad a temas o problemáticas sociales, y la propuesta de un plan de trabajo para las visitas de seguimiento a organizaciones sociales.

Una vez que se hace la selección de los alumnos participantes, se prepara una capacitación de 40 horas en temas de responsabilidad social, proyectos sociales, evaluación de proyectos, marco lógico, sustentabilidad, sostenibilidad, filantropía y asistencia; para que los alumnos conozcan a detalle el programa y cómo será su colaboración en él.

Esta alianza ha permitido que las dos instituciones se fortalezcan Santander, por un lado, ha favorecido con el apoyo de los jóvenes profesionales, la dictaminación, seguimiento y evaluación de proyectos para el desarrollo del Fideicomiso. Por parte de la ENTS se ofrece esta alternativa de inserción profesional, así como la oportunidad de mostrar a la sociedad la labor de un trabajador social.

En el esquema de las prácticas, las alumnas trabajan con el Fideicomiso presentando resultados a la Coordinación del Fideicomiso y a la materia de su carrera.

“Nosotras en la licenciatura trabajamos bajo un modelo de competencias y hacemos una sistematización de: Competencias personales, Toma de decisiones, Liderazgo, Trabajo en equipo, Trabajo en campo, Planeación, Técnicas de entrevista y observación, y Trabajo en oficina o trabajo de gabinete. Evaluamos el trabajo que venimos realizando y también personalmente para ver el impacto que estamos dejando al Fideicomiso.” Rocío Chavira, alumna de 9° semestre de la licenciatura en Trabajo Social.

Hasta junio de 2014 ya sumaban 24 alumnas que se habían involucrado en el Fideicomiso por los niños de México, atendiendo alguna de las siguientes actividades:

- Visitas a organizaciones de primera vez y de continuidad dos días a la semana
- Llamadas telefónicas una vez a la semana
- Evaluación de proyectos para pasarlos al área de dictaminación
- Diagnósticos a organizaciones que están por primera vez en el Fideicomiso

Entre los impactos alcanzados de esta alianza, se puede observar el cambio de las alumnas,

en cuanto al conocimiento que adquieren en temas de RSE. Dos de ellas han orientado su ejercicio profesional a la creación de fundaciones y proyectos sociales.

Además, gracias a la alianza se han logrado más de 17 sesiones de capacitación, 90 visitas a organizaciones de primera vez y de continuidad, 51 llamadas telefónicas, más de 100 proyectos dictaminados y más de 38 diagnósticos a organizaciones de primera vez.

Fundación Quiera

Quiera es la Fundación de la Asociación de Bancos de México. Santander al ser una institución bancaria, tiene un enlace directo con esta fundación que apoya en el complemento de algunos proyectos, como lo es el caso del Fideicomiso por los niños de México. Todos en Santander. La alianza establecida con Fundación Quiera es una iniciativa de inversión social que busca fortalecer las técnicas y las herramientas del personal de las organizaciones, cuya función es la atención y restablecimiento de la salud emocional de los niños.

De acuerdo con el Informe anual del Fideicomiso, en el periodo 2012-2013 los temas abordados en cada módulo dependieron del trabajo realizado por psicólogos en sus instituciones: violencia, consumo de sustancias y trabajo comunitario. La base de la supervisión fue la aplicación de la práctica narrativa.

Además de la realización del “Taller de contención emocional para Directivos de Organizaciones Sociales” en el que se instruye a los directivos de las organizaciones sociales, para saber cómo armar un proyecto social, construir y medir indicadores de impacto y sistematizar sus modelos.

6. 2014 Más allá de un donativo económico

La razón por seguir creyendo en el Fideicomiso por los niños de México, que compartieron algunos miembros del Consejo Técnico es:

“Por México”.- Guadalupe Caso Robles, Directora Ejecutiva Defensor Santander; y Pedro Salazar, Director de Negocios Fiduciarios, ambos miembros del Comité Técnico.

“Por un mejor futuro para los niños.” Raúl Alonso, Director de Imagen Corporativa y miembro de Comité Técnico.

“Por voluntad y agradecimiento a la vida; de lo que uno tiene, hay que regresar”. Marcela Espinosa, Directora de Comunicación.

“Porque es un programa que da mucho para crecer.” Karla Jiménez, Directora de Programas de Fundación Merced.

“Porque si quiero ver mi mundo diferente, tengo que trabajar hoy y no puedo hacerlo sola.” Rocío Chavira, alumna de 9° semestre de la licenciatura en Trabajo Social.

“Porque no me imaginaría si desapareciera. Tiene una proyección muy valiosa que no podemos medir y que tiene un impacto muy grande en la educación.” Don Rodrigo Llaguno, Fundador y miembro del Consejo de Fundación Tarahumara, José A. Llaguno ABP.

A lo largo de 20 años se habla de los impactos que ha dejado el Fideicomiso. Para hablar de la palabra “impacto”, en el Centro Latinoamericano de Responsabilidad Social (CLARES) de la Universidad Anáhuac, se toma en cuenta un impacto a un periodo de tiempo a partir de cuatro años en el que se transforma algún ámbito de la sociedad. De lo contrario sólo se estarían midiendo efectos y resultados de un programa.

Los 20 años que cumple el Fideicomiso suman cinco periodos de cuatro años, los cuales equiparan los años de transformación que ha vivido una empresa con gran presencia como Grupo Financiero Santander México. El apoyo que hace años fue otorgado para mejorar la nutrición, salud y educación a niños, hoy ya se puede ver reflejada en adultos.

El cambio institucional en muchas organizaciones de la sociedad civil para profesionalizar sus procesos, y el crecimiento de un programa que nació como una idea de un colaborador, ha venido sofisticándose como la sofisticación misma de la Responsabilidad Social en México (que tuvo su repunte en 1997 con el Programa de Responsabilidad Social Empresarial creado por el Cemefi).

De forma que, en números, el Fideicomiso, por su naturaleza propia, cuenta con un registro de niños y organizaciones beneficiadas, aportaciones, rendimientos anuales, montos económicos significativos, programas de fortalecimiento, seguimientos a organizaciones, entre otros. Pero medir el impacto social que ha generado no ha sido una tarea fácil, en tanto que los indicadores tendrían que ser de carácter más cualitativo, y no necesariamente cuantitativo. ¿Cómo medir cualitativamente lo que el Fideicomiso por los niños de México. Todos en Santander ha dejado a lo largo de 20 años?

Fortalecimiento interno del programa

“El Fideicomiso se ha venido institucionalizando desde hace 5 años. Contamos con manuales de procedimiento, se establecen criterios, y formatos de los proyectos para su dictaminación, y se realiza la mayoría de los procesos en sistema electrónico.” Rocío Saldaña, Coordinadora del Fideicomiso por los niños de México. Todos en Santander.

“El Fideicomiso se ha ido profesionalizando, pues empezó como un programa sencillo y ahora es parte estratégica del banco. Es impulsado por los colaboradores.” Sra. Alicia Mackisack de Martínez, miembro del Consejo de voluntarios.

“No es un programa asistencialista porque pretende generar impacto social, esto lo refleja el camino recorrido a lo largo de 20 años.” – Sra. Marylupe Briseño de Echeverría, miembro del Consejo de voluntarios.

Como parte de la alianza con Fundación Merced también se trabajó en la planeación estratégica del Fideicomiso en cuanto a su misión, visión, objetivos y metas. En 2013 se rehizo dicha planeación estratégica del Fideicomiso, priorizando las líneas estratégicas y fortaleciendo la documentación del modelo de intervención en el que se analizó su evolución.

En ello se detectó el avance que ha tenido el Fideicomiso, sobre todo con la creación de un área específica que pudiera hacer más eficientes los recursos para el tema de donativos, y también que pudiera intervenir en las estrategias para comunicar el programa y lograr más participación de los colaboradores.

A partir del trabajo que se realizó entre Fundación Merced y el Fideicomiso por los niños de México. Todos en Santander, se definieron:

1. Misión, definiendo ésta como:

“El Fideicomiso por los niños de México, Todos en Santander, es una iniciativa de sus colaboradores que apoya a la niñez en situación de desventaja económica y social, financiando proyectos y fortaleciendo a las organizaciones de la sociedad civil que trabajan a favor de su educación, salud y nutrición para contribuir a la creación de entornos seguros que permitan el desarrollo integral de los niños.”

2. Visión, definiendo ésta como:

“Santander y sus empleados son un referente innovador en la atención a la niñez.”

3. Valores

Dinamismo, Fortaleza, Innovación, Liderazgo y Calidad en el Servicio

4. Los ejes de acción, incorporando sus acciones, actividades y el periodo a realizarlo. Dichos ejes se definieron como:

- a. Operación del Fideicomiso
- b. Participación de los empleados
- c. Financiamiento a proyectos basados en los Derechos Humanos de los niños y niñas
- d. Fortalecimiento y empoderamiento a organizaciones de la sociedad civil que trabajan directamente con niños, en situación de desventaja social y económica

5. Acciones de fortalecimiento para 2015, a través de la alianza con:

- a. Fundación Quiera
- b. Fundación Merced
- c. Procura
- d. Academia

El proceso de fortalecimiento interno del Fideicomiso ha direccionado algunos aspectos fundamentales, desde el punto de vista externo, que dio Fundación Merced, pero además de este proceso, se puede hablar de un proceso que conlleva nuevos retos, al cumplir ya 20 años de existencia en este 2014 se mira hacia el crecimiento en las alianzas estratégicas, la profesionalización y fortalecimiento de las instituciones y la participación de los colaboradores del banco.

Involucramiento e invitación a los colaboradores

En este aspecto, la invitación e involucramiento de los colaboradores de Banco Santander para que donen vía nómina, es otra parte medular del proyecto.

El donativo debe ser de carácter voluntario y pasar un proceso de registro, a través de un sistema de intranet que tiene el banco.

Para ello, Santander realiza una campaña de sensibilización interna para incrementar los donativos anuales, involucrar a los colaboradores para que participen como padrinos y postulen a alguna organización, o para que se involucren en los procesos sustantivos del Fideicomiso, como la dictaminación de proyectos.

“Esta comunicación la hacen internamente, en la revista ‘Ideas’ para empleados; también en la intranet nos envían invitaciones para que donemos, y para que conozcamos cifras y datos sobre los donativos que se realizan. Aunque creó que aunado a la comunicación, también tiene que ver la experiencia que vives de manera personal una vez que participas.” Marisol Moreno, Asistente del Director ejecutivo de Negocio de recuperaciones.

Los medios de comunicación que utilizan para las convocatorias y dar a conocer el avance de los resultados son internos; cuentan con una intranet, carteles, redes sociales, una revista electrónica mensual titulada “Ideas”, y un informe anual específico del Fideicomiso, que también se publica en su página web.

Además, se envían cartas a los padrinos de las organizaciones para informar si la organización fue o no seleccionada, y si la organización entregó el reporte de actividades sobre el monto otorgado.

Aunque ello significa un esfuerzo de comunicación y se siguen implementando mejoras; hay muchos colaboradores que aún no donan o no conocen qué es el Fideicomiso desde sus orígenes, la importancia de la causa social que atiende y los impactos sociales que ha dejado después de 20 años.

“Las invitaciones nos las envían a lo largo del año, tal vez una vez al mes sale un ‘Comunica’, donde nos hacen la invitación. Pero a veces si vemos esos mensajes ni nos interesa porque no sabemos realmente de qué se trata. Yo no sé cómo surgió este programa, sólo que fue motivado por un grupo de colaboradores”.- Colaborador de Banco Santander.

Sin embargo, para aquellos colaboradores que sí tienen el interés de sumarse a la causa, pueden hacerlo aportando desde 5 pesos quincenales mediante una inscripción a través de un link y el llenado de un formato para su retiro vía nómina.

Una vez ingresando al programa, reciben informes periódicos sobre cifras y datos de las organizaciones sociales, el informe anual del Fideicomiso y además, si en algún momento decidieran retirarse y dejar de participar, no existe ningún reclamo o insistencia para hacerlo. El Fideicomiso por los niños de México, Todos en Santander, guarda total confidencialidad de los colaboradores en sus donativos y razones para apoyar o no hacerlo.

Por una parte, el Fideicomiso se logra con esa aportación voluntaria de los colaboradores, y con otra aportación económica que hace Grupo Financiero Santander México.

Los nuevos retos, después de más de 20 años de existencia

Cabe reiterar que la intención de crear el Fideicomiso, fue desde un principio, como un programa social interno de los colaboradores y nunca se esperó tal impacto. Hasta hace poco, la idea de extender la comunicación sobre la existencia del Fideicomiso para que los demás grupos de interés del Banco participen como proveedores, clientes y aliados, era totalmente ajena.

Sin embargo, se ha visto que el programa es único en su tipo y tiene un valor social importante que podría sumar credibilidad para los clientes del banco, pero más allá de eso, generar un sentido de pertenencia en los colaboradores por participar en él y ser integrado como programa estratégico en la RSE de Banco Santander México.

“El Fideicomiso por los niños de México apenas empieza a repuntar como parte de la RSE del banco, porque Santander ya tiene todo un tema de RSE con la parte de educación, como estrategia institucional, y las personas externas lo ubican.” Karla Jiménez, Directora de Programas de Fundación Merced.

Desde el punto de vista de Fundación Merced, lo primero sería entender los objetivos de las alianzas estratégicas; “...si quieren o no crecer, si quieren ser más visibles”. Pues tienen una

gran área de oportunidad con academias y con otras empresas para profundizar cada vez más en el programa.

Sin duda, la recomendación es que cuales, quiera que llegarán a ser las alianzas, éstas sean multisectoriales.

En palabras de la alumna y participante de las prácticas profesionales de la ENTS, Rocío Chavira;

“Para que realmente se valore si hay un cambio en la sociedad o en los procesos sociales con los niños, se tendría que hacer una evaluación de impacto más de un semestre o en un periodo en el que se puedan contener todas las evaluaciones de las organizaciones sociales, para ver cómo fortalecerlas y cómo fortalecer al Fideicomiso.”

“Aunado a ello, se podría hacer una evaluación de impacto de años atrás, y con enfoque hacia el largo plazo. De manera que si la organización ya tiene cuatro años participando en el Fideicomiso, se haga una evaluación de 4 años para ver el impacto en la organización y su objeto social.”

El Fideicomiso tiene varios vértices de crecimiento, uno de ellos es la profesionalización, otro es la medición, otro el rumbo que decidirán tomar y otro el nivel de involucramiento aspirado. Pues si bien el tema de ayudar empezó más como una acción filantrópica, el ritmo en que la Responsabilidad social ha crecido en México, también ha exigido que crezca el programa.

“Antes los donativos eran más asistenciales y nos dimos cuenta que ésa no es la mejor manera de apoyar a México y resolver los problemas de fondo. También hemos detectado cada vez mayor necesidad de las instituciones por adquirir recursos económicos y esto nos exige una selección cuidadosa para destinarlos.” Mencionó Guadalupe Caso, Directora de Defensor Santander y miembro del Comité técnico.

“Lo que se aspiraría es a lograr mayores aportaciones con mayor participación, diversificar las instituciones a las que se apoya para no centralizar los apoyos y por otra parte, más retroalimentación e interacción con las instituciones a las que se han fortalecido institucionalmente”.- En la opinión de Pedro Salazar, Director de negocios fiduciarios y miembro del Comité técnico.

El reto no es solo crecer, sino hacerlo de manera sustentable y asegurar una mejor calidad de vida de los beneficiarios, que son miles de niños atendidos por las organizaciones.

Así mismo, otro de los grandes retos es sumar más colaboradores en alguno de los tipos de apoyo que requiere el Fideicomiso. Pero para ello, también se debe decidir la mejor estrategia, de manera que no implique una acción forzada por parte del banco.

“Generar mayores sinergias que permitan que este programa se consolide como un programa de voluntariado corporativo del banco y que haya mayor involucramiento por parte del Gobierno Corporativo y los colaboradores en los procesos del Fideicomiso..., que se demuestre el sentido de pertenencia al banco y el compromiso con la sociedad que representa”, comentó el Lic. Rodrigo Brand de Lara, DGA Public Affairs and Communications.

“Que cada vez se vaya permeando e incrementando en toda la empresa una cultura de compromiso con la comunidad y de responsabilidad social fortalecida y sólida. Se trata de estar innovando todo el tiempo, para poder crecer”.- Sra. Alicia Mackisack de Martínez, miembro del Comité de Voluntarios.

Finalmente, y no menos importante, también hay un tema de alianzas estratégicas que se pueden desarrollar, como el caso de la ENTS, en la que según el Lic. Rodrigo Brand de Lara, DGA Public Affairs and Communications:

“Es una relación que reúne varios componentes de mucho valor agregado para nuestras estrategias de Responsabilidad social y Sustentabilidad: educación, formación, calidad, gestión y réplica del conocimiento.”

Lo que demuestra un camino largo por recorrer y que, en palabras de fundaciones beneficiadas:

“Yo creo que en las cosas es una calle de dos sentidos, la empresa da un servicio, se beneficia a las organizaciones, pero también se beneficia el Banco, los colaboradores se sienten bien al ayudar. La empresa debería presumir este programa, porque además podría generar una mayor afinidad con sus clientes y promover acciones responsables”. Don Rodrigo Llaguno, Fundador y miembro del Consejo de la Fundación Tarahumara José A. Llaguno ABP.

Conclusiones

La idea de un colaborador traducida en realidad se ha convertido, después de 20 años, en un programa social de participación 100% voluntaria en que los colaboradores de Banco Santander donan un aporte económico para ayudar a que los niños de México tengan un mejor futuro.

Desde 1994, lo que nació como “Fideicomiso por los niños de México. Todos en Santander” se ha convertido en un programa social de impacto que no sólo ha visto la ayuda como una acción filantrópica, sino como un Modelo de Responsabilidad Social Empresarial que busca el desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil en México. Hasta el momento, el Fideicomiso apoya a 73 instituciones, ha apoyado a la construcción de dos hospitales para niños, uno en la Sierra Tarahumara y otro en Mérida, y ha otorgado aportaciones únicas a más de 50 Instituciones alrededor de la República Mexicana.

Está trabajando en una campaña de procuración interna para motivar a que los colaboradores conozcan el programa y se quieran involucrar más. Así como también, se viene trabajando en campañas de comunicación interna y externa a través de sus redes sociales, y otros medios institucionales de difusión (previamente mencionados).

En cuestión de impacto, se ha comenzado una colaboración con el Centro Latinoamericano de Responsabilidad Social, para la realización de una "Evaluación de impacto social" y conocer lo que el Fideicomiso ha logrado después de 20 años. Cabe mencionar, que existen otras instituciones que financian proyectos de las organizaciones de la sociedad civil en México, pero pocas han apostado a una transformación de fondo y el fortalecimiento institucional a través de criterios muy precisos para acceder a las convocatorias. En este caso Santander ocupa el liderazgo por el uso de la metodología de Marco Lógico, pero se desconoce si existen otras financiadoras que lo apliquen. A nivel interno del banco, el Fideicomiso ha logrado cambios organizacionales como, por ejemplo; la creación de un área específica para dar el seguimiento a las organizaciones apoyadas, involucrar y dar seguimiento a los colaboradores que donan y hacer la presentación de resultados con los Comités de Grupo Financiero Santander.

Este Caso de Estudio se difundirá a diversos foros académicos, especialmente de personas que se están profesionalizando en "Responsabilidad Social", en los grados de Licenciatura, Maestría y Doctorado, comenzando con la Facultad de Responsabilidad Social de la Universidad Anáhuac México Norte.

Fuentes consultadas

Centro Latinoamericano de Responsabilidad Social (CLARES) 2013. *Concepto de Responsabilidad Social, Historia*. <http://pegaso.anahuac.mx/claras/index.php/claras/historia>

Memoria de Sustentabilidad Grupo Financiero Santander 2013.

Banco Santander (octubre 2014). *Acerca de nosotros. Más de un siglo de historia*. http://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Acerca-del-grupo/1990-2000.html

Condusef (octubre de 2014). *Secretaría de Hacienda y Crédito Público*. Obtenido de Fideicomiso: <http://www.condusef.gob.mx/index.php>

Fideicomiso (2013). *Fideicomiso por los niños de México. Todos en Santander*. Obtenido de Informe Anual.

Santander, G.F. (octubre de 2014). *Santander*. Obtenido de Acerca del grupo: http://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Acerca-del-grupo/1990-2000.html

Tarahumara, F. (octubre de 2014). *Fundación Tarahumara José A. Llaguno*. Obtenido de Historia: <http://www.tarahumara.net/historia.html>

UNICEF (octubre de 2014). *Convención sobre los Derechos del Niño*. Obtenido de: <http://www.unicef.org/spanish/crc/>

Anexo

Organizaciones apoyadas:

1. Afeeci, A.C.
2. Albergue Infantil Los Pinos, A.C.
3. Albergue Para Niños San Martín De Porres A.C.
4. Amigos de Jaime, A.C.
5. Ándale Para Oír Padres De Niños Sordos, A.C.
6. Asociación Pro Personas Con Parálisis Cerebral. APAC, I.A.P.
7. Asilo Primavera, I.A.P.
8. Asociación Ale, I.A.P.
9. Audio Amigo, I.A.P.
10. Cai Piña Palmera A.C.
11. Casa De La Amistad Para Niños Con Cáncer, I.A.P.
12. Casa Hogar Dulce Refugio A.C.
13. Casa Hogar María Madre, I.A.P.
14. Centro De Educación Infantil para el Pueblo, I.A.P.
15. Centro De Estimulación Temprana La Gaviota I.A.P.
16. Centro De Liderazgo Y Desarrollo Humano A.C.
17. Cenyelitztli, A.C.
18. Christel House De México, A. C.
19. Comer Y Crecer A.C.
20. Comunidad Crecer I.A.P.
21. Comunidad De Desarrollo Integral Copilco A.C.
22. Comunidad Down A.C.
23. Con Nosotros A.C.
24. Dispensario Médico Tonantzin, A.C.
25. Ednica, I.A.P.
26. Educación Y Desarrollo Indígena De Chiapas A.C.
27. Educar, A.C.
28. El Pozo De Vida, A.C.

29. Elisabetta Redaelli I.A.P.
30. Fundación Cadavieco, A.C.
31. Fundación Castro Limón, A.C.
32. Fundación Clara Moreno y Miramón, I.A.P.
33. Fundación CTDUCA Atención Integral de Personas Down, I.A.P.
34. Fundación De Apoyo Infantil Sonora I.A.P.
35. Fundación De Ayuda Al Débil Mental A.C.
36. Fundación Domus Alipio A.C.
37. Fundación Giordanna Nahoul, I.A.P.
38. Fundación Hospital Nuestra Señora De La Luz, I.A.P.
39. Fundación Junto Con Los Niños De Puebla, A.C.
40. Fundación Kristen, A.C.
41. Fundación Mark, I.A.P.
42. Fundación Mexicana del Riñón A.C.
43. Fundación Nutriendo para el Futuro A.C.
44. Fundación por Nosotros I.A.P.
45. Fundación Pro Niños de la Calle, I.A.P.
46. Fundación Queretana Bebe Avance A.C.
47. Fundación Santa María Del Tepeyac, A.C.
48. Fundación Sociedad Educadora de Sinaloa A.C.
49. Fundación Tarahumara José A. Llaguno, A.B.P.
50. Fundación Vida Plena I.A.P.
51. Hogar Integral de Juventud I.A.P.
52. Hogar Rafael Guizar Y Valencia, I.A.P.
53. Hogar y Futuro, A.C.
54. Hope Worldwide Mexico I.A.P.
55. Instituto Pedagógico para Problemas del Lenguaje, I.A.P.
56. Instituto Mexicano de la Audición y el Lenguaje, A.C.
57. IXIM, AC
58. La Casa de la Sal A.C.
59. Mayama A.C.
60. Movimiento de Apoyo a Menores Abandonados MAMA A.C.
61. Movimiento de Apoyo a Niños Trabajadores y de la Calle, A.C.
62. Niños y Adolescentes en Armonía A.C.
63. Proeducación I.A.P.
64. Programa Niños de la Calle A.C.
65. Proyecto de Vida, I.A.P.
66. Trotasueños Asociación Civil, A.C.
67. Tu Ayuda Integra y Apoya a la Recuperación Infantil, A.C.
68. Unidos Somos Iguales Cuernavaca, A. C

69. Vemos con el Corazón, I.A.P.
70. Vida y Familia México I.A.P.
71. Voces Y Visiones De Malinalco, A.C.
72. Yolia Niñas De La Calle A.C.
73. Hogar Maria de Jesús Romero

PROGRAMA DE ASOCIADOS CLARES

El **programa de asociados CLARES**, tiene por **objetivo** el promover y articular la participación activa de las personas, consultores, así como los sectores Social, Empresarial y Gobierno, para la propuesta y desarrollo de servicios desde una línea base en áreas:

- Alianzas Intersectoriales para el Desarrollo
- Desarrollo Sustentable y Energía
- Fortalecimiento Institucional de la Organizaciones de la Sociedad Civil
- Impacto Social
- Innovación Social
- Responsabilidad Social
- Social Business
- Otros

Los beneficios por ser parte de esta red de asociados son:

- a. Desarrollo de investigaciones
- b. Consultoría (a través de la Facultad de Responsabilidad Social)
- c. Vinculación con la Facultad de Responsabilidad Social y la Universidad Anáhuac México
- d. Invitación a los eventos y seminarios promovidos por el programa de Asociados
- e. Revista trimestral CLARES
- f. Becas en el Congreso Internacional de Responsabilidad Social CLARES
- g. Diseño de programas o proyectos en conjunto en Responsabilidad Social y Desarrollo Sustentable
- h. Entre otros.

Para mayores informes:
Mtro. Juan Carlos Sánchez López
jcsanchez@anahuac.mx



Anáhuac
México

PRÓXIMA APERTURA
DOCTORADO EN INNOVACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL



Inicio: 11 de agosto de 2017

20%
DE DESCUENTO
A EGRESADOS

Coordinación Académica:
Dr. Miguel Ángel Santinelli Ramos
miguel.santinelli@anahuac.mx
pegaso.anahuac.mx/clares

Facultad de Responsabilidad Social

INFORMES:
Centro de Atención de Posgrado y Educación Continua
Tels.: (55) 56 27 02 10 ext. 7100 y (55) 53 28 80 87
posgrado@anahuac.mx
anahuac.mx/mexico

Campus Norte

GRANDES LÍDERES

Y MEJORES PERSONAS

Posgrados Anáhuac