
**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE OCCIDENTE**

**DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**



**GESTIÓN, TRANSPARENCIA Y VOCACIÓN ALTRUISTA DE ASOCIACIONES
CIVILES. UN ANÁLISIS DE CASO: FUNDACIÓN TELETÓN**

**TESIS DE MAESTRÍA
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE**

**MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

JOSÉ RUILOBA CASTELAZO

ASESOR: MAESTRO FRANCISCO JAVIER VÁZQUEZ VILLASEÑOR

Guadalajara, Jal.

Mayo del 2014

Agradecimientos

- A mi papá, por su gran apoyo durante la elaboración de esta tesis, y por inculcarme la importancia del amor y entrega a los demás, empezando por los que más lo necesitan.
- A mi mamá, por su amor incondicional, su sostén absoluto y por ser siempre mi admiradora número uno. Yo también lo soy de ti.
- A mis hermanas, por siempre estar ahí y porque son un ejemplo de fortaleza y generosidad que siempre me ha marcado.
- A Walter, por su eterna paciencia, cariño, palabras de aliento y por siempre alegrarme el momento.
- A mis compañeros Gina y Diego, perennes cómplices en esta aventura, por su compañía y amistad.
- A Lucy, por ser mi voz de la razón y por siempre estar ahí en las buenas y en las malas.
- A mis amigos, por sus innumerables muestras de apoyo, motivación y paciencia.
- A mi asesor Francisco Vázquez, por empujarme a siempre dar lo mejor, por sus consejos, por creer en mi proyecto y por compartir su vasto conocimiento conmigo.
- A mis profesores y compañeros del ITESO, de quienes me llevo mucho aprendizaje para aplicar en la vida.
- A Hewlett-Packard y el equipo de GEER, por su apoyo y facilidades para emprender este proyecto de estudios.
- A la Fundación Teletón, por abrirme las puertas para la realización de este proyecto, y por el extraordinario trabajo que realizan día a día en pos de miles de familias que siempre encuentran ahí una sonrisa y unas manos dispuestas a ayudar.

ÍNDICE

ÍNDICE DE GRÁFICAS, FIGURAS Y TABLAS.....	7
GLOSARIO	9
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO 1: LOS ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	17
1.1 Organizaciones civiles.....	18
1.2 Organizaciones civiles en México.....	20
1.3 Fundación Teletón.....	22
1.4 Preguntas de investigación.....	27
CAPÍTULO 2: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	28
2.1 ¿Qué en concreto quiero saber?.....	29
2.2 ¿Qué información no poseo y deseo adquirir?	30
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN: ESTUDIO DE CASO .	32
3.1 El método del caso	33
3.2 Las teorías en el estudio de caso	34
3.3 Elección del estudio de caso	34
3.4 La validez de un estudio de caso	35
3.5 Unidad de análisis	36
3.6 Proceso de elaboración del método de caso.....	37
CAPÍTULO 4: JUSTIFICACIÓN DEL CASO	40
CAPÍTULO 5: HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	42
5.1 Hipótesis sobre la transparencia y el control interno	43
5.2 Hipótesis sobre el manejo de donativos y la gestión contable	43
5.3 Hipótesis sobre las donaciones de las empresas.....	43

5.4	Hipótesis sobre la percepción pública, vocación altruista y el nivel de confianza.....	44
CAPÍTULO 6: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....		45
CAPÍTULO 7: MARCO TEÓRICO		47
7.1	Eficiencia y control interno en las organizaciones civiles	48
7.2	Las auditorías como herramientas de control.....	50
7.3	Tipos de donadores.....	51
	<i>7.3.1 Los donadores individuales y el efecto de la transparencia como motor motivacional</i>	<i>52</i>
	<i>7.3.2 Las empresas y su relación con las organizaciones civiles</i>	<i>55</i>
	<i>7.3.3 Gobierno y colaboración.....</i>	<i>61</i>
7.4	El modelo comercial como medida de sustentabilidad	65
7.5	Las organizaciones civiles en México.....	66
	<i>7.5.1 Cuantificación y tipología.....</i>	<i>67</i>
	<i>7.5.2 El efecto del marco legal de México en la institución de organizaciones civiles.....</i>	<i>71</i>
	<i>7.5.3 La población mexicana y su involucramiento en las organizaciones civiles.....</i>	<i>74</i>
	<i>7.5.4 Radiografía de una problemática: informalidad, profesionalización y recursos.....</i>	<i>77</i>
	<i>7.5.5 Aportación a las organizaciones civiles en México.....</i>	<i>84</i>
7.6	Las organizaciones civiles en la legislación mexicana	90
	<i>7.6.1 Código Civil Federal</i>	<i>91</i>
	<i>7.6.2 Ley General de Desarrollo Social.....</i>	<i>92</i>
	<i>7.6.3 Ley de Asistencia Social.....</i>	<i>92</i>
	<i>7.6.4 Leyes de Instituciones de Asistencia o Beneficencia Privada a nivel estatal.....</i>	<i>93</i>
	<i>7.6.5 Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil</i>	<i>94</i>
	<i>7.6.6 Leyes de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil a nivel estatal</i>	<i>95</i>
	<i>7.6.7 Ley del Impuesto sobre la Renta.....</i>	<i>96</i>
	<i>7.6.8 Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única</i>	<i>98</i>

7.6.9	<i>Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria</i>	99
7.7	Vías para adquirir estatus de Organización de Beneficio Público	100
CAPÍTULO 8:	ESTUDIO DE CASO: FUNDACIÓN TELETÓN	102
8.1	¿Qué es la Fundación Teletón?	108
8.1.1	<i>Historia de la fundación</i>	108
8.1.2	<i>Misión de Fundación Teletón</i>	110
8.1.3	<i>Objetivos de Fundación Teletón</i>	110
8.1.4	<i>Patronato</i>	110
8.1.5	<i>Organización Internacional de Teletones (ORITEL)</i>	112
8.1.6	<i>Evento Teletón</i>	113
8.1.7	<i>Certificaciones</i>	116
8.1.8	<i>Reconocimientos</i>	117
8.1.9	<i>Código y Comité de Ética</i>	118
8.1.9.1	<i>Código de Ética</i>	118
8.1.9.2	<i>Comité de Ética</i>	119
8.1.10	<i>Centros Médicos</i>	121
8.1.10.1	<i>Centros de Rehabilitación Infantil Teletón (CRIT)</i>	122
8.1.10.2	<i>Hospital Infantil Teletón de Oncología (HITO)</i>	127
8.1.10.3	<i>Centro Autismo Teletón (CAT)</i>	129
8.1.11	<i>Programas de Fundación Teletón</i>	130
8.1.11.1	<i>Universidad Teletón</i>	130
8.1.11.2	<i>Fondo de Apoyo a Instituciones (FAI)</i>	130
8.1.11.3	<i>Difusión Cultural</i>	131
8.1.11.4	<i>Club Amigos Teletón</i>	132
8.1.11.5	<i>Voluntariado</i>	133
8.1.11.6	<i>Inclusión Laboral Teletón</i>	133
8.1.11.7	<i>Fábrica de pelucas oncológicas</i>	134
8.2	Gestión y transparencia de la Fundación Teletón	135
8.2.1	<i>Proveedores de recursos</i>	135
8.2.2	<i>Programas de donación para el público en general</i>	138
8.2.3	<i>Programa de donación para las empresas</i>	140
8.2.4	<i>Manejo de donativos</i>	140

8.2.4.1 Recibos deducibles.....	141
8.2.4.2 Utilización de recursos.....	144
8.2.5 Auditorías	147
8.3 El juego: sociedad, empresa y gobierno	149
8.3.1 <i>La influencia de la confianza y la percepción en el fin último</i>	149
8.3.2 <i>Colaboración: beneficio y controversia</i>	160
8.3.3 <i>La participación de las empresas</i>	165
CONCLUSIONES.....	173
9.1 Conclusiones sobre la investigación.....	174
9.1.1 <i>Relación del éxito de una organización civil con el control interno y la transparencia</i>	174
9.1.2 <i>Análisis de utilización de recursos</i>	178
9.1.3 <i>La motivación de las empresas donadoras</i>	180
9.1.4 <i>Relación del éxito de una organización civil con la percepción pública, la vocación altruista y el nivel de confianza de la población....</i>	182
9.2 Conclusiones sobre el método de caso	184
ANEXOS	185
Anexo 1. Lista de Instituciones del Programa FAI.....	186
Anexo 2. Transparencia Evento Teletón 2010	187
Anexo 3. Balance general CRIT Occidente 2012	189
Anexo 4. Estado de Actividades CRIT Occidente 2012	190
BIBLIOGRAFÍA	191

ÍNDICE DE GRÁFICAS, FIGURAS Y TABLAS

Gráfica 1. Pacientes atendidos en el año 2013	24
Gráfica 2. Número aproximado de OSC por entidad federativa	68
Gráfica 3. Porcentaje de OSC por tipo de población.....	70
Gráfica 4. Sociedad civil en el mundo	75
Gráfica 5. Concentración de los apoyos económicos otorgados por el Gobierno Federal a OSC sin considerar INEA y Conade.....	87
Gráfica 6. Reach Miles: Canales 2 y 4 por Bloques de Horarios.....	114
Gráfica 7. Histórico Recaudación Evento Teletón (en millones de Pesos).....	115
Gráfica 8. Pacientes del CRIT que radican en otros estados	123
Gráfica 9. Estadística de ingresos mensuales de las familias	126
Gráfica 10. Porcentaje de contribución a campañas de recolección de fondos en los últimos 12 meses	159
Gráfica 11. Opinión (en menciones) sobre marcas o productos comerciales que apoyan a la Fundación Teletón	167
Figura 1. Características de la Información.....	31
Figura 2. Variables dependientes e independientes.....	39
Figura 3. Sociedad civil, sector no lucrativo y OSC en México.....	70
Figura 4. Árbol del problema	78
Figura 5. Fuentes de financiamiento de las OSC en México.....	84
Figura 6. Apertura de Centros de la Fundación Teletón (1997-2013)	109
Figura 7. Universo Fundación Teletón	121
Figura 8. Niveles de Aportación del programa Padrino Teletón	138
Figura 9. Ingresos, deducibilidad y destino de recursos.....	145
Figura 10. Modelo de Liderazgo.....	153
Figura 11. Coherencia.....	155
Figura 12: Teletón y Televisa	169

Tabla 1. Tipos básicos de estudio para diseños de caso	36
Tabla 2. Aspectos que usted considera que obstaculizan el acceso de las OSC a recursos económicos o a cualquier otro tipo de apoyo del gobierno federal .	79
Tabla 3. Fuentes de financiamiento de las OSC	81
Tabla 4. Presupuesto anual reportado	81
Tabla 5. Ciclo de vida de las OSC en México	82
Tabla 6. Años vida la organizaciones civiles en el Distrito Federal	83
Tabla 7. Número de donatarias autorizadas que no entregaron informe anual de actividades	84
Tabla 8. Recursos para otras instituciones de 1998 a 2012.....	131
Tabla 9. Leyes que benefician a las empresas al contratar a una persona con discapacidad	134
Tabla 10. Proveedores de recursos de Fundación Teletón.....	135
Tabla 11. Origen y destino de recursos recibidos por Fundación Teletón en el 2012 (en millones de Pesos).....	146

GLOSARIO

- A.C.

Asociación Civil

- Asimetría en la información

Condición en la que información relevante es conocida por unos pero no por todas las partes involucradas.

- CARF

Comission on Accreditation of Rehabilitation Facilities

- CAT

Centro de Autismo Teletón

- CEMEFI

Centro Mexicano para la Filantropía A.C.

- CONEVAL

Centro Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social

- Control interno

Logro de operaciones efectivas y eficientes, reporte financiero confiable, y conformidad con leyes y regulaciones.

- CRIT

Centro de Rehabilitación Infantil Teletón

- Criterios

Arbitrios de discernimiento, de separación. Los criterios morales son imprescindibles para poder juzgar si una acción a emprender es acorde o no con los principios asumidos como verdaderos.

- CSG

Consejo de Salubridad General

- Donadores o benefactores

Individuos o entidades que proveen recursos a las organizaciones civiles.

- Efectividad

Grado en el que las necesidades de los beneficiarios de las organizaciones civiles son satisfechas.

- ENAFI

Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil

- Estudio de caso

Método desarrollado por la *Harvard Business School*. El contenido de los casos se refiere a situaciones reales ocurridas en empresas nacionales y extranjeras.

- Estrategia

La forma en que una organización logra una visión de su futuro mediante el manejo y gestión de sus recursos, con miras al logro de metas de largo plazo.

- Finalidades de la empresa contemporánea
 - Desarrollar a las personas que integran a la compañía.
 - Otorgar un servicio a la comunidad.
 - Generar un valor económico agregado.
 - Dotarla de capacidad de permanencia.

- Gestión contable

Es el proceso de obtención y uso del capital financiero requerido para la ejecución de los proyectos aprobados por la organización.

- HITO

Hospital Infantil Teletón de Oncología

- I.A.P.

Institución de Asistencia Privada

- ICI

Institución Comprometida con la Inclusión

- INDESOL

Instituto Nacional de Desarrollo Social

- Informe anual

Documento que presenta información financiera y operativa de una organización civil.

- ISR

Impuesto sobre la Renta

- ITAM

Instituto Tecnológico Autónomo de México

- ITESO

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

- LFOSC

Ley de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil

- LFPRH

Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria

- LIETU

Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única

- LISR

Ley del Impuesto sobre la Renta

- Marketing con causa

Toda actividad de marketing que vincula las contribuciones de la empresa a una causa social con los clientes que, directa o indirectamente, se comprometen en las transacciones que realiza la empresa para recaudar fondos.

- OBP

Organización de Beneficio Público

- OSC

Organización civil

- Organización civil

Organizaciones sin fines de lucro que en su mayoría dependen de la generosidad de diversos participantes, llámese la gente, empresas o el gobierno, para obtener recursos con los cuales subsistir y cumplir con sus fines particulares.

- ORITEL

Organización Internacional de Teletones

- Persona

Es un ser capaz de autodominio y trascendencia. Se caracteriza por dos notas: inteligencia y voluntad.

- PIB

Producto interno bruto

- Proyecto

Conjunto o serie organizada de actividades y tareas que se realizan para lograr un objetivo a ser alcanzado dentro de ciertas especificaciones, que tienen fechas definidas de inicio y término, con ciertos límites de financiamiento, y que consumen recursos organizacionales.

- RSE

Responsabilidad Social Empresarial

- SAT

Servicio de Administración Tributaria

- S.C.

Sociedad Civil

- SEGOB

Secretaría de Gobernación

- SHCP

Secretaría de Hacienda y Crédito Público

- Voluntariado

Grupo de personas que donan su tiempo al servicio de una organización civil.

INTRODUCCIÓN

Las asociaciones civiles son organizaciones sin fines de lucro que en su mayoría dependen de la generosidad de diversos participantes, llámese la gente, empresas o el gobierno, para obtener recursos con los cuales subsistir y cumplir con sus fines particulares. Aquello que los benefactores aportan, sin embargo, deja de estar en su control en el momento en que se dona, y por ende están depositando su confianza en que la organización hará buen uso de ello. Entonces me pregunto: ¿Es importante la transparencia y el control interno para el éxito de las organizaciones civiles? ¿A los donadores les importa si la organización lleva operaciones efectivas y eficientes, aunado a un reporte financiero confiable y que cumpla con las leyes y regulaciones del país?

La Fundación Teletón es una de las organizaciones civiles más conocidas de México, al grado de formar ya parte del lingo nacional y un ejemplo de emprendimiento que se enfoca en apoyar a niños con discapacidad, cáncer y autismo a través de la unidad de la sociedad para buscar un bien común. Su principal medio para la obtención de fondos es a través de la sociedad en general, a quien se le invita a participar todo el año pero principalmente durante el evento anual que es televisado y promovido en cientos de medios de comunicación. Sin embargo existe incertidumbre en un gran sector de la población acerca de cómo se manejan los donativos que recibe la fundación, por lo que se busca aclarar los mecanismos fiscales que se siguen así como los actores involucrados en el manejo de donativos, su apego a la legislación del país y la utilización de estos recursos según las promesas que la fundación hace públicamente.

El gobierno mexicano ha promovido una ley en la que las empresas pueden deducir hasta cierto límite de impuestos por medio de donaciones a organizaciones reconocidas como donatarias autorizadas. Cientos de empresas han aprovechado este recurso para apoyar a la Fundación Teletón en base a distintos motivadores que pueden ir desde una mera labor altruista, como forma de mercadotecnia con causa o para destinar recursos a una organización que aspira a tener un mejor costo-beneficio respecto a lo que hace el gobierno. Me pregunto, entonces, ¿por qué hay resistencia de la

sociedad en que las empresas confíen la administración del dinero a una fundación como lo es la del Teletón?

Se ha encontrado que parte de la sociedad basa su juicio en la Fundación Teletón en argumentos erróneos o en desinformación que circula por diferentes medios de comunicación. Si bien existen argumentos válidos y otros que no lo son, la percepción pública es directamente proporcional al nivel de confianza que una persona tiene sobre un objeto, y sobre esta línea me pregunto, ¿cómo afecta la percepción pública, la vocación altruista y el nivel de confianza de la población al éxito de la Fundación Teletón?

Esta investigación, llevada a cabo en la modalidad de análisis de caso, pretende evidenciar que las organizaciones civiles no sólo deben de llevar un buen control interno y mostrar transparencia sobre su gestión contable y sus operaciones, sino que también deben manejarse en base a la ética y la honestidad, dándole prioridad a los donantes y cumpliendo con las promesas que le hacen. Así mismo, deben de hacer todo lo posible por mostrar al público la versión más cercana a la realidad que a su vez genere confianza y dirija la percepción hacia un rumbo positivo, en que la colaboración sea benéfica para todas las partes y se pueda potencializar el mercado que no está convencido.

En el primer capítulo se aborda lo que son las organizaciones civiles y la importancia de su papel en el desarrollo social, así como su presencia en México y una descripción general de lo que es la Fundación Teletón, los jugadores que entran en su entorno y las razones por las que un sector de la población no le tiene plena confianza; el capítulo cierra con las preguntas de investigación.

Del segundo al sexto capítulo se presenta la estructura y metodología de la investigación, en que se eligió el método del estudio de caso, y se desglosan las hipótesis y objetivos del proyecto.

En el séptimo capítulo se presenta el marco teórico, en donde se abordan temas como el funcionamiento de las organizaciones civiles, la importancia del control interno, los tipos de auditorías, el papel que juegan las

personas, empresas y el gobierno como donadores y colaboradores, un análisis detallado sobre la situación actual de las organizaciones civiles en México y finalmente el marco legal que las rige.

En el octavo capítulo se presenta el estudio de caso en base a la Fundación Teletón, empezando por su historia, componentes, funcionamiento, los centros médicos que maneja y sus programas. Se presenta también quiénes son los donadores, su papel en el funcionamiento general de la fundación, cómo se manejan los donativos que se reciben, un análisis de su gestión contable, las auditorías y el fin último de los recursos. Finalmente se abordan los temas de confianza y percepción como variables influyentes en la sociedad que afectan directamente a la fundación, así como su colaboración con el gobierno y las empresas, aunado a las diferentes formas y motivadores de estas últimas como benefactoras de la organización.

En el noveno capítulo se abordan las conclusiones respecto al estudio de caso, analizando cada pregunta de investigación y sus hipótesis, rechazadas o no según la evidencia presentada, así como algunas recomendaciones y líneas de investigación. También se abordan las conclusiones sobre el uso de la metodología del estudio de caso como base para esta investigación.

CAPÍTULO 1

LOS ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

1.1 Organizaciones civiles

Las asociaciones civiles surgen como respuesta a las necesidades de las personas que desean unir sus esfuerzos para alcanzar objetivos de diversa índole y que van desde aquellos de carácter social, científico, artístico, de recreo o cualquier otro que sea lícito sin incurrir en especulación comercial.¹ Esta investigación parte de la premisa de que asociación civil se entiende por aquella entidad privada sin fines de lucro y con personalidad jurídica plena, formada por personas físicas para el cumplimiento de distintos objetivos con la idea de promover entre sus integrantes, y también terceros, alguna actividad socio-cultural.

Jeremy Rifkin (1996) señala:

“La sociedad debe ahora contemplarse como un trípode integrado por el capital mercantil, el capital público y el capital social, correspondientes respectivamente a las empresas privadas, al gobierno y al sector social. Este último sector se está convirtiendo en un movimiento social maduro, que ofrecerá posibilidades de trabajo cada vez más extensas. Este sector civil o tercer sector se encuentra formado precisamente por asociaciones ciudadanas, cuya enumeración se identifica con las que sus antecesores ideológicos han denominado como sociedades de amistad, comunidades de carácter y tradición, o comunidades de relación personal.”²

La administración de una organización de la sociedad civil no difiere mucho de la de una empresa o de la de una institución de gobierno. Llano Cifuentes (1979) indica que “la perspectiva humanista de la nueva sensibilidad adopta una visión pluridimensional”³, según la cual las finalidades de la empresa son cuatro:⁴

a) proporcionar un servicio a la comunidad social;

¹ TuEmpresa.gob.mx, Secretaría de Economía, Asociaciones Civiles, obtenido en Marzo del 2014 desde:

http://www.tuempresa.gob.mx/asesoria/legal/mercantil/-/asset_publisher/b7z6f2vqvKZd/content/id/26814

² Rifkin, Jeremy, *El Fin del Trabajo*, Paidós, México, 1996.

³ Llano Cifuentes, Carlos, *Análisis de la acción directiva*, Editorial Limusa, México, 1979, p. 46.

⁴ Llano Cifuentes, Carlos, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de Cultura Económica, México, 1997, p. 212.

- b) generar un suficiente valor económico añadido (beneficio);
- c) proporcionar a sus miembros satisfacción personal y perfeccionamiento humano;
- d) lograr una capacidad de continuidad o permanencia.

Estas cuatro finalidades son de vital importancia en una organización civil, dado que por su naturaleza su fin último es el de aportar valor a la sociedad, mismo que no podrían hacer si no generan algún valor económico a través de diferentes tipos de entradas de recursos. Las organizaciones civiles buscan sustentabilidad, lo cual, según Frydman (2003), está completamente relacionado a su capacidad de financiarse e indica que es vital el desarrollar opciones que generen recursos que renueven su compromiso año tras año, para así lograr aminorar los riesgos y protegerse hacia en vistas al futuro.⁵

Sin embargo, Llano Cifuentes (1997) ha mostrado en repetidas ocasiones que en la organización puede darse una disyuntiva entre poner como fin principal el servicio o la ganancia. Llano expone que la ganancia como fin tiene la desventaja de ser una motivación disyuntiva o de disociación, principalmente por su carácter material: “lo que pertenece a uno, no pertenece a otro.”⁶ De esta manera, señala Fernández Duarte (2009), el servicio se formaría como una motivación de asociación: “el aporte de servicio de uno, no disminuye en nada el aporte de servicio de otro.”⁷ Tampoco significa que una organización no deba entonces de generar ganancia, pero el énfasis está en que ésta sea consecuencia del servicio y que por ende la razón de la necesidad del beneficio sea el servicio.

Aunado a esto, es importante que las organizaciones civiles no persigan la obtención de un beneficio como fin último, sino la prestación de servicio a la sociedad. García Castellví (2000) dice que si se obtienen excedentes, se debe buscar mejorar servicios, ampliar alcances o reducir aportaciones de socios o

⁵ Frydman Fernando, *Cultivar el compromiso. Manual de desarrollo de fondos para organizaciones sociales*, Granica, Buenos Aires, 2003, p.35.

⁶ Llano Cifuentes, Carlos, *Dilemas éticos...*, op. cit., p. 232.

⁷ Fernández Duarte, José Carlos, *El bien común como finalidad de la empresa*, Universidad de Navarra, Pamplona, España, 2009, pp. 29.

protectores, pero nunca distribuir las ganancias entre los que están como fundadores. El tema de la transparencia cobra entonces vital importancia.

Finalmente, Tapia (2009) señala varias razones para considerar a las organizaciones civiles (OSC)⁸ como “actores fundamentales en el desarrollo social”:⁹

1. Fomentan la transparencia y la rendición de cuentas del gobierno.
2. Promueven y defienden los derechos humanos y el estado de derecho.
3. Contribuyen a la formulación, al financiamiento y a la prestación de servicios públicos
4. Promueven la participación de los sectores más pobres en las políticas públicas y la toma de decisiones.
5. Incorporan a más actores privados a la esfera pública.
6. Contribuyen a regular a las empresas a través de la organización de consumidores y la denuncia de los ciudadanos.

1.2 Organizaciones civiles en México

Existen diferentes teorías sobre cuántas organizaciones civiles hay en México, pero Ablanado Terrazas (2009) calcula unas 20 mil aproximadamente a partir de estimaciones del Censo Económico y del INEGI. Esto llama la atención porque, como se verá más adelante en esta investigación, la sociedad mexicana tiene una fuerte vocación altruista y muchas demandas sociales, sin embargo esto no se traduce en la formación de organizaciones ciudadanas. En comparación, otros países latinoamericanos como Argentina – con menos de la mitad de la población que México - cuentan con unas 120 mil organizaciones. Y la comparación es más notoria con países como India, donde hay entre 1.2 y

⁸ Se referirá a las organizaciones civiles con las siglas OSC en el resto del documento.

⁹ Tapia, Mónica, “Organizaciones de la sociedad civil y políticas públicas”, en Méndez, José Luis (Coord.), *Del Estado autoritario al gobierno dividido; situación y perspectivas del Estado y las políticas públicas en el régimen democrático presidencial mexicano*, El Colegio de México, México, D.F., 2009, pp.6-9.

1.5 millones de OSC, o Estados Unidos, que tiene más de 2 millones de organizaciones.¹⁰

En Noviembre del 2011, Ana María León Miravalles, titular del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL), informó ante un foro de más de 300 organizaciones civiles que aunque aparentemente son muchas las organizaciones civiles en México, en realidad estas aportan el 0.05 por ciento en empleos y el 0.09 en PIB, datos que contrastan fuertemente con otros ejemplos como Canadá (7 por ciento del PIB y 12 por ciento de empleos) o Estados Unidos (5.2 por ciento del PIB y 8 por ciento en empleos). Aclaró también que por parte de las organizaciones hubo disponibilidad de 347 millones de Pesos para que estas fueran el medio para aplicar el recurso del gobierno, por lo que el potencial a explotar es amplio. También habló de un estudio en el que se aplicó una encuesta sobre la confianza de la filantropía y los resultados fueron contundentes: el 60 por ciento de las personas encuestadas quieren donar con fines filantrópicos, pero cuando se les dice que sea por medio de una organización, sólo el 35 por ciento acepta.¹¹

Los anteriores datos muestran el constante problema que existe en la sociedad mexicana en cuanto a la desconfianza que le tienen a la figura de una asociación, aunado al alto índice de percepción de la corrupción general en el país¹², lo que a su vez afecta indirectamente a las organizaciones civiles. Existen otros motivos por los que a las organizaciones ciudadanas se les ha impedido ganar una mayor relevancia en la escena nacional y sin duda es un tema complejo, pero entre las principales podemos mencionar “las dimensiones reducidas que tiene el tercer sector en el país, un alto grado de informalidad, profesionalización insuficiente, ciclos de vida cortos, recursos económicos

¹⁰ Ablanado Terrazas, Ireri, “Las organizaciones de la sociedad civil en la legislación mexicana”, United States Agency for International Development (USAID), Washington, D.C., 2009, pp. 5 y 6.

¹¹ Luna, Claudia, “El papel de las organizaciones no lucrativas en México”, en *El Independiente de Hidalgo*, México, 17 de Noviembre del 2011.

¹² En el informe anual de la organización Transparencia Internacional publicado en Diciembre del 2013, México ocupó el lugar 106 entre 177 países, obteniendo 34 puntos de un total posible de 100, según reportó *El Informador* en su artículo “Corrupción en México aumenta sin detenerse”, obtenido desde <http://www.informador.com.mx/mexico/2013/500554/6/corrupcion-en-mexico-aumenta-sin-detenerse.htm>

limitados, poca visibilidad de su labor y los bajos niveles de confianza de los que goza entre la sociedad”.¹³

Tomando esto en cuenta, en lo personal me llama mucho la atención la Fundación Teletón, organización civil mexicana que fue fundada en 1997 y que hasta el 2013 había atendido a 226 mil 425 pacientes, aunado a su continuo crecimiento sin miras a detenerse: cuenta con veintiún Centros de Rehabilitación Infantil Teletón (CRIT), un Hospital Infantil Teletón de Oncología (HITO) y un Centro Autismo Teletón (CAT). En sus propias palabras, tienen “el sistema de rehabilitación pediátrica más grande del mundo, siendo punta de lanza en el país pues no existen en México otros centros y hospitales con estos alcances.”¹⁴

1.3 Fundación Teletón

La Fundación Teletón nace “como una institución privada sin fines de lucro a partir de la decisión de personas de trabajar para cambiar la realidad que viven muchos mexicanos, de unir a las empresas y medios de comunicación con la sociedad para lograrlo, y de crear una organización con gran profesionalismo que atendiera las necesidades de los niños y jóvenes con discapacidad y de sus familias.”¹⁵

Cada año la Fundación Teletón lleva a cabo un evento masivo de recaudación el cual es televisado por los canales 2 y 4 de la televisora Televisa y a su vez reúne a casi 700 medios radiofónicos, televisivos, impresos y electrónicos. A través de este evento de unidad nacional, la fundación logra convocar a todo México con la finalidad de “promover valores como el amor, la generosidad y la solidaridad.”¹⁶ Durante el evento se recaudan donativos, ya sea en dinero o especie, principalmente para el mantenimiento y construcción de centros de rehabilitación infantil en diferentes estados de la república. Tan

¹³ Ablanado Terrazas, Ireri, *op. cit.*, p. 5.

¹⁴ TELETÓN, (s.f.), obtenido en Abril del 2014, desde <http://teleton.org/>

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ *Ibid.*

solo en el último evento, su edición número 17 llevada a cabo en Diciembre del 2013, la fundación recaudó poco más de 473 millones de Pesos.

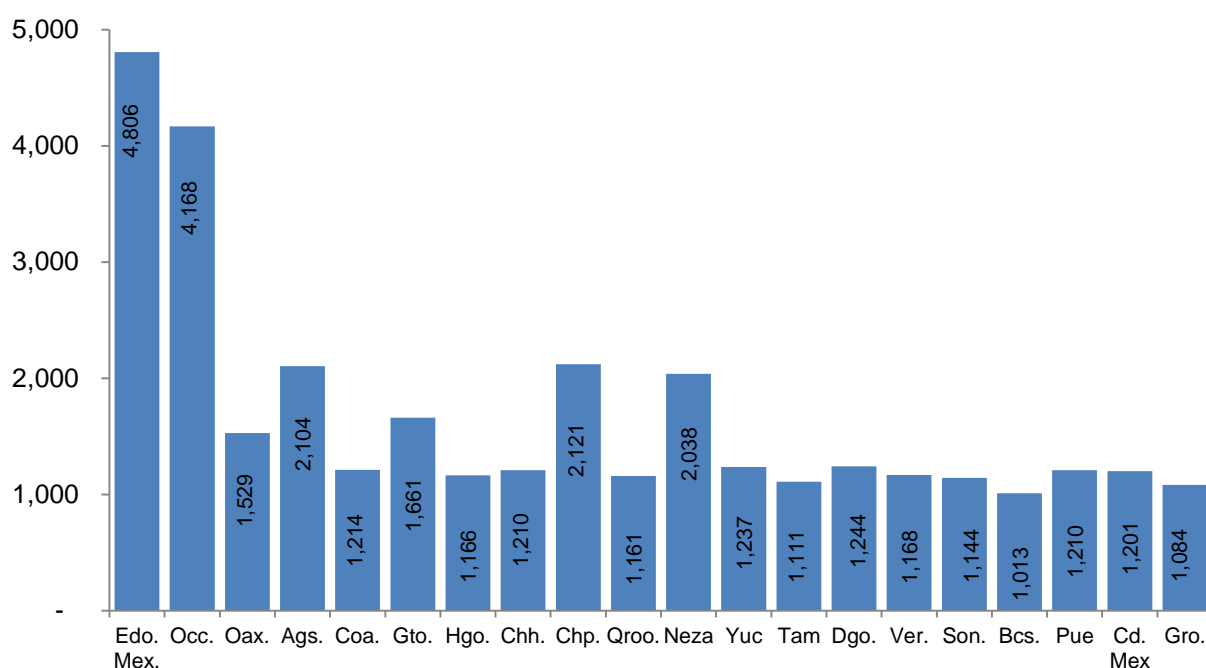
Según el reloj de la población mundial de la Oficina del Censo de Estados Unidos, a finales del 2013 México tenía una población aproximada de 120 millones 286 mil 655 habitantes, por lo que la recaudación obtenida por la organización en el 2013 equivale a si cada habitante hubiera donado \$3.94 Pesos. Es una suma significativa en un país donde el salario mínimo promedio, de acuerdo al Servicio de Administración Tributaria, fue de \$63.07 Pesos en el mismo año, y representa el 6.2 por ciento del ingreso diario promedio percibido por cada mexicano, aunado a datos del CONEVAL que sostiene que en el año 2012 había 53.3 millones de mexicanos viviendo en pobreza (es decir, el 45.5 por ciento de la población).¹⁷

En el 2013 los diferentes centros de rehabilitación, cáncer y autismo manejados por Fundación Teletón atendieron a 33 mil 590 familias.¹⁸ La organización, por ende, se ha vuelto un actor relevante en la economía y salud del país, y la magnitud de sus logros un ejemplo de emprendimiento que invita a un detallado análisis en cuestión de administración y finanzas, así como vertientes secundarias como transparencia y legalidad.

¹⁷ Centro Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), "Estudio de Medición de la Pobreza en México", México, 2012, obtenido en Abril del 2014 desde <http://www.coneval.gob.mx/>

¹⁸ Según datos del INEGI proporcionados por la fundación, en 2010 había en total 2 millones de niños y jóvenes menores de 18 años con algún tipo de discapacidad en México. Por otro lado la ONU dice que existen en el mundo alrededor de 600 millones de personas con discapacidad, de las cuales aproximadamente 10 millones viven en México, y que de esos se calcula que el 30% son niños menores de 18 años, es decir, 3 millones.

Gráfica 1. Pacientes atendidos en el año 2013



Fuente: Fundación Teletón (2013)

Nalebuff y Brandeburger (1996) hablan de una teoría de juegos¹⁹ en que se pueden estudiar estrategias óptimas y el comportamiento esperado de diversos participantes por medio de una interacción determinada, por medio de modelos. En el caso de la Fundación Teletón los principales jugadores que entran en este contexto son:

- **Patronato de la Fundación Teletón** – Formado por empresarios y dueños de medios de comunicación, que contribuyen a orientar la evolución y el cumplimiento de los objetivos.

¹⁹ Nalebuff, Barry J., y Bradenburger, Adam M., *Coo-petencia*, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1996.

- **Empleados de la Fundación Teletón** – Desde los directores de los diferentes centros médicos hasta el personal que labora en ellos como doctores, personal administrativo, cuerpo de limpieza, seguridad, etc.
- **Voluntariado** – Grupo de personas que donan su tiempo al servicio de los Centros Teletón. Su objetivo principal es “atender y servir con un alto sentido humano a pacientes y familiares, aportando en todo momento calidad, cariño y calidez al servicio.”²⁰
- **Niños con discapacidad y sus familias** – Los pacientes y beneficiarios directos de los servicios médicos que ofrecen los centros CRIT, y quienes también aportan una cuota según su nivel socioeconómico.
- **Donadores** – Hay diferentes tipos de donadores como:
 - *Sociedad en general*: se acude a la vocación altruista de las personas, quienes son libres de emitir un donativo y de solicitar un recibo deducible de impuestos si así lo desea.
 - *Empresas*: pueden donar tanto en dinero como en especie, beneficiándose de distintas maneras como por medio de la deducibilidad de impuestos, de ejercer el marketing con causa, o al buscar integrar la responsabilidad social en su organización.
 - *Gobierno*: se realizan diferentes tratos con los gobiernos estatales donde se construyen los centros médicos, ya que es el gobierno quien tiene que proveer el terreno donde se realiza la construcción y quien eventualmente se tiene que encargar total o parcialmente de la manutención de estos, apoyando así sus programas de salud y de responsabilidad social.

Aunado al tema del involucramiento del gobierno, es importante notar que al reconocerse a las OSC como actores clave de utilidad e interés público, el Estado debe proveer de un marco normativo e institucional con mecanismos formales para la asociación.²¹ Así mismo, se habla de que el gobierno debería apoyar estos programas civiles sin importar que reciba menos impuestos, pero buscando encausar estas causas sociales que fomenten la vocación altruista

²⁰ TELETÓN, *op.cit.*

²¹ Fowler, Alan, *Civil Society, NGOs and Social Development: Changing the Rules of the Game*, United Nations Research Institute for Social Development. Génova, Suiza, 2000, p. 49.

de la sociedad. Es un tema que se desarrolla con más detalle dentro del contenido del estudio de caso.

Pero, ¿cómo se manejan los donativos que recibe la Fundación Teletón? En base a la Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil (ENAFI) realizada por el ITAM en el 2013²², se percibe que un 44 por ciento de la población tiene mucha confianza en la fundación, mientras que 53 por ciento varía entre algo, poca o nada²³. El nivel de confianza de hecho disminuyó a comparación de la misma encuesta realizada en 2005, en que 52 por ciento dijo tener mucha confianza.²⁴

Las principales razones detrás de estos resultados son, entre otras:

- 1) Existe mal manejo de recursos, beneficiando a algunos miembros de la Fundación y/o el dinero no llega en su totalidad a los niños con discapacidad.
- 2) Las empresas donantes se benefician por la deducibilidad de impuestos de sus aportaciones.
- 3) Es negocio de Televisa y obtiene beneficios financieros del Teletón (deduciendo, haciendo negocio, etc.)
- 4) No se hacen cuentas claras sobre los ingresos y el destino de los recursos.
- 5) Se maneja corruptamente, beneficiando solamente a quienes les conviene.
- 6) Explotan a la necesidad de la gente, poniendo sus carencias en evidencia.

Todos son planteamientos que la fundación ha intentado aclarar de distintas maneras con diferentes niveles de éxito. Al final de cuentas la transparencia es una obligación legal y ética de las organizaciones civiles que pretenden utilizar recursos recibidos para empujar su propia misión. Martin (1994) dice, “La

²² Layton, Michael y Moreno, Alejandro, “Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil (ENAFI)”, ITAM, México, 2013, obtenida desde: <http://www.enafi.itam.mx/es/results.php>

²³ El restante 2% no contestó.

²⁴ Layton, Michael y Moreno, Alejandro, “Resultados Ponderados ENAFI 2005 y 2008”, ITAM, México, obtenido desde: <http://www.enafi.itam.mx/es/Copia%20de%20ENAFI2005-2008.pdf>

confianza hace que la filantropía sea posible. Damos sólo cuando confiamos que nuestro dinero y esfuerzo no será mal utilizado”.²⁵

1.4 Preguntas de investigación

Bajo este contexto se plantean entonces las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Por qué es importante la transparencia y el control interno para el éxito de las organizaciones civiles? Control interno desde la perspectiva de logro de operaciones efectivas y eficientes, reporte financiero confiable, y conformidad con leyes y regulaciones.
2. ¿Cómo se manejan los donativos que recibe la Fundación Teletón?
3. ¿Por qué hay resistencia de la sociedad en que las empresas confíen la administración del dinero a una organización civil como lo es Fundación Teletón y así aspirar a un mejor costo-beneficio respecto a lo que hace el gobierno?
4. ¿Cómo afecta la percepción pública, la vocación altruista y el nivel de confianza de la población al éxito de la Fundación Teletón?

²⁵ M.W. Martin, *Virtuous Giving: Philanthropy, Voluntary Service, and Caring*, Indiana University Press, Bloomington, 1994.

CAPÍTULO 2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 ¿Qué en concreto quiero saber?

Quiero saber, bajo el contexto del funcionamiento de las organizaciones civiles en general, qué tan importante es que estas lleven un buen control interno para tener éxito (el éxito visto como la obtención de más fondos para las causas que promueve la organización respecto a lo que ésta gasta). Las organizaciones civiles subsisten a partir de recursos externos que conocemos como donaciones, pero ¿realmente le importa a los donadores el cómo se maneje la organización internamente? ¿Están interesados en saber si se auditan? ¿Tienen algún interés por revisar sus informes anuales antes de donar? El concepto de donadores es amplio, y me gustaría analizar las diferentes vertientes y aquello que los influencia. Esto va directamente ligado al tema de la transparencia y qué tanto las organizaciones civiles comparten, o deberían compartir, información al público en general en pro de ganar su credibilidad y en consecuencia mayores donantes, sobretodo porque no es aún un requisito legal el publicar sus estados financieros públicamente.

En el caso específico de la Fundación Teletón quiero saber cómo manejan esos recursos que obtienen por donaciones y utilizan para construir y sostener centros de rehabilitación en sus diferentes modalidades, qué otras entradas de recursos existen, por dónde pasa ese dinero, en qué se invierte y qué tanto comparten sobre su gestión contable al mundo exterior. Es una organización con gran éxito y visibilidad, pero al final de cuentas es una organización civil que se debe regir por los mismos lineamientos legales y éticos que cualquier otra.²⁶ De ahí que la percepción de ésta varía según la persona a quien se le pregunte, pues de entrada la visión de empresa en México es limitada, y la fundación colabora con diferentes empresas y organizaciones (como Televisa) cuyo involucramiento es cuestionado por parte de la población, algo contra lo que la Fundación Teletón debe luchar día a día si quiere mantenerse como el estandarte que es para quienes ya lo creen, pero también para ganarse la confianza de la población restante. Me gustaría saber

²⁶ Existe un “Código de Ética y Conducta para las ONG” reconocido a nivel mundial redactado por la Asociación Mundial de Organizaciones No-Gubernamentales (WANGO).

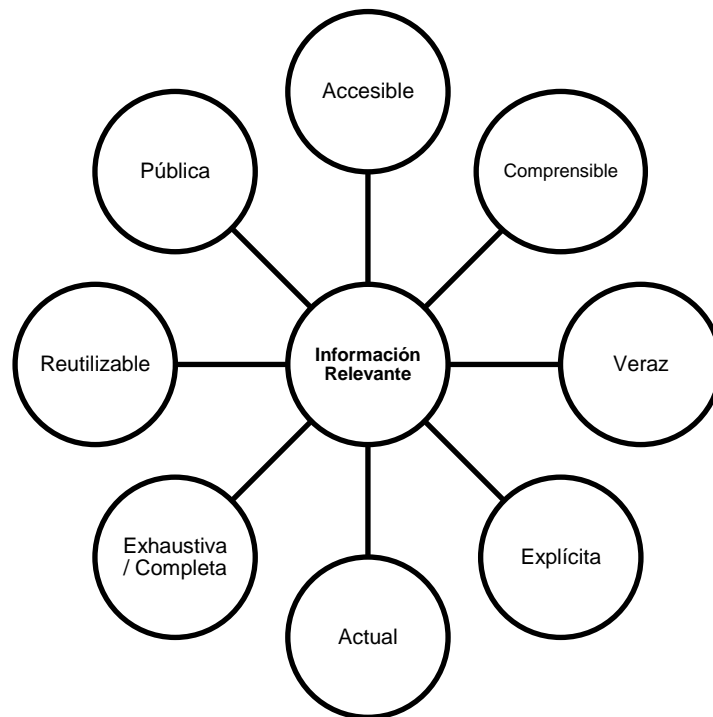
cómo manejan esta percepción, qué táctica utilizan para permearla, o en términos de Nalebuff y Brandenburger (2005), cómo hacen para quitar o dejar la neblina.²⁷ También quisiera entender algunos mitos urbanos sobre su manejo y tratar de acercarnos a la verdad, o por lo menos a la versión de la realidad más cercana posible sustentada en datos y hechos que faciliten su comprobación y respalden su proyecto social.

2.2 ¿Qué información no poseo y deseo adquirir?

1. No cuento con información detallada sobre el manejo de recursos de la Fundación Teletón más allá de lo que se ve y explica en la televisión cada año durante el evento anual que organizan.
2. No conozco sus procesos financieros internos y cómo funciona su flujo de efectivo, sus estados financieros y balanzas de comprobación, o si hay un ente neutral que certifique que la fundación lleva a cabo sus procesos y gestiones en base a los estándares internacionales y regulaciones legales de México. Tampoco conozco las regulaciones con las que tienen que cumplir, y el papel que juega el gobierno en su sobrevivencia y como ente regulador.
3. No poseo información a fondo sobre el tipo de donadores que existen, lo que los motiva (o desmotiva) y la importancia y atención que deben de recibir.
4. Desconozco quién está calificado(a) y cómo se audita a una organización civil y qué tanto se da a conocer al público en general.
5. Las organizaciones civiles no funcionan como una empresa comercial en el sentido de que estas deben de rendir cuentas a los ciudadanos y donadores en general, incluyendo al gobierno. No poseo datos sobre el manejo que llevan de su información y quisiera saber más sobre cómo la presentan.

²⁷ Nalebuff, Barry J., y Bradenburger, Adam M., *op. cit.*

Figura 1. Características de la Información



Fuente: Instituto Federal de Acceso a la Información y Protección de Datos (2014)

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN: ESTUDIO DE CASO

3.1 El método del caso

El presente trabajo se llevó a cabo bajo el desarrollo de una investigación en la modalidad de estudio de caso, definido en el Reglamento de Titulación del ITESO como “un proceso en el que se establecen variables para analizar el fenómeno organizativo dentro de su contexto real, y de esta manera permitir la elaboración de conclusiones sólidas y convincentes.”²⁸

Yin (2008) dice: “El estudio de casos es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, en la que los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente visibles, y en la que se utilizan distintas fuentes de evidencia.” Se pretendió entonces realizar una investigación que abarcó distintas fuentes relevantes al tema, comprendiendo desde la Fundación Teletón como tal hasta fuentes jurídicas y gubernamentales, artículos, encuestas y estudios relevantes al fenómeno estudiado y bibliografía diversa que se procuró necesaria.

La naturaleza del estudio tiene elementos de investigación cualitativa y cuantitativa. Durante el estudio de caso se llevó a cabo recolección de información documentada que a su vez tomó el rol de pruebas y evidencias, y que en su última fase pasó por un proceso analítico para dar cabida a las conclusiones, recomendaciones y posibles líneas de investigación; mientras que también se utilizaron elementos cuantitativos que apoyaron las teorías al exponer evidencia y ejemplos de estudios relacionados al tema.

Crespo (2000) sostiene que la discusión de un caso es una mezcla de retórica, diálogo, inducción, intuición y razonamiento: la recreación, en suma, de la metodología de la ciencia práctica.

²⁸ Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, *Reglamento de Titulación para Maestría en Administración*, 21 de Enero del 2009.

3.2 Las teorías en el estudio de caso

Desde el diseño hasta la presentación de sus resultados, el método está estrechamente vinculado con la teoría. Una teoría es una respuesta a una pregunta del tipo “por qué” o “cómo”, y encierra generalmente un mecanismo causal.

El caso permite indagar detalladamente en este mecanismo con mayor profundidad que los estudios estadísticos, y su ámbito de aplicación está bien definido: estudia temas contemporáneos sobre los cuales el investigador no tiene control.²⁹

3.3 Elección del estudio de caso

Se tomaron en cuenta diferentes métodos de investigación para la realización de este trabajo como:

- Diseño original del alumno de una investigación empírica (cuantitativa o cualitativa)
- Inserción en los programas institucionales de investigación (cuantitativa o cualitativa)
- Investigación documental (monografía, estado de la cuestión)
- Estudio de caso

Se eligió la metodología del caso porque este estudio cumple con los tres criterios fundamentales para su uso:

1. Las preguntas de investigación son del tipo “cómo” y “porqué”,
2. Trata de un asunto contemporáneo,
3. El investigador tiene poco control sobre los acontecimientos.

²⁹ Yacuzzi, Enrique, “El Estudio de Caso como Metodología de Investigación: Teoría, Mecanismos Causales, Validación”, Universidad del CEMA, Argentina, 2005, pp. 1 obtenido el 7 de Marzo del 2013 desde:
<http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf>.

En un estudio de caso se recomienda una posición cercana al realismo, y utilizar métodos objetivos de búsqueda y análisis de la evidencia para llegar a teorías confiables. Se trata de realizar inferencias válidas a partir del estudio detallado de acontecimientos que no se desarrollan en un laboratorio, sino en el contexto de la vida social e institucional. Aun así, se espera que brinde un “conocimiento científico”.³⁰

Sanguinetti (1994) define el “ser científicos” en el estudio de la administración como ser “el conocimiento ordenado y mediato de los entes y sus propiedades, por medio de sus causas”. Por ende se buscó analizar las propiedades y fenómenos que ocurren en la organización, haciéndolo de forma ordenada y aplicando rigor en la exploración de causas.

Se determinó en el inicio y con ayuda del asesor que el estudio de caso en su modalidad de investigación era el método más apropiado para analizar la situación de la Fundación Teletón, ya que cumplía con los requisitos necesarios para ampliar el conocimiento existente sobre organizaciones de este tipo, enfocados a una sola organización cuya influencia en el país es ampliamente reconocida y cuyo material es considerado suficientemente genérico.

3.4 La validez de un estudio de caso

La validez de un estudio es la cualidad que lo hace creíble y da testimonio del rigor con que se realizó. Esto implica relevancia del estudio con respecto a sus objetivos de investigación, así como coherencia lógica entre sus componentes.³¹

Se lleva entonces un análisis meticuloso de los diferentes procesos de elaboración del estudio, de manera que el planteamiento presente evidencias sólidas y fundamentadas que lleven al lector a evaluar las conclusiones de su investigación, a obtener sus propias conclusiones, y a continuar con nuevas

³⁰ *Ibid.*, p. 4

³¹ *Ibid.*, p. 18

líneas de investigación para de esta manera enriquecer los procesos de aprendizaje. Así mismo el investigador debe aplicar criterio y basar los razonamientos en el estado del arte de su disciplina y en su experiencia vital, de manera que se presenten diversas explicaciones y se analice su plausibilidad.

La relación fundamental, la que importa más, es la que hay entre la posición de la conclusión y la evidencia de esta. Para que los lectores tomen una conclusión en serio, se necesita mostrarles el *por qué* deberían tomarla así.³²

3.5 Unidad de análisis

Se seleccionó a una organización: Fundación Teletón México A.C. como unidad de análisis para desarrollar el estudio de caso.

Tabla 1. Tipos básicos de estudio para diseños de caso

	Diseño de caso único	Diseños de múltiples casos
Holístico (unidad de análisis única)	Tipo 1	Tipo 3
Encapsulado (múltiples unidades de análisis)	Tipo 2	Tipo 4

Fuente: Yin (1994)

³² Ellet, William, *The Case Study Handbook*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts, 2007.

De acuerdo a los tipos básicos de diseño para estudios de caso mostrados en la Tabla 1, el que nos atiene es un diseño de caso único (Tipo 1), ya que se analiza una única organización, y holístico ya que si solo se busca examinar la naturaleza general de una empresa, se utiliza este enfoque.

Se eligió esta organización ya que el investigador tiene un particular interés por organizaciones civiles y se tienen referencias de que ésta es de las más grandes y conocidas a nivel nacional³³, además de que reúne los elementos necesarios para estudiar las preguntas de investigación planteadas y el acceso a la información necesaria para la investigación no representa un problema o barrera para que la investigación propuesta llegue a buen puerto.

3.6 Proceso de elaboración del método de caso

George y Bennet (2005) proponen los siguientes tres pasos para un estudio de caso:

1. Diseño del estudio
2. Realización del estudio
3. Análisis y conclusiones

El primer paso consiste en el diseño del estudio, en donde se definen las preguntas de la investigación, se establecen los propósitos teóricos, se define la unidad de análisis y se describe la lógica que vincula los datos con las proposiciones así como los criterios para interpretar los hallazgos.

El segundo paso es la realización del estudio, en que se determina la selección de datos y técnicas de análisis, y donde se lleva a cabo la

³³ Al ser este un dato relativo se hace esta inferencia por medio de una recopilación de distintas fuentes pues, como menciona el autor de EICerebroHabla.com: “El Teletón es el organismo filantrópico más grande de México por las grandes cantidades de dinero que recauda año con año.” Al hablar de ser la más conocida, basta con comparar la cantidad de seguidores que tiene en redes sociales como Facebook donde cuenta con 1.2 millones de seguidores a comparación de 84,000+ de Fundación Televisa, 28,000+ de Fundación Telmex, 3,600+ de INDESOL, 3,000+ de Un Kilo de Ayuda, 1,200+ de CEMEFI y 835 de Fundación Azteca, por nombrar algunas.

recopilación de información como tal. Esta información se va documentando y clasificando a lo largo de la elaboración del trabajo tomando en cuenta criterios como su relevancia, prioridad, interés y temática específica, de manera que se lleva una secuencia y organización lógica en base a los objetivos planteados.

Las variables dependientes a estudiar son:

- Transparencia
- Control Interno
- Gestión Contable
- Resistencia
- Vocación Altruista

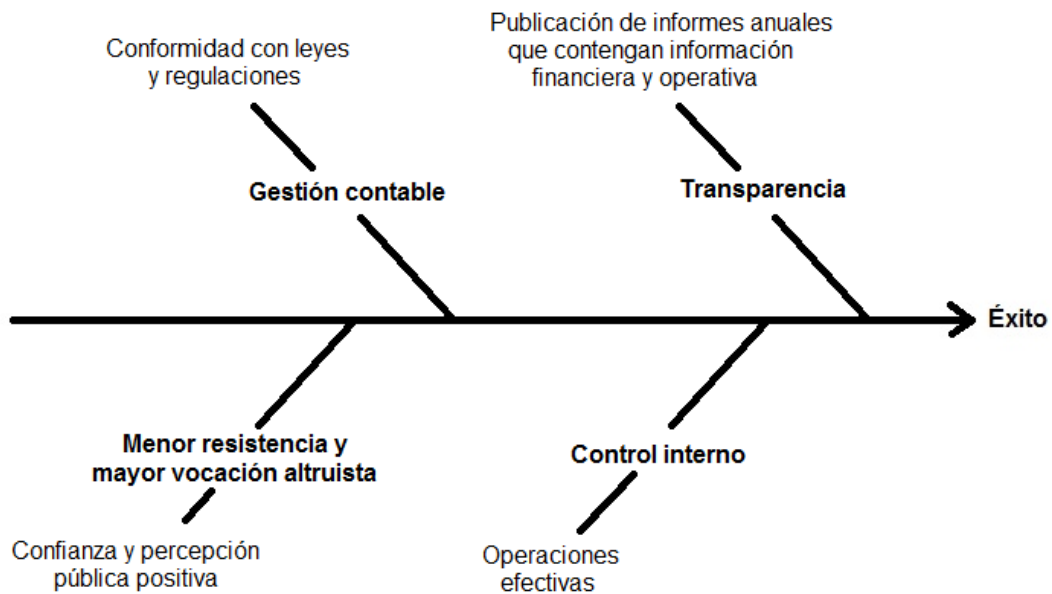
Estas a su vez son sustentadas a partir de variables independientes:³⁴

- Operaciones efectivas (en base a si la fundación llevó a cabo o lo que le promete a los donadores cada año o no, por ejemplo, construcción y apertura de un centro de rehabilitación en algún estado específico)
- Conformidad con leyes y regulaciones (en base a resultados de auditorías y certificaciones: aprobados o no)
- Publicación de informes anuales que contengan información financiera y operativa (a partir de si el público en general tiene acceso directo, debe solicitarlos o no tiene acceso)
- Confianza y percepción pública (a partir de resultados de encuestas con índice de confianza en la fundación mayor o menor a 50 por ciento)

³⁴ Clasificadas emulando el sistema de "Codificación de variables" del Anexo 3, inciso 7, de Delacerda Gastélum, José, *La Estrategia de las Latinas*, LID Editorial Mexicana, México, 2009, pp. 283-285.

Las variables se ilustran gráficamente en el siguiente diagrama:

Figura 2. Variables dependientes e independientes



Fuente: Elaboración propia

El tercer y último paso es el desarrollo de análisis y conclusiones, en que se analiza la información, se extraen y validan las conclusiones, se redacta el informe final del trabajo y se presentan los resultados, así como preguntas que quedan sin contestar y líneas de investigación abiertas para un futuro investigador con interés en el tema.

CAPÍTULO 4
JUSTIFICACIÓN DEL CASO

Los aportes del estudio en términos de avances del conocimiento y la ciencia serán:

1. Esta investigación pretende analizar el papel que el control interno y la transparencia de una organización civil juega en su influencia hacia los donadores, de quienes depende para subsistir.
2. La investigación permitirá identificar el mecanismo detrás del manejo de recursos de una organización civil en México y expondrá cómo se traduce esto a una de las organizaciones sin fines de lucro más grande e importante del país, así como si facilita su nivel de transparencia y comunicación.
3. Analizará el porqué de la resistencia de una parte de la población ante el hecho de que una empresa haga una donación y consecuentemente deduzca impuestos en lugar de pagarlos al gobierno y dejar que éste maneje esa contribución obligatoria en su totalidad.
4. Identificará la influencia que tiene la percepción pública en una organización civil al tiempo que se busca promover la participación activa de la mayor parte posible de la sociedad.

Se utilizarán conceptos de administración, finanzas y mercadotecnia para exponer conocimientos que puedan ser de utilidad para aquellos que, como el investigador, estén interesados en el manejo y funcionamiento de las organizaciones civiles, en base al ejemplo de una fundación que empezó siendo pequeña y el subsecuente desarrollo que tuvo al crecer a pasos agigantados ante los ojos de una sociedad inquisitiva. De esta manera también puede ser un documento útil para otras asociaciones civiles o para cualquier persona que quiera apoyar a su comunidad desde una empresa o individualmente.

CAPÍTULO 5
HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

5.1 Hipótesis sobre la transparencia y el control interno

HA0: La hipótesis nula: La transparencia y el control interno contribuyen de forma integral al éxito (tener más fondos para las causas que promueven que lo que se gasta en la organización) y sustentabilidad (mantenerse sin agotar los recursos disponibles) de una organización civil.

HA1: La hipótesis alternativa: El éxito y sustentabilidad económica de una organización civil puede lograrse sin una correcta transparencia y control interno.

5.2 Hipótesis sobre el manejo de donativos y la gestión contable

HB0: La hipótesis nula: Los donativos recibidos por la Fundación Teletón son utilizados para las causas que prometen a través de los medios de comunicación, de acuerdo a lo plasmado en sus reportes financieros.

HB1: La hipótesis alternativa: Los donativos recibidos por la Fundación Teletón no son manejados para las causas que prometen a través de los medios de comunicación.

5.3 Hipótesis sobre las donaciones de las empresas

HC0: La hipótesis nula: Las empresas pueden deducir impuestos al apoyar a la Fundación Teletón pero sobretodo buscan ayudar y depositar su confianza en una organización más confiable y transparente respecto al gobierno.

HC1: La hipótesis alternativa: El único fin detrás de las donaciones de las empresas a la Fundación Teletón es el de deducir impuestos sin importar cómo se manejen los recursos.

5.4 Hipótesis sobre la percepción pública, vocación altruista y el nivel de confianza

HD0: La hipótesis nula: La percepción pública, la vocación altruista y el nivel de confianza de la población influyen de forma significativa en el éxito del desarrollo y supervivencia de la Fundación Teletón.

HD1: La hipótesis alternativa: El desarrollo y supervivencia de la Fundación Teletón no es afectada por la percepción pública, la vocación altruista y el nivel de confianza de la población.

CAPÍTULO 6
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los objetivos de la investigación son los siguientes:

1. Analizar la relevancia de la transparencia y buen control interno para el éxito de una organización civil en base a la influencia que estos conceptos tienen con los donadores.
2. Identificar los principales conceptos legales a los que las organizaciones civiles en México se tienen que atener.
3. Identificar los tipos de donadores y las motivaciones detrás de dar recursos a una organización civil.
4. Describir el proceso de manejo de recursos y de gestión contable que sigue la Fundación Teletón.
5. Analizar el por qué la sociedad percibe como malo que las empresas deduzcan impuestos por medio de las donaciones a la Fundación Teletón.
6. Analizar el papel que juega la percepción pública, la vocación altruista y el nivel de confianza de la población para que la Fundación Teletón sobreviva y siga recibiendo los recursos que necesita. El 53 por ciento de la población que no confía plenamente en la fundación representa el mercado de posibles donantes a la causa.

CAPÍTULO 7
MARCO TEÓRICO

7.1 Eficiencia y control interno en las organizaciones civiles

Las organizaciones civiles pueden ser eficientes o ineficientes. Las organizaciones eficientes destinan más recursos a las causas que promueven y mantienen costos administrativos a un nivel razonable. En un mundo ideal, toda la información necesaria para comparar organizaciones civiles estaría disponible para donadores potenciales. Si este fuera el caso, las organizaciones que tienen un mayor impacto en la sociedad y las que actúan de manera más efectiva y ética atraerían la mayoría de donaciones y las demás no sobrevivirían. Sin embargo, información comparativa a detalle no existe y los donadores deben aceptar la realidad de asimetría en la información disponible.³⁵

La asimetría en la información es una condición en la que información relevante es conocida por unos pero no por todas las partes involucradas. Ésta causa que los mercados (y en el caso que nos atañe, las organizaciones civiles) se hagan ineficientes, puesto que no todos los participantes en el mercado tienen igual acceso a la información que necesitan para hacer decisiones educadas.³⁶

La efectividad, definida como el grado en el que las necesidades de los beneficiarios de las organizaciones civiles son satisfechas, no es necesariamente medida en relación a la cantidad de fondos recibidos y gastados.³⁷ Información suplementaria sobre información no financiera también es importante para demostrar eficiencia organizacional. Así mismo, Ribar y Wilhelm (2002) definen la eficiencia como la relación entre los costos administrativos y de recaudación de fondos en comparación con los gastos totales de la organización.

³⁵ R.A. Cnaan, K. Jones, A. Dickin, M. Salomon, "Nonprofit Watchdogs: Do they serve the average donor?", en *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 21, no. 4, Verano 2011, (Wiley Periodicals, Inc.), pp. 381-397.

³⁶ *Ibid.*, p. 395.

³⁷ J. Cherny, A.R. Gordon y R.J.L. Herson, *Accounting – A Social Institution: A Unified Theory for the Measurement of the Profit and Nonprofit Sectors*, Quorum Books, New York, 1992.

Las organizaciones civiles compiten entre ellas mismas, lo que puede llevar a esfuerzos excesivos en cuanto a recaudación de fondos y por ende a un aumento en tiempo y recursos que podrían ser una potencial causa de ineficiencia.³⁸ Sin embargo es el control interno que llevan y que presentan ante el exterior lo que puede marcar la diferencia con los donadores.

Con **control interno** nos referimos al proceso que el patronato³⁹ ha definido para proveer certidumbre razonable en cuanto al logro de operaciones efectivas y eficientes, reporte financiero confiable, y conformidad con leyes y regulaciones. En un estudio realizado en 2011 con una muestra de 27 mil 495 organizaciones civiles, los resultados arrojaron que organizaciones que son más complejas, que tienen problemas financieros, que son pequeñas y/o que están creciendo rápidamente, tienen mayor probabilidad de reportar un problema de control interno.⁴⁰

Las organizaciones civiles no buscan generar utilidades, pero sí le tienen que responder a los donadores en cuanto a los resultados que ésta tuvo respecto a los recursos que recibió. Llano Cifuentes (1997) dice que “incluso en caso de que la responsabilidad jurídica de lo sucedido con el capital no pueda imputarse, por disposiciones legales, a quien lo aportó, la relación sigue existiendo, de manera que el accionista es responsable, para bien o para mal, de lo que se haga con su dinero.”⁴¹

Si la organización reporta un problema de control interno, los donadores podrían escoger otra organización donde probablemente se esté utilizando mejor el capital o comunicando de forma más abierta sobre sus resultados. Sin embargo, al contrario de una organización comercial en donde los involucrados, o *stakeholders*, se ven afectados directamente, en una

³⁸ Peter Nunnenkamp, y Hannes Öhler, “Funding, Competition and the Efficiency of NGOs: An Empirical Analysis of Non-charitable Expenditure of US NGOs Engaged in Foreign Aid”, en *KYKLOS*, vol. 65, no. 1, Febrero 2012, pp. 81-110.

³⁹ O consejos, direcciones y comités, según se maneje cada organización civil.

⁴⁰ C. Petrovits, C. Shakespeare y A. Shih, “The Causes and Consequences of Internal Control Problems in Nonprofit Organizations”, en *The Accounting Review*, vol. 86, no. 1, 2011, pp. 325-357.

⁴¹ Llano Cifuentes, Carlos, *Dilemas éticos...*, op. cit., p. 47.

organización civil el donador no se ve afectado por las actividades de ésta y por lo tanto es poco común que monitoreen a la organización.⁴²

Aun así los resultados del estudio mencionado⁴³ también arrojaron que organizaciones que publican problemas de control interno reciben menos contribuciones de individuos, corporaciones y otras fundaciones el siguiente año, y que mejorando los controles internos no sólo reduce el riesgo de pérdidas monetarias como resultado de fraudes o errores contables, sino que también puede aumentar la capacidad de la organización para proveer más servicios al atraer mayor financiamiento.

7.2 Las auditorías como herramientas de control

En términos económicos, una organización civil es un “*agente*” y un donador es un “*principal*”. Agentes producen bienes y servicios para los principales, pero los principales no pueden supervisar esta producción y tienen que basarse en los reportes de los agentes. Como agentes, las organizaciones civiles tienden a reportar éxito, eficiencia e integridad aunque estén batallando con fracaso, desperdicio y corrupción.⁴⁴ Para demostrar esto publican sus reportes anuales o muestran información en sus páginas web, pero analizar esta información requiere de tiempo y habilidad. Es por esto que las auditorías son recursos mandatorios, y las organizaciones civiles utilizan diferentes variantes:

- *Comité de Auditoría*: Cada país tiene diferentes regulaciones respecto a estos comités, pero por lo general están compuestos de individuos que no están ligados al manejo de la organización y debe de haber por lo menos un experto financiero; en caso de no haberlo se debe explicar el porqué. Dice DeZoort (1998): “El tener a un experto financiero hace que

⁴² R. Fama, y M. Jensen, “Separation of Ownership and Control”, en *The Journal of Law & Economics*, vol. 26 (2), 1983, pp. 301-325.

⁴³ C. Petrovits, C. Shakespeare y A. Shih, *op. cit.*

⁴⁴ J.T. Bennet y T.J. DiLorenzo, *Unhealthy Charities: Hazardous to Your Health and Wealth*, Basic Books, New York, 1994.

sea menos probable tener problemas de reporte y que se entiendan mejor los juicios del auditor.”⁴⁵

- *Auditoría Interna*: Las organizaciones pueden responder a las demandas de monitoreo instituyendo una función de auditoría interna. La presencia de ésta puede ser un sustituto de tener procesos de comités de auditoría.
- *Auditoría Externa*: Esta es la más confiable para los posibles donantes pues sirven como intermediarios entre la organización y ellos. La lógica que siguen es que pueden medir y comparar a las organizaciones basados en criterios establecidos (como por ejemplo la ISO 26000, una guía publicada en el 2010 que establece lineamientos en materia de Responsabilidad Social⁴⁶). Sin embargo algunas organizaciones han protestado debido a que cada vez hay más compañías de auditoría externa y por lo general establecen criterios que son muy fácil de alcanzar por las organizaciones.⁴⁷ Poco es conocido, sin embargo, acerca de qué tanto los donadores utilizan este tipo de información de compañías externas como fuentes de información, y el único estudio al respecto se llevó a cabo por la BBB Wise Giving Alliance en el 2001, donde sólo el 21 por ciento de encuestados dijeron consultar este tipo de firmas, y la mayoría dijo tomar sus decisiones en base a acercarse a la organización como tal o por medio de familia y amigos.

7.3 Tipos de donadores

Los donativos que las organizaciones civiles reciben pueden venir de diversas fuentes. A continuación se presentan diferentes alternativas, las cuales no son necesariamente excluyentes una de la otra pues una misma organización

⁴⁵ T. DeZoort, “An analysis of experience effects on audit committee members’ judgements”, en *Accounting, Organizations and Society*, Enero 1998, pp.1-22

⁴⁶ ISO 26000 Social Responsibility, (s.f.), obtenido en Abril del 2014, desde: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>

⁴⁷ R. Bhattacharya y D. Tinkleman, “How Tough Are Better Business Bureau/Wise Giving Alliance Financial Standards?”, en *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 38(3), 2009, pp. 467-489.

puede tener varias entradas de recursos, llámese en dinero, especie o servicios.

7.3.1 Los donadores individuales y el efecto de la transparencia como motor motivacional

Entender los factores que influyen a donaciones individuales es importante para quienes manejan las organizaciones civiles. Gordon y Khumawala (1999) señalan que las personas contribuyen por diferentes razones, incluyendo obligaciones religiosas, presión social, como favor o simplemente por altruismo, aunque por lo general esperan que su contribución genere un impacto y haga la diferencia.

En Estados Unidos las personas físicas son la principal fuente de recursos del sector social. Según información otorgada por Patricia Lewis, Presidenta de la National Society of Funds Raising Executives, en su país los individuos históricamente han aportado entre el 87 y el 90 por ciento de todas las donaciones. Según resultados de una investigación que el Foro del Sector Social y Gallup hicieron en 1997 sobre la situación en Argentina⁴⁸, el 62 por ciento había realizado una donación. La mitad de los donantes formales se acercó en forma directa a la organización, el 19 por ciento lo hizo porque se enteró o lo invitaron, un 16 por ciento porque un amigo o familiar le pidió y un 12 por ciento porque vio o escuchó un aviso de una solicitud de donación en medios de comunicación. De esta manera se concluyó que de todas las razones para que la gente done, la principal es que alguien les pidió que lo hicieran, y que las personas son la manera más fácil y directa de obtener dinero.

Así mismo, los donadores se preocupan por (1) qué organizaciones apoyar según su misión y descripción de programa y (2) cómo sus

⁴⁸ Resumen de Fernando Frydman, et al., pp. 47 a 54 por María Teresa Fuentes Armendáriz en su tesis "Ventajas de la Filantropía Empresarial. Guía Estratégica de Donación para Líderes Empresariales", Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, Guadalajara, Jalisco, 2010.

aportaciones son utilizadas. La segunda es más relevante cuando hay organizaciones con causas similares. Otros intelectuales como Handy (2000) y Harbaugh, Mayr y Burghart (2007) sugieren que los donadores solamente buscan información personal, emotiva y específica y que están motivados por satisfacción personal y el sentimiento de ayudar a los que sufren en vez de buscar información en reportes técnicos. Llano Cifuentes (1997) denomina motivación al atractivo que ejercen determinados bienes o acciones sobre determinadas personas, por causas que tienen más relación con el sujeto que con el bien que le atrae.

Sin embargo Parsons (2003) y Bowman (2006) hacen un llamado para realizar más investigación respecto a cómo donadores individuales utilizan la información financiera cuando toman una decisión. En un estudio publicado en 2012, se concluye que los donadores individuales, aunque hagan donaciones pequeñas, sí tienen interés en la eficiencia financiera de las organizaciones y sobretodo en su confiabilidad.⁴⁹ Estos resultados corroboran los obtenidos en un estudio similar realizado en 2007, el cual arrojó que es más probable que donadores que previamente aportaron a una organización lo vuelvan a hacer si ésta provee su información financiera directamente, y que nuevos donadores hacen mayores contribuciones cuando la información financiera y la información voluntaria no financiera está accesible.⁵⁰

La **confiabilidad** es particularmente importante debido a que el donador no tiene manera de evaluar la efectividad y eficiencia de los servicios de una organización o de participar en su manejo. Las organizaciones civiles no son inmunes de estar envueltas en escándalos que han salido a la luz pública. Algunos ejemplos son la serie de artículos del *Chicago Tribune* en 1999 en que se reportó que una organización de apoyo para niños seguía recibiendo donaciones para niños que ya habían muerto, o también hay casos de

⁴⁹ W. Li, E. McDowell y M. Hu, "Effects of Financial Efficiency and Choice to Restrict Contributions on Individual Donations", en *Accounting Horizons*, vol. 26, no. 1, 2012, pp. 111-123.

⁵⁰ L.M. Parsons, "The Impact of Financial Information and Voluntary Disclosures on Contributions to Not-For-Profit Organizations", en *Behavioral Research in Accounting*, vol. 19, 2007, pp. 179-196.

actividades fraudulentas que incluyen esquemas “Ponzi”⁵¹ o uso personal de recursos recibidos en donación⁵². Este tipo de bullicio ha llevado el tema de la transparencia en el reporte financiero al frente de la conversación pública, refiriéndonos en este caso a la transparencia como la claridad e inteligibilidad de presentación. En otras palabras, la pregunta sería: ¿La información financiera voluntaria y requerida permite a la persona ver lo que hay detrás de los números y entender las actividades ahí descritas?

Cuando las donaciones son pequeñas, los donadores sienten poco nivel de riesgo y por ende no tienen la necesidad de adquirir información extensa antes de donar.⁵³ Sin embargo, si un donador está considerando dar una cantidad importante respecto a sus propios ingresos, el nivel de riesgo crece y un análisis detallado es solicitado. Tan solo en Estados Unidos, en el año 2007 el *top 5* por ciento de donadores contaron por el 59 por ciento de todo lo donado, por lo que este grupo es muy importante y por lo general son agresivamente buscados por las organizaciones civiles.⁵⁴ En este caso llevar un buen control interno y presentar informes anuales cobra vital importancia.

El **informe anual** de una organización civil es un buen recurso para mostrar sus políticas respecto a cómo alcanzar el objetivo original del donador. La adherencia a los deseos del donador es una obligación ética importante para las organizaciones de caridad y cuando preguntas emergen sobre el correcto uso de los recursos la reputación de la organización puede sufrir. En una muestra de 75 informes anuales tomados en el 2010, se encontró que la media de longitud era de 27 páginas, que la mayoría de los reportes se podían encontrar en las páginas web de las organizaciones, que casi todos incluían una lista de sus principales donadores y que también incluían una presentación de sus logros respecto a sus programas específicos. Sin embargo, aunque el

⁵¹ C. Harris, “Baptist Foundation Charges Resurface; Five Again Indicted in Fraud After Case Was Tossed.”, en *Arizona Republic*, 29, Octubre 2002, pp. 10B.

⁵² P. Whoriskey y J.L. Salmon, “Dealing of Charity Executive Concealed: United Way Audit Flagged Issue in ‘87.”, en *Washington Post*, 17, Agosto 2003, pp. C01.

⁵³ S. Hibbert y S. Horne, “Giving to Charity: Questioning the Donor Decision Process.”, en *Journal of Consumer Marketing*, vol. 28(2), 1996, pp. 4-13.

⁵⁴ M.S. Brown, “Giving USA 2008: The Annual Report on Philanthropy for the Year 2007”, en *Giving USA Foundation*, Indianapolis, 2008. La asociación Giving USA pone a la venta un reporte de forma anual en <http://www.givingusareports.org/>, sin embargo información abierta sobre el tema en cuestión solo pudo ser encontrada para el reporte del año 2008.

96 por ciento de los informes contenían información financiera en diferentes capacidades, solamente una tercera parte presentaba una discusión sobre su desempeño administrativo y/o un análisis sobre sus resultados financieros.⁵⁵

Al comparar unos informes con otros se proponen algunas prácticas positivas que podrían influir en los individuos u organizaciones para futuras donaciones: presentar resultados financieros completos y auditados, que estén accesibles los informes anuales de cinco o más años en las páginas web de las organizaciones, la información financiera debe ser muy clara en cuanto al flujo de recursos y notas explicativas, presentar todas las transacciones aunque no hayan sido ligadas directamente a la misión de la organización, y finalmente presentar también información no financiera referente a los logros de la organización. Los informes analizados mostraron diferentes niveles de éxito respecto a los puntos mencionados anteriormente, pero cumplir con ellos podría ayudar a incrementar la confiabilidad en las organizaciones, sobre todo al presentar resultados que ya han sido auditados.

Este nivel de transparencia es importante ya que incluso en caso de que la responsabilidad jurídica de lo sucedido con el capital no pueda imputarse, por disposiciones legales, a quien lo aportó, la relación sigue existiendo, de manera que el accionista es responsable, para bien o para mal, de lo que se haga con su dinero. Hay, por tanto, una relación entre la persona que invierte el capital y el capital invertido, aunque sea una relación de tercer grado, frente a la relación de primer grado – persona humana y trabajo directivo – y la relación de segundo grado – persona humana y trabajo operativo.⁵⁶

7.3.2 *Las empresas y su relación con las organizaciones civiles*

Porter (2011) dice que en años recientes las empresas han sido vistas como grandes causantes de problemas sociales, ambientales y económicos, y que

⁵⁵ T.P. Gordon, S.B. Khumawala, M. Kraut y D.G. Neely, "Five Dimensions of Effectiveness for Nonprofit Annual Reports", en *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 21, no. 2, Invierno 2010, (Wiley Periodicals, Inc), pp. 209-228.

⁵⁶ Llano Cifuentes, Carlos, *Dilemas éticos...*, op. cit., p. 47.

existe la percepción de que las compañías están prosperando a expensas de la comunidad en general, cuando que deberían de tomar el liderazgo en unir a los negocios y a la sociedad. Empresas importantes y líderes de renombre están de acuerdo en que un nuevo modelo está emergiendo, pero que todavía se carece de un estándar que guíe estos esfuerzos y por ende muchas compañías se quedan atoradas en la intención de ser socialmente responsables, pues dejan estos temas en la periferia y no como parte de su estructura interna. La solución entonces recae en el principio del valor compartido, que involucra el “crear valor económico de una forma que también cree valor para la sociedad al afrontar sus necesidades y retos.”⁵⁷

Alfred Vernis (2004)⁵⁸ explica que el sector empresarial y las organizaciones civiles se necesitan mutuamente, pero que la realidad evidencia que las aportaciones de las empresas al tercer sector seguían siendo relativamente modestas a finales de siglo pasado; tan sólo un diez por ciento de las aportaciones privadas provenían de las empresas según estudios elaborados por Useem (1987), Scillo (1993) y Ester (1995).

Esto se ha ido invirtiendo. DelaCerde Gastélum (2009) comenta al respecto que:⁵⁹

“Un mundo que se desgasta y degrada poco a poco significa una amenaza sin precedentes para el porvenir de las empresas, su propia supervivencia depende de que el entorno donde operan se regenere y fortalezca. De este modo, la importancia del concepto de **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)** ha subido de manera impresionante hasta convertirse ahora en un tema estratégico para las empresas en los siguientes sentidos:

- La RSE genera ventajas competitivas y estimula el desempeño financiero.

⁵⁷ Porter, Michel E. y Kramer, Mark R., “Creating Shared Value”, en *Harvard Business Review*, Estados Unidos, Enero-Febrero del 2011, p. 64.

⁵⁸ Vernis, Alfred, *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*, Granica, Barcelona, 2004.

⁵⁹ Delacerda Gastélum, José, *op. cit.*, pp. 207-208.

- Logra que la sociedad tenga una percepción positiva sobre el cumplimiento de los compromisos de una empresa con sus grupos de interés.
- Legitima socialmente los productos de una compañía, le da visto bueno para su aceptación en los mercados y genera confianza en ella.
- Genera oportunidades de negocios y rendimientos con estrategias de conservación, protección y renovación de los recursos naturales.”

A esto yo agregaría el que en México las empresas pueden deducir impuestos legalmente si donan a donatarias autorizadas, y de esta forma confían el dinero a instituciones individuales en lugar de al gobierno, enfocando esfuerzos en alguna causa específica o agregando valor a algún sector (como el de salud) de forma más directa.

En una encuesta realizada en marzo del 2012 por el Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. (CEMEFI)⁶⁰ sobre cuál ha sido la principal contribución de la RSE en México, los resultados arrojaron en un 36.6 por ciento el fortalecer la relación entre empresa y sociedad civil, mientras que el 32.7 por ciento señaló el sensibilizar a la empresa sobre su rol público. Le siguen el mejorar la percepción sobre las empresas en un 13.9 por ciento, y el promover el consumo responsable en un 9.9 por ciento. Lo que me parece más interesante sobre la encuesta es que estos cuatro puntos son positivos, y tan solo un 6.9 por ciento de los encuestados contestó que “ninguna”, apoyando la idea de la importancia que tiene la RSE hoy en día.

Hay diferentes tipos de colaboración entre las empresas y las organizaciones civiles. Varias de estas tienen que ver con impulsar el sentido de responsabilidad social de forma interna, como el crear fundaciones que centralizan la ayuda y maximizan su rentabilidad, establecer programas de servicio social con sus empleados apoyando así la motivación al darles un sentido de utilidad, contratar personas con alguna discapacidad, o simplemente por querer apoyar.

⁶⁰ CEMEFI, obtenida desde:
http://www.cemefi.org/images/stories/banners_left/Encuestas/Encuesta6%20al%2026%20de%20marzo%20de%202012.pdf

Sin embargo también hay colaboraciones que afectan directamente a su marca, específicamente por medio del marketing con causa. Porter y Kramer (2002) dicen que al humanizar a la empresa, “los consumidores desarrollan un vínculo fuerte y exclusivo con la organización que va más allá de las transacciones normales del mercado”.⁶¹ Además genera un gran número de ventajas como:

- Mejorar el bienestar social.
- Crear un posicionamiento de marca diferenciado.
- Establecer vínculos más fuertes con los clientes.
- Mejorar la imagen pública de la empresa frente a funcionarios del gobierno y otros agentes clave en la toma de decisiones.
- Despertar sentimientos favorables hacia la empresa.
- Reforzar la moral interna de la empresa.
- Motivar a los empleados y generar ventas.

Se debe tomar en cuenta también que si la empresa está colaborando con alguna organización cuya gestión contable ha sido puesta en duda o cuya percepción pública no es positiva, estas ventajas pueden dar un giro y volverse contraproducentes, aparte de que existe el riesgo de que los consumidores puedan poner en duda el vínculo entre el producto y la causa, y consideren que la empresa solo busca beneficios como vender más a costa de apoyar algo que en realidad no le interesa.

La primera colaboración entre una organización sin ánimo de lucro y una empresa en términos de marketing con causa fue llevada a cabo por American Express a principio de los años ochenta para financiar la restauración de algunos monumentos públicos. Una empresa promociona un producto con la imagen de la causa a la que destina una parte de sus ingresos. Los resultados para la empresa se valoran no sólo en términos de aumento de popularidad, sino también de un incremento en ventas. Así mismo, supone incrementar la base de apoyo de alguna de sus líneas de actuación, potenciar la

⁶¹ Porter, Michel E. y Kramer, Mark R., “The competitive advantage of Corporate Philanthropy”, en *Harvard Business Review*, Estados Unidos, Diciembre del 2002.

sensibilización hacia esta causa, generar nuevas fuentes de ingreso para la causa y permite a los consumidores involucrarse a favor de una causa social.⁶²

El término de marketing con causa, o marketing comprometido, está ligado al de filantropía corporativa, es decir, “toda actividad de marketing que vincula las contribuciones de la empresa a una causa social con los clientes que, directa o indirectamente, se comprometen en las transacciones que realiza la empresa para recaudar fondos.”⁶³ Sin embargo las compañías deben responsabilizarse por aquellas causas que deciden apoyar. Usualmente las donaciones son dirigidas hacia organizaciones caritativas que son comúnmente aceptadas, como la Fundación Ronald McDonald que ha donado millones a familias con niños con alguna discapacidad, o la Fundación Avon para las Mujeres, que ha donado 860 millones de Dólares para investigación del cáncer o programas de violencia doméstica. Sin embargo el proceso de donación se puede volver complicado cuando las compañías otorgan fondos a organizaciones con intereses políticos, siendo un ejemplo reciente cuando en el año 2012 se dio a conocer que la cadena de restaurantes Chick-fil-A había donado grandes cantidades a asociaciones con agendas anti-gay; la controversia generó un llamado a boicot que puso el tema en la mesa y suscitó que se dieran a conocer otras empresas con donaciones similares como Exxon Mobil, Wal-Mart, Salvation Army, Urban Outfitters y Domino’s Pizza, entre otras.⁶⁴ En el caso de Chick-fil-A, la publicidad que se generó ayudo a que las ventas incrementaran 12 por ciento, pero otras compañías como Exxon y Urban Outfitters no corrieron con la misma suerte y eventualmente tuvieron que emitir disculpas y cambiar sus políticas internas debido a la presión social.⁶⁵

Otro tipo de colaboración entre las empresas y organizaciones civiles que afectan directamente a su marca son el mecenazgo y el patrocinio.

⁶² Resumen de Alfred Vernis, et al., p.90 por María Teresa Fuentes Armendáriz en su tesis “Ventajas de la Filantropía Empresarial. Guía Estratégica de Donación para Líderes Empresariales”, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, Guadalajara, Jalisco, 2010.

⁶³ Kotler, Philip y Keller, Kavin L., *Dirección de Marketing*, Pearson Educación, México, 2006, pp.709 y 710.

⁶⁴ Wu, Sharon, “Beyond Chick-Fil-A: These Other Corporations Donate To Anti-Gay Causes Too”, en NYULocal.com, Estados Unidos, Abril del 2012.

⁶⁵ Grant, Japhy, “Don’t Buy Here: 10 Companies that Hate Gays”, en Queerty.com, Estados Unidos, Febrero del 2009.

Colaboraciones por patrocinio son publicidad, mientras mecenazgo se refiere a filantropía pura. El patrocinio y el mecenazgo son términos que están teniendo un determinado auge en los últimos años debido a la alta rentabilidad de imagen que aportan a la empresa; en el año 2009 la inversión que las empresas dedicaban a esta partida fue de más de 930 millones de Euros. El patrocinio normalmente pretende satisfacer un doble objetivo: un rendimiento comercial y otro de imagen. Podemos servirnos de él para obtener una imagen positiva de la empresa. Nos ofrece una nueva dimensión de la empresa y una relación diferente con sus *targets*, ya que no se considera sólo la dimensión de cliente o comprador, sino otras más humanas, esto es, el hombre como amante del arte, de la cultura, del deporte, etc. Los actos de patrocinio son actos institucionales que transmiten la cultura de la empresa y hacen compartir su visión del mundo.⁶⁶

Por otro lado, el mecenazgo es un apoyo que puede realizarse en especie. Puede ser de naturaleza financiera, unilateralmente por parte de la empresa o a través de la práctica de igualar donaciones de sus empleados a la causa. La empresa puede ceder también instalaciones o proporcionar apoyo logístico.⁶⁷ Más allá de sus particularidades, la experiencia internacional evidencia que los regímenes de mecenazgo presentan dos grandes ventajas. En primer lugar, generan importantes flujos económicos para la cultura. En Brasil, en el 2008, debido a la *Ley Rouanet*, se captaron 270 millones de dólares. En Chile, en el 2006, a través de la *Ley Valdés*, se alcanzaron los 15 millones de dólares, cifra solo un poco menor al monto invertido ese año por los cinco fondos concursables de dicho país. En segundo lugar, permiten formalizar y profesionalizar los procedimientos para la obtención de fondos. El amparo legal contribuye a limar la relación jerárquica que muchas veces se

⁶⁶ Muñiz G., Rafael, "Patrocinio y Mecenazgo", en Marketing-xxi.com, Universidad a Distancia de Madrid, España, 2014, Cap. 10.

⁶⁷ Alfred Vernis, *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*, Granica, Barcelona, 2004, p. 96.

establece entre los patrocinados y los patrocinadores, e incita la aparición de gestores culturales capaces de diseñar proyectos atractivos.⁶⁸

7.3.3 Gobierno y colaboración

El mejor ejemplo de un **jugador** que ejerce diferentes roles en la red de valores según la teoría de juegos de Nalebuff y Bradenburger (2006)⁶⁹ es el **gobierno**. Según el aspecto que se esté observando, puede aparecer en el papel de cliente, proveedor, competidor o complementador. Cuando el gobierno compra bienes o servicios, es un **cliente** como cualquier otro, sólo que más grande. El gobierno es también **proveedor**. Frydman (2003)⁷⁰ señala que éste canaliza recursos para el fortalecimiento de proyectos de desarrollo social y responde al desarrollo de programas cuyos diseños están vinculados a las agendas públicas o enfocados en zonas geográficas. Cuando el público hace donaciones y deduce impuestos, el gobierno “**compite**” por este dinero. Mientras tanto, el gobierno actúa como **complementador**⁷¹ de toda actividad de los negocios proveyendo infraestructura básica y orden civil. Prácticamente todos los negocios cuentan con el gobierno para cosas como la protección de la propiedad, orden público, tribunales, una moneda estable, etc. Más importante aún, junto con sus funciones transaccionales de cliente, proveedor, competidor y complementador, el gobierno tiene la facultad de hacer las leyes y los reglamentos que rigen en las transacciones entre todos los jugadores.⁷²

Una adecuada regulación de parte del gobierno puede estimular a las organizaciones a buscar el valor agregado, mientras que una inadecuada trabaja contra éste e incluso hace que los intercambios entre objetivos económicos y sociales se dificulten. Regulaciones que apoyan el valor

⁶⁸ Alfaro R., Santiago, “El mecenazgo en el desarrollo cultural”, en *Poder Magazine*, Page One Media, Perú, Octubre del 2009.

⁶⁹ Nalebuff, Barry J., y Bradenburger, Adam M., *op. cit.*

⁷⁰ Frydman, Fernando, *Cultivar el compromiso. Manual de desarrollo de fondos para organizaciones sociales*, Granica, Buenos Aires, 2003.

⁷¹ “Un jugador es un complementador si los clientes valoran más el producto de usted cuando tienen el producto de otro jugador que cuando sólo tienen el producto de usted”.

⁷² Nalebuff, Barry J., y Bradenburger, *op. cit.*

agregado tienen metas fijas y estimulan la innovación, mientras que también priorizan un objetivo social y crean un ambiente equilibrado para motivar a las empresas e individuos a invertir en éste más allá de pensar solamente en ganancias.⁷³ Al reconocer a las OSC como actores clave de utilidad e interés público, el Estado debe proveer de un marco normativo e institucional con mecanismos formales para la asociación. Una pieza clave de estos programas debe ser el fortalecimiento del sector de OSC, y debe incluir al menos dos elementos:⁷⁴

- a) Garantizar un flujo estable de recursos para que sus proyectos tengan continuidad y las políticas sociales no se interrumpan;
- b) Fortalecer la capacidad organizacional de las OSC.

Dagnino (2006) señala que el gobierno y la sociedad civil organizada se “construyen históricamente de manera simultánea en un juego de interrelaciones internas”. Sin embargo esta relación depende de varios factores como la apertura del gobierno hacia el sector, la trayectoria y configuración del sector, el carácter de pobreza o exclusión en el país, la estructura de los gobiernos federal y local (centralización o descentralización), el tipo de régimen (democrático o autoritario), el grado en que el Estado asume o no responsabilidades sociales, etc. La combinación de estos factores, que cada país genera, crea el entorno en el cual las OSC se establecen y realizan sus actividades.

La relación de las OSC con los gobiernos tiende a ser más fluida en áreas en donde las OSC tienen más experiencia, como la atención a la salud, a la educación o en proyectos de desarrollo social. Pero la interacción se vuelve más difícil cuando se trata de pasar “de lo técnico a lo político”.⁷⁵ También se hace más difícil en áreas en donde el gobierno siente que las organizaciones civiles están interfiriendo sin que éste lo haya solicitado, lo que normalmente se

⁷³ Porter, Michel E. y Kramer, Mark R., *op. cit.*, p. 72.

⁷⁴ Fowler, Alan, *Civil Society, NGOs and Social Development: Changing the Rules of the Game*, United Nations Research Institute for Social Development, Génova, Suiza, 2000.

⁷⁵ Verduzco, María Isabel, Leal, Jesús y Tapia, Mónica, *Fondos Públicos para las Organizaciones de la Sociedad Civil*, Alternativas y Capacidades A.C., México, Noviembre del 2009, p.30.

da en temas relacionados con política macro económica, asignación presupuestal y cumplimiento de acuerdos internacionales, entre otros. Al final de cuentas “la efectividad del trabajo del sector de OSC estará en función de la combinación entre los factores del entorno y de sus propias habilidades”.⁷⁶

Las OSC deben asegurarse de que son capaces de mantener su propia contribución individual y específica respecto al desarrollo, actuar como punto medio entre demandas sociales y no convertirse en meros agentes contratantes del Estado.⁷⁷ El hecho de que se establezcan relaciones de colaboración, o de que las OSC reciban apoyos gubernamentales para realizar su trabajo, “no debe constreñir sus actividades de demanda o protesta”.⁷⁸

Young (2006) señala en su análisis que hay tres tipos de relación en los mecanismos de colaboración entre el gobierno y las organizaciones civiles:

1. Las OSC satisfacen las demandas de servicios públicos desatendidas por el gobierno.
2. Las OSC buscan establecer esquemas de colaboración que permitan que las tareas que ambos realizan resulten más efectivas, utilizando las fortalezas de cada uno para lograr un efecto mayor en el logro de objetivos comunes, como pueden ser el desarrollo social o el combate a la pobreza.
3. Las OSC buscan influir en el gobierno para que lleve a cabo cambios en la política pública y para que rinda cuentas sobre sus actividades y sobre el uso de los recursos públicos.

Estas tres perspectivas no son excluyentes entre sí; las OSC pueden financiar y prestar servicios cuando el gobierno no lo hace, prestar servicios financiados o apoyados por el gobierno y, al mismo tiempo, demandar cambios en las políticas gubernamentales.

⁷⁶ Fowler, Alan, *op. cit.*, pp. 21, 22 y 34.

⁷⁷ Clayton, Andrew, Oakley, Peter y Taylor, Jon, *Civil Society Organizations and Service Provisions. Civil Society and Movements*. United Nations Research Institute for Social Development, Génova, Suiza, Octubre del 2000.

⁷⁸ Young, Dennis R. “Complementary, Supplementary, or Adversarial? Nonprofit-Government Relations”, en Boris, Elizabeth y Steuerle, Eugene, *Nonprofits & Government. Collaboration & Conflict*. Washington, D. C., The Urban Institute Press, pp 37-79.

Tapia (2009) ilustra el proceso de construcción de los espacios de confluencia entre ambas partes de la siguiente manera:⁷⁹

- Las OSC solicitan, gestionan y reciben apoyos monetarios o en especie de parte de los gobiernos para sus proyectos específicos.
- Las OSC co-invierten y reciben financiamiento público, organizado bajo reglas y fondos de recursos.
- Las OSC implementan programas, proyectos o políticas públicas, diseñadas y concesionadas por los gobiernos.
- Se incorpora a las OSC para que vigilen, monitoreen y denuncien desviaciones en los programas públicos.
- Alianzas entre gobiernos y OSC donde se conciertan acuerdos y proyectos de interés mutuo, con una planeación conjunta y convirtiendo recursos en mediano y largo plazo.
- Las OSC inciden en las políticas públicas y el marco regulatorio.

Dada la reciente crisis económica mundial del 2008, las organizaciones civiles se han visto afectadas y han empezado a depender cada vez más de financiamiento del gobierno. Sin embargo una encuesta realizada en el 2011 entre directivos de organizaciones⁸⁰ arrojó que estos prefieren no depender del gobierno por la cantidad de restricciones sobre cómo los fondos públicos pueden ser utilizados, y el tiempo y recursos que se necesitan para alinearse a requerimientos estatales y federales. En su mayoría los directores dijeron que prefieren tener una relación formal con instituciones gubernamentales que asegurar fondos de ellos para su sustentabilidad, sobretodo porque las organizaciones civiles existen para proveer un beneficio público y, por ende, reciben un tratamiento preferencial en cuestión de impuestos y otros privilegios en las regulaciones.

⁷⁹ TAPIA, Mónica, "Organizaciones de la sociedad civil y políticas públicas", en Méndez, José Luis (Coord.), *Del Estado autoritario al gobierno dividido; situación y perspectivas del Estado y las políticas públicas en el régimen democrático presidencial mexicano*, El Colegio de México, México, D.F., 2009.

⁸⁰ K. Besel, C.L. Williams y J. Klak, "Nonprofit Sustainability During Times of Uncertainty", en *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 22, no. 1, Otoño 2011, Wiley Periodicals Inc, pp. 53-65.

Así mismo, recibir fondos del gobierno trae consigo requerimientos adicionales de reporte y controles internos, y por ende una mayor demanda de monitoreo, mayor probabilidad de sobornos, y un mayor escrutinio por parte de los legisladores, el público y los medios de comunicación. Aun así, la necesidad de supervivencia ha hecho que en los últimos años este tipo de apoyos incremente y en muchos casos sean vitales. Incluso ante un ambiente que dificulta las posibilidades de financiamiento en el tercer sector, es casi necesario que el gobierno proporcione recursos para financiar sus actividades, especialmente para aquellas organizaciones de reciente constitución.

7.4 El modelo comercial como medida de sustentabilidad

Para subsistir, las organizaciones civiles no sólo requieren incrementar su base de donantes, también es crítico generar un modelo de financiamiento que considere, además de la gestión de donantes, otras formas y posibilidades para generar ingresos a la institución. La sustentabilidad financiera de las organizaciones sociales estará garantizada sólo si se generan alternativas que permitan diversificar las fuentes de financiamiento y los modelos generadores de fondos. Esto no significa que una organización deba abandonar por completo su forma actual de financiamiento, pero así se logran diversificar el riesgo y proyectarse hacia el futuro.⁸¹

Debido al creciente ambiente competitivo entre organizaciones civiles cada vez más las organizaciones han adquirido un modelo comercial de actividades internas que generen fondos. Esto les da la posibilidad de sostenerse en base a un negocio propio y no depender de filantropía. También lo pueden hacer como un modelo de ayuda en el que, por ejemplo, ayuden al desempleo, sobretodo de individuos marginados por cuestiones de adicciones o que salieron de la cárcel.

⁸¹ Frydman, Fernando, *Cultivar el compromiso. Manual de desarrollo de fondos para organizaciones sociales*, Granica, Buenos Aires, 2003, pp.35 y 39.

Sin embargo esto también puede traer desventajas, pues puede distraer a las organizaciones de sus fines originales y por ende alienar a sus donadores actuales o potenciales; o por su falta de *expertise* en generar utilidades bajo un concepto comercial pueden fracasar o generar muy poco a pesar de estar utilizando los recursos de la organización.

En tres estudios realizados en el 2006 se concluyó que el que una organización civil establezca una rama comercial sí afecta la percepción en los donadores negativamente, pero que esto se puede mitigar cuando el proyecto funciona, es competente y está alineado a la misión de la organización.⁸² Campbell (1998) apoya esta idea cuando afirma que para un donador “la misión de una institución es el factor motivante más importante cuando se trata de donar.”⁸³

7.5 Las organizaciones civiles en México

La sociedad civil se ha venido organizando en México desde hace años y es ahora un jugador importante en temas centrales del país tales como los derechos humanos, ecología, educación, asistencia social y salud.

Bermejo (2007) dice:⁸⁴

“Esta realidad se ha venido construyendo en México. Hoy podemos constatar un sinnúmero de asociaciones, instituciones de asistencia privada, fundaciones, asociaciones religiosas, fideicomisos y sociedades civiles que trabajan de manera organizada con anuencia del gobierno (primer sector) y con apoyo de la iniciativa privada (segundo sector), pasando a formar parte del llamado tercer sector de la economía.”

⁸² T.E. Vermeer, K. Raghunandan y D.A. Forgione, “The Composition of Nonprofit Audit Committees”, en *Accounting Horizons*, vol. 20, no. 1, Marzo 2006, pp. 75-90.

⁸³ B. Campbell, “Donors Want to Know Where the \$\$ Goes!”, en *Fund Raising Management*, vol. 29, 1998, pp. 40-42.

⁸⁴ Bermejo, José Ernesto, “Las Organizaciones de la Sociedad Civil en México”, en *Bien Común*, Fundación Rafael Preciado Hernández A.C., Número 151, Julio 2007, p. 25.

En su tesis para la Maestría en Administración, “Ventajas de la Filantropía Empresarial. Guía Estratégica de Donación para Líderes Empresariales”, la egresada del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), María Teresa Fuentes Armendáriz, resume los elementos en común que definen al tercer sector como: grupo autónomo de personas (que no pertenecen al gobierno ni a la iniciativa privada) que trabajan voluntariamente para apoyar a un sector de la población con necesidades específicas.⁸⁵ Así mismo, en los dos primeros capítulos de su documento describe a fondo lo que es el tercer sector, explora sus orígenes (remontados al siglo XIX) y describe los antecedentes del tercer sector en México, haciendo un recorrido por su historia desde el año 1868 (con la Formación de la Asociación de las Señoras de la Caridad) hasta la era moderna (en que se crea la *Ley de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil* publicada en el *Diario Oficial de la Federación*)⁸⁶. En el presente capítulo me enfocaré en la situación actual de las organizaciones civiles en México y las regulaciones que les competen.

7.5.1 Cuantificación y tipología

En un estudio realizado en el año 2000 se estimó el número de organizaciones civiles en México en 19 mil 869.⁸⁷ Por otro lado el Directorio de Instituciones Filantrópicas del CEMEFI contaba con un registro de más de 10 mil instituciones en el año 2010, aunque calculaba que había entre 20 mil y 35 mil en total. El dato más reciente es que en el año 2013 el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil (de la que la Fundación Teletón forma parte) contaba con 22 mil 540 organizaciones adscritas.⁸⁸ Es difícil precisar la

⁸⁵ Fuentes Armendáriz, María Teresa, “Ventajas de la Filantropía Empresarial. Guía Estratégica de Donación para Líderes Empresariales”, *Tesis de Maestría para obtener el grado de Maestro en Administración*, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, Guadalajara, Jalisco, 2010.

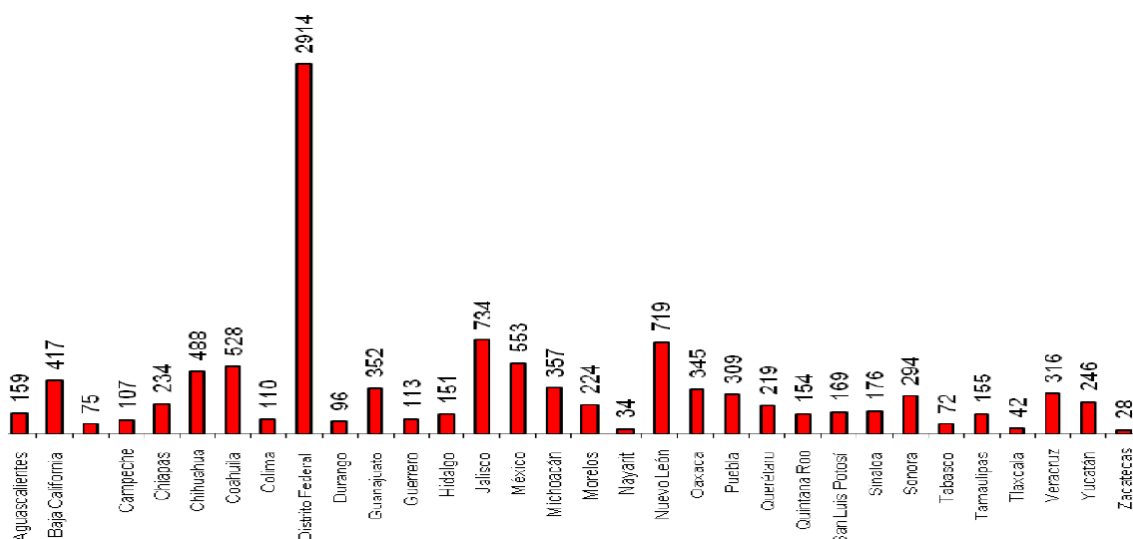
⁸⁶ Se explorará la ley más a detalle en capítulos posteriores.

⁸⁷ Calvillo Velasco, Miriam y Favela Gavia, Alejandro, “Dimensiones cuantitativas de las organizaciones civiles en México”, en *Las organizaciones civiles mexicanas hoy*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F., 2004, pp. 82.

⁸⁸ El que una organización esté adscrita al Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil no quiere decir que sea una donataria autorizada, es decir, que puedan extender recibos

cantidad de organizaciones civiles que realmente hay en México ya que también existe mucha informalidad y aquellas que no se registran oficialmente, por lo que no existe un registro riguroso y actualizado, además de que las estadísticas que están disponibles por lo general provienen de los esfuerzos que las mismas organizaciones hacen para promoverse y agregarse a directorios que algunas instituciones académicas o dependencias gubernamentales controlan.

Gráfica 2. Número aproximado de OSC por entidad federativa



Fuente: SEDESOL a partir de datos del CEMEFI (2009)⁸⁹

Esta falta de información se explica por su propia volatilidad; León y Palma (2009) señalan que es hasta la década de los ochenta que aumentó su número y su presencia en la vida pública de nuestro país, aunado a que muchas de estas se tratan de organizaciones informales que nacen con un fin específico

con deducibilidad fiscal. Según datos del Registro, por ejemplo, en el 2009 solamente el 22.5 por ciento de las organizaciones afiliadas era donataria autorizada.

⁸⁹ León Pérez, Alfonso y Palma Cano, Israel, "Diagnóstico de la situación de los actores sociales que promueven el desarrollo social", Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), Diario Oficial de la Federación, México, Octubre del 2009.

que al cumplirse, en el corto o mediano plazo, “provocan su recomposición total o parcial, por lo que su control se vuelve obsoleto en muy corto tiempo”.⁹⁰

El tipo de organizaciones civiles varía. En un estudio sobre las características y conceptos del tercer sector en México, Verduzco (2003) las divide en diez campos:⁹¹

1. Asistencia social
2. Desarrollo y vivienda
3. Derechos humanos
4. Medio ambiente
5. Filantropía
6. Salud
7. Educación e investigación
8. Cultura
9. Recreación y deportes
10. Asociaciones profesionales y laborales

Esto coincide en su mayoría con la clasificación que hace la Organización de las Naciones Unidas, basada en el sistema *International Classification of Non-Profit Organization* (ICNPO), en que aunado a estos campos se agregan las organizaciones de Ayuda Internacional y las Religiosas.⁹²

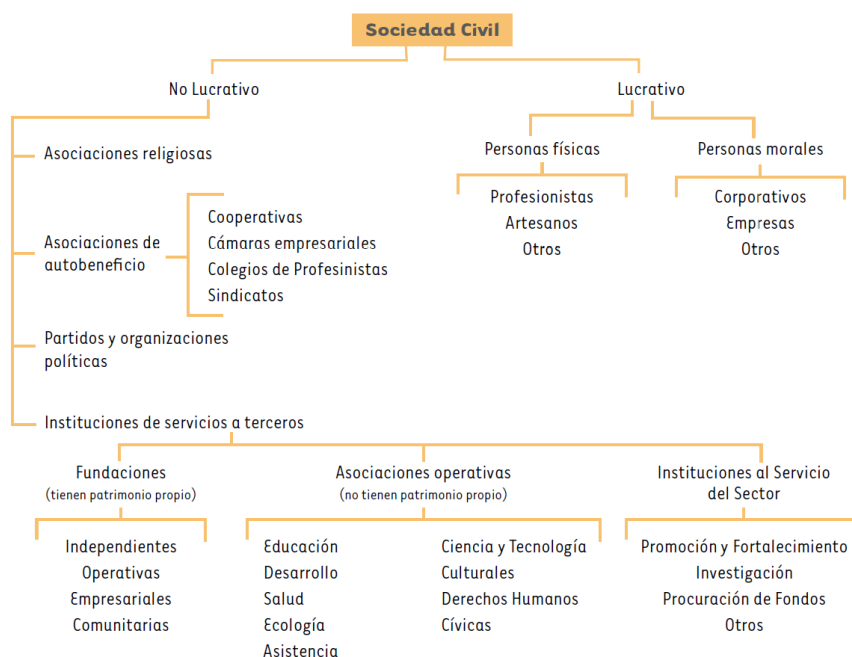
En la siguiente figura se describe visualmente al sector no lucrativo en México, e incluye una definición amplia que da cuenta de la composición y de la ubicación del sector. El sector de las OSC aquí corresponde al que llamamos de servicio a terceros:

⁹⁰ *Ibid.*, pp. 73 y 74.

⁹¹ Verduzco, Gustavo, *Organizaciones no lucrativas: visión de su trayectoria en México*, El Colegio de México, Centro Mexicano para la Filantropía, México, 2003, p. 119.

⁹² Butcher, Jacqueline, “Marco conceptual de la acción solidaria y voluntaria”, en *México Solidario, participación ciudadana y voluntariado*, Limusa, México, 2008, p.49.

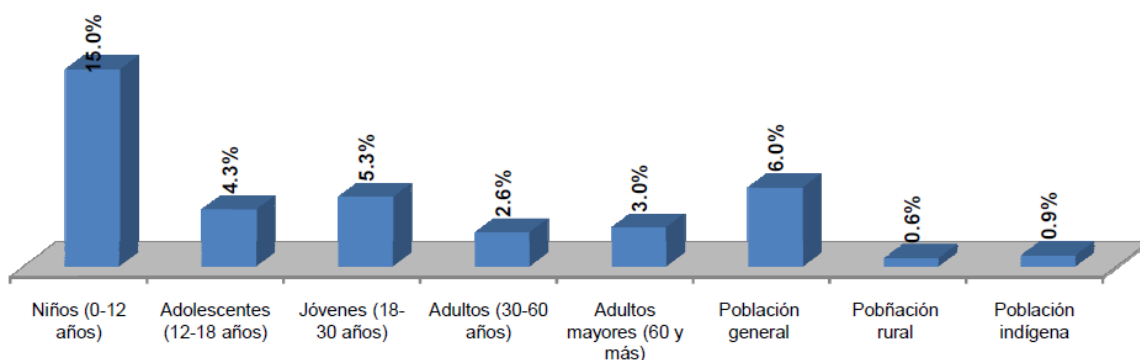
Figura 3. Sociedad civil, sector no lucrativo y OSC en México



Fuente: Verduzco, Leal y Tapia (2009) con información del CEMEFI (2000)

En cuanto a los tipos de población atendidos por las OSC en México, los niños son un grupo prioritario de atención pues mil 630 organizaciones registradas manifiestan tener a dicho grupo como población objetivo:

Gráfica 3. Porcentaje de OSC por tipo de población



Fuente: León y Palma con información del CEMEFI (2009)

7.5.2 *El efecto del marco legal de México en la institución de organizaciones civiles*

Las figuras jurídicas más comunes entre las OSC son las asociaciones civiles y las de asistencia o beneficencia privada (IAP, ABP e IBP). De estas figuras la predominante es la AC pues, de acuerdo con datos del CEMEFI, 7 mil 881 expresaron estar constituidas bajo esta figura, lo que representa el 72.4 por ciento del universo total. Las instituciones de asistencia privada (IAP) o de beneficencia privada (IPB, ABP) se regulan por las leyes de asistencia o beneficencia de la entidad federativa donde residen y están subordinadas a un órgano de gobierno estatal denominado Junta de Asistencia o de Beneficencia Privada, que rige, vigila y regula su operación. En este sentido las Asociaciones Civiles, AC, tienen mayor autonomía porque están sujetas a disposiciones diferentes, ya que éstas se rigen por lo dispuesto en la *Ley del Impuesto Sobre la Renta*.⁹³

Al respecto Bermejo (2007) dice:⁹⁴

“Hablar de un marco legal y jurídico en México respecto a las organizaciones civiles es encontrarnos con un país en donde hay una marcada ausencia de una política de Estado. Si bien encontramos que en los últimos años se ha dado la promulgación de leyes que promueven una mayor apertura y reconocimiento del papel de las organizaciones ciudadanas, confirmamos al mismo tiempo la persistencia de una serie de normas obsoletas, vericuetos legales inusualmente intrincados, objetivos de política pública contradictorios y un marco legal que revela que México, con todos los avances que ha logrado en los últimos tiempos, es aún un país en transición. Un país que aún no define cuál quiere que sea el papel de sus ciudadanos en la esfera pública, y que no sabe bien a bien qué esperar de su sociedad civil.”

Durante décadas, en la relación del Estado con las OSC predominó “una lógica clientelar, en donde la variable política - el intercambio de favores políticos: el apoyo y voto a cambio de los recursos - era el criterio más

⁹³ *Ibid.*, p. 26, con datos del CEMEFI, *OSC y Filantropía en México. Qué son y por qué importan*, México, 2008.

⁹⁴ Bermejo, José Ernesto, *op. cit.*, p. 2.

importante para la asignación de fondos públicos federales.”⁹⁵ Es a partir de la visibilidad que empezaron a tener las organizaciones civiles en la década de los ochenta que empieza a cambiar la relación entre el gobierno y las OSC, pues éstas exigieron el reconocimiento de su papel en asuntos sociales y todo el trabajo hecho en favor de una mejora en la sociedad desde el punto de vista de acción pública y corresponsabilidad.

Hablando en términos históricos, Ablanado Terrazas (2009) indica:⁹⁶

“Una democracia no puede consolidarse sin el surgimiento de una sociedad civil pujante y autónoma. Dicha sociedad civil empezó efectivamente a despuntar en el país manifestándose en momentos decisivos: en el movimiento estudiantil de 1968, durante el rescate y la reconstrucción que siguieron al sismo de 1985, con la movilización ciudadana que rodeó al movimiento zapatista, en la lucha por la transición democrática, etc. La proliferación de organizaciones de la sociedad civil que se dio desde mediados de los ochenta, y particularmente en la década de los noventa, hubiera hecho pensar que este fenómeno continuaría desarrollándose de manera exponencial (con más organizaciones, cada vez más sólidas, profesionales y participativas), particularmente en un contexto de apertura democrática. Los logros alcanzados por la sociedad civil organizada en términos de nueva legislación tras la alternancia del partido en el poder en el 2000 (la *Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental* en 2002, la *Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil* en 2004) definitivamente parecían apuntar en esta dirección. Y sin embargo no ocurrió así; los cambios que ha vivido el país en los últimos años son muchos, los espacios para la participación ciudadana y para la formación de organizaciones cívicas autónomas son radicalmente distintos de lo que eran hace veinte años. No obstante, pareciera que la sociedad civil organizada en México no terminara de dar el último salto para tomar el papel fundamental que tiene la capacidad de jugar en la agenda nacional.”

⁹⁵ Verduzco, María Isabel, Leal, Jesús y Tapia, Mónica, *op. cit.*, p. 10.

⁹⁶ Ablanado Terrazas, Ireri, *op. cit.*, pp. 3-4.

Verduzco, Leal y Tapia (2009) agregan:⁹⁷

“La aprobación de la *Ley de Fomento* (LFOSC) en 2004 significó un paso importante para mejorar el entorno institucional en el que se desenvuelve el sector de las OSC. Su aprobación fue resultado de un proceso de transición hacia una cultura más democrática y plural, en donde se ha vuelto necesario profesionalizar la política social y sustituir los criterios políticos de los programas sociales por criterios técnicos para lograr resultados. Así mismo, en 2007 la asociación Alternativas y Capacidades A.C. analizó un conjunto de programas federales de asignación de fondos a OSC e identificó al Programa de Coinversión Social (PCS), administrado por el Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) como el más completo y con mayor grado de transparencia de la administración pública federal.”

Con esta *Ley de Fomento* también se establecieron guías para conceder estímulos fiscales y recursos públicos a las OSC. Por medio de estas bases se elaboró por fin una política pública federal de fomento que ayudó para empujar un correcto desarrollo, seguimiento y evaluación de acciones y medidas para apoyar las acciones de las OSC según los objetivos de cada una. Las instituciones creadas fueron el Registro Federal de OSC, la Comisión de Fomento formada por las Secretarías de Desarrollo Social, Gobernación, Relaciones Exteriores y Hacienda y Crédito Público, y el Consejo Técnico Consultivo del Registro.⁹⁸ También se creó la Unidad para la Atención de las Organizaciones Sociales como parte de la Subsecretaría de Gobierno de la Secretaría de Gobernación, que es una instancia del gobierno federal que tiene como principal objetivo atender con precisión las demandas que la sociedad expresa a través de sus ciudadanos y organizaciones.⁹⁹

En México, sin embargo, “todavía el sector es poco reconocido y prevalecen prejuicios arraigados, lo que dificulta la comprensión de su trabajo y

⁹⁷ Verduzco, María Isabel, Leal, Jesús y Tapia, Mónica, *op. cit.*, p. 17.

⁹⁸ Tapia, Mónica y Robles, Gisela, *Retos institucionales del marco legal y financiamiento a las organizaciones de la sociedad civil*, Alternativas y Capacidades, A.C., INDESOL, México, 2006.

⁹⁹ Para más información consultar la página web de la Unidad para la Atención de las Organizaciones Sociales en:
http://www.organizacionessociales.segob.gob.mx/swb/Organizaciones_Sociales/

obstaculiza sus posibilidades de financiamiento”.¹⁰⁰ Sobre esta misma línea, Ocejo (2010) señala que “no se ha logrado la coordinación eficiente entre las distintas dependencias federales que operan programas de estímulos y apoyos dirigidos a OSC, ni se han hecho esfuerzos por homologar los distintos programas de manera que se cuente con reglas claras que garanticen la accesibilidad equitativa a los recursos disponibles.”¹⁰¹ Existen pocas fuentes de recursos públicos que otorgan financiamiento por medio de convocatorias o que hacen visible sus recursos disponibles y procedimientos para solicitarlos.

7.5.3 *La población mexicana y su involucramiento en las organizaciones civiles*

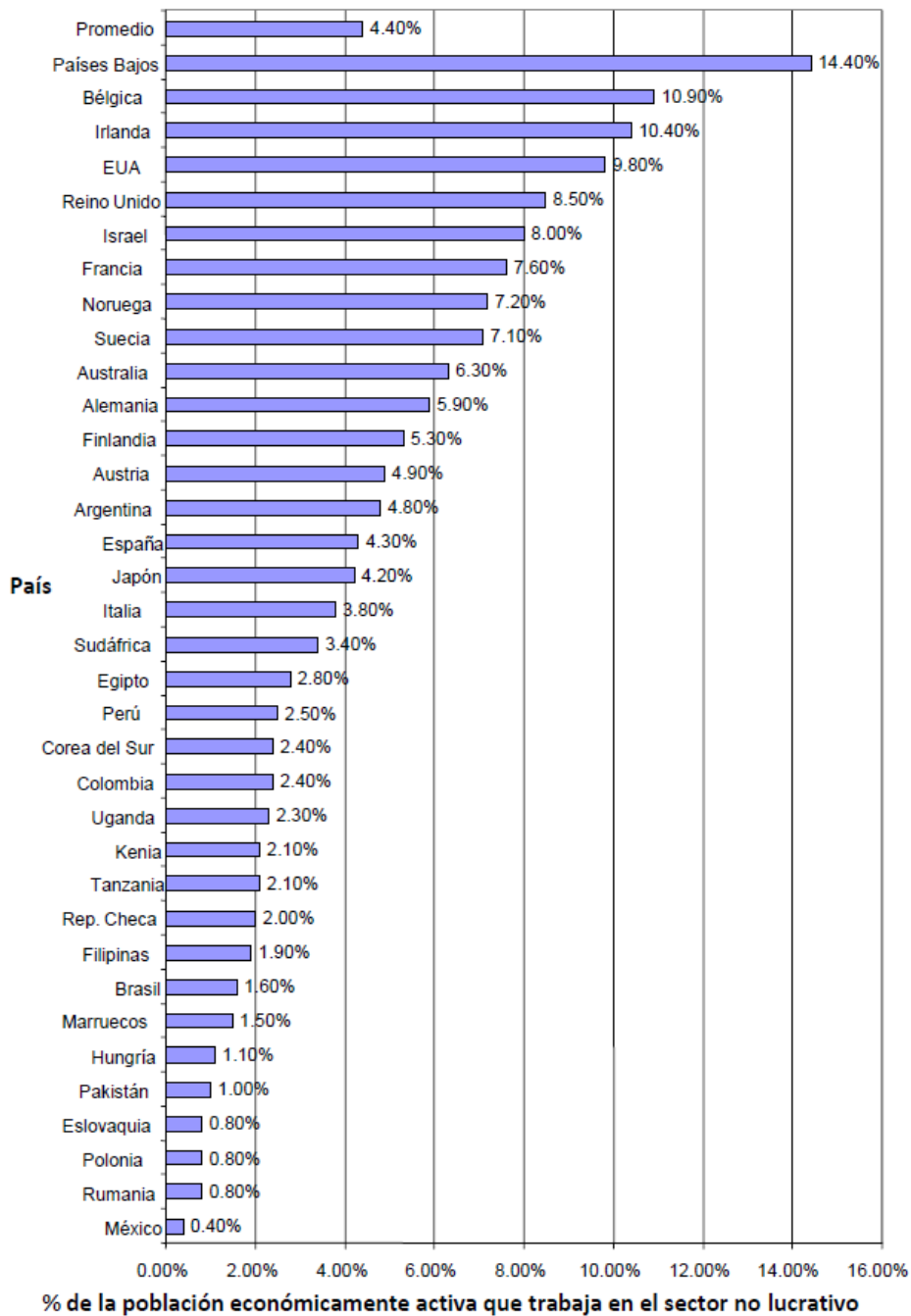
Como se expresó en el subcapítulo 1.2, “Organizaciones Civiles en México”, la cantidad de OSC en el país no es muy alta tomando en cuenta su densidad poblacional, así como su aportación de empleos y PIB. Un estudio de la Universidad Johns Hopkins realizado en el 2003 reveló que México se encuentra en el último lugar de 35 países analizados en cuanto a las dimensiones de su tercer sector, es decir, tomando en cuenta el porcentaje de la población económicamente activa (no agrícola) que se involucra en éste.¹⁰²

¹⁰⁰ Verduzco, María Isabel, Leal, Jesús y Tapia, Mónica, *op. cit.*, p. 22.

¹⁰¹ Ocejo Rojo, Almudena, “Estudio diagnóstico sobre los programas y acciones de fomento a las actividades de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) realizadas por la administración pública federal durante el período 2006 y 2007”, Secretaría Técnica de la Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil, México, 2010, obtenido en Abril del 2014 desde:
http://paraosc.segob.gob.mx/work/models/PARAOSC/Resource/80/1/images/evaluacion_2006_2007.pdf

¹⁰² Salamon, Lester M., Sokolowski, Wojciech S. y List, Regina, *Global Civil Society. An Overview*, The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, Center for Civil Society Studies, Estados Unidos, 2003.

Gráfica 4. Sociedad civil en el mundo



Fuente: Johns Hopkins University Institute for Policy Studies (2003)

El estudio también revela que el porcentaje de la población económicamente activa que se involucra trabajando como voluntaria en organizaciones de la sociedad civil en México es siete veces menor al promedio en América Latina, y

16 veces menor al promedio mundial. Los datos generados por el Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, indica que para 2007 en Latinoamérica el 21 por ciento de los ciudadanos participaba en algunas OSC, mientras que en México sólo un 4.6 por ciento lo hace.¹⁰³ Y otro estudio realizado por la Encuesta Nacional sobre Cultura Política y Prácticas Ciudadanas en el 2012, apoya esta idea, al encontrarse que apenas un 13.72 por ciento de los mexicanos ha participado alguna vez en una “organización de ciudadanos”, aunque cabe destacar que esta cifra aumentó de haber estado en 6.3 por ciento en el 2008.¹⁰⁴

En cuanto a los motivadores que llevan a la población en México a ser voluntarios en organizaciones civiles, un estudio realizado entre 2005 y 2006 a 66 voluntarios de distintas regiones del país arrojaron que los principales factores que los llevan a apoyar son:¹⁰⁵

1. En su familia se les enseñó a comprometerse con su comunidad.
2. Algún evento importante en su vida fue detonante para que dediquen tiempo a apoyar, como cuando una persona tiene un hijo con cierta enfermedad, o cuando algún conocido sufre algún tipo de accidente, etc.
3. Solamente por contribuir a defender alguna causa a partir de alguna inequidad social.

Así mismo se encontró que aunque predominan las mujeres de medios acomodados o personas que cuentan con tiempo de ocio, también lo hacen hombres que tienen trabajos como actividad económica para vivir, por lo que hay una segmentación amplia en el cuerpo de voluntariado de país.

¹⁰³ Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública (CESOP), *La opinión ciudadana en temas nacionales*, Encuestas CESOP 2007, Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública-Cámara de Diputados, México, p. 13.

¹⁰⁴ Secretaría de Gobernación, *Encuesta Nacional sobre Cultura Política y Prácticas Ciudadanas 2012*, obtenido en Abril del 2014, desde: http://www.encup.gob.mx/en/Encup/Documentacion_2012

¹⁰⁵ Butcher, Jacqueline, *op. cit.*, pp. 199-204.

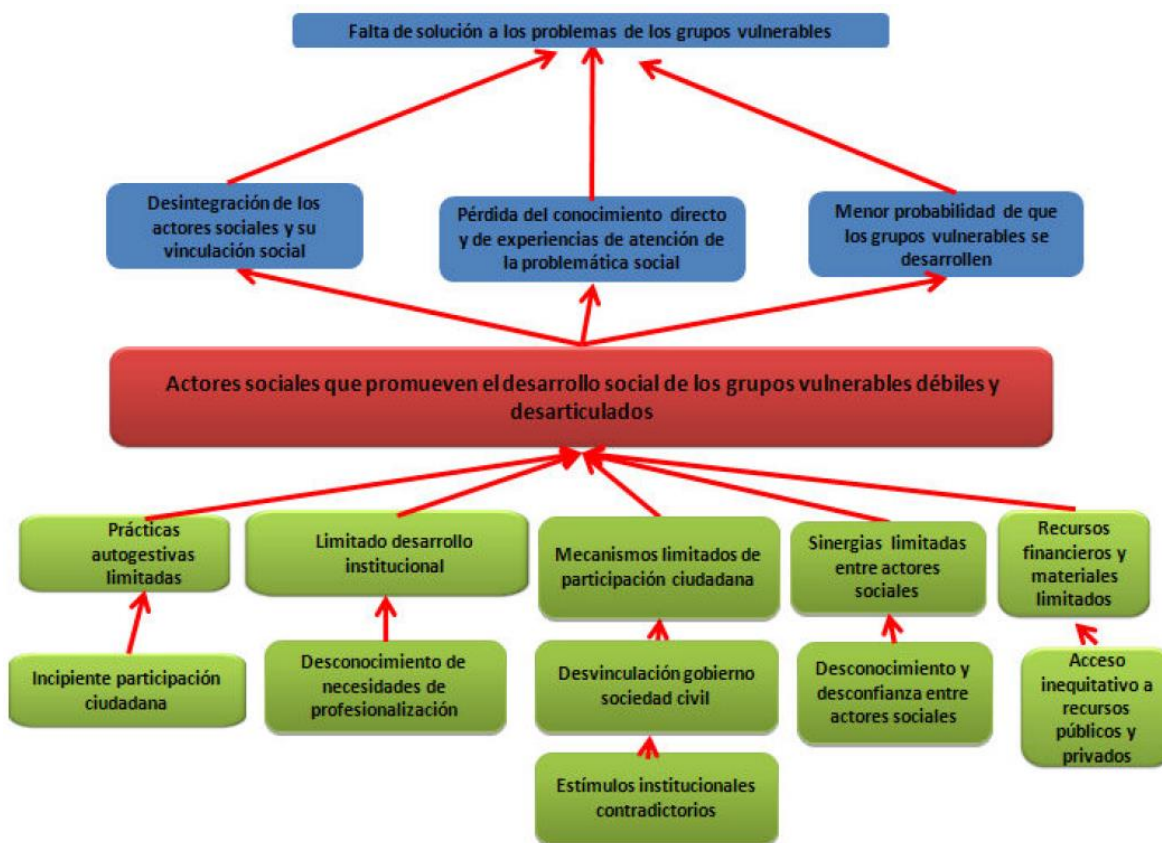
7.5.4 Radiografía de una problemática: informalidad, profesionalización y recursos

León y Palma (2009) señalan:¹⁰⁶

“La sociedad civil organizada se constituye en actores sociales que participan de distintas formas en la esfera pública. Muchos de estos actores sociales se organizan para contribuir en el desarrollo social de grupos vulnerables y se orientan, sin ánimo de lucro, al beneficio a terceros y a la generación de igualdad de oportunidades. En México, debido a la heterogénea y extensa demanda de los grupos vulnerables en el país, se hace imposible que una sola instancia atienda por sí sola las distintas problemáticas existentes. En este marco, existe la intención del Estado de hacer participar a la sociedad civil en la construcción de nuevas formas de trabajo conjunto para solventar los problemas sociales más urgentes, considerando que, en buena medida, la sociedad civil organizada se presenta como una opción viable para solucionar en pequeña y mediana escala los problemas de los grupos sociales más necesitados. No obstante, para llevar a cabo sus objetivos, la sociedad civil organizada se enfrenta a ciertas limitantes. En este sentido, el problema central es la existencia de actores sociales débiles y desarticulados para promover el desarrollo social de los grupos vulnerables.”

¹⁰⁶ León Pérez, Alfonso y Palma Cano, op. cit. p. 4.

Figura 4. Árbol del problema



Fuente: León y Palma (2009)

Aunado al reducido número de asociaciones civiles y del bajo porcentaje de la población que se involucra en ellos, también se habla de un alto grado de **informalidad** en este tercer sector que afecta el papel que juegan en el país. Un estudio realizado por el Centro de Documentación sobre Organizaciones Civiles (CEDIOC) arrojó que en el 2001 el 35.98 por ciento de las organizaciones civiles en México carecían de figura jurídica.¹⁰⁷ En cuanto a lo legal, son pocas las OSC que realizan la gestión necesaria para ser

¹⁰⁷ Centro de Documentación sobre Organizaciones Civiles (CEDIOC), 2001, en Calvillo, Miriam y Favela, Alejandro, "Dimensiones cuantitativas de las organizaciones civiles en México", en Cadena, Jorge, *Las Organizaciones Civiles Mexicanas Hoy*, Universidad Nacional Autónoma de México, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, México, 2004.

reconocidas jurídicamente por el Estado a través de alguna figura legal.¹⁰⁸ Esta situación podría darse por una falta de desarrollo institucional, pero también denota otros problemas adicionales: lo complejo que es el marco normativo que rige a las OSC y la desconfianza de muchas organizaciones hacia el gobierno, lo cual las lleva a evitar cualquier tipo de vínculo con la autoridad.¹⁰⁹

En una encuesta realizada en el periodo 2006-2007¹¹⁰ donde 1,079 organizaciones civiles a nivel nacional contestaron, un total de 683 organizaciones, o el 63 por ciento, respondió que el principal obstáculo por el cual no acceden a recursos públicos es por su falta de experiencia.

Tabla 2. Aspectos que usted considera que obstaculizan el acceso de las OSC a recursos económicos o a cualquier otro tipo de apoyo del gobierno federal

	Menciones
Falta de experiencia para solicitar recursos	683
Falta de información sobre los recursos o el apoyo disponible	548
Poco tiempo para poder desarrollar propuestas (convocatorias propias)	521
Formatos de solicitud muy complejos	436
Exceso de requisitos para el monto otorgado	420
Retrasos importantes en la recepción de los recursos, una vez aprobados	403
Otro	156

Fuente: Ocejo (2010)¹¹¹

Otra problemática que afecta a las organizaciones civiles en México es el de la **profesionalización**. Se requiere de personas preparadas y expertas en cómo administrar organizaciones de esta índole, aunado a las causas específicas que cada una apoye (como de salud, por ejemplo) para sustentarlas, sin embargo muchas organizaciones no cuentan con las herramientas mínimas

¹⁰⁸ Según la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), las figuras legales reconocidas por el Estado son Asociación Civil (AC), Sociedad Civil (SC), Asociación de Beneficencia Privada (ABP), Institución de Asistencia Privada (IAP) e Institución de Beneficencia Privada (IBP), principalmente.

¹⁰⁹ Bermejo, José Ernesto, *op. cit.*, p. 9.

¹¹⁰ Ocejo Rojo, Almudena, *op. cit.*

¹¹¹ El reactivo permitía responder más de una opción.

necesarias, entre las que están “un conocimiento adecuado de la regulación que las rige, la capacidad de elaborar y presentar proyectos, una estructura administrativa adecuada, diagnósticos institucionales y evaluaciones efectivas de su labor, etc.”¹¹² Estos elementos son necesarios para una correcta gestión que asegure continuidad y aprovechamiento de recursos para que las organizaciones cumplan sus objetivos, pero también pone la lupa sobre la carencia de recursos económicos con los que cuenta la mayoría de ellas. Esto se traduce en una notoria dificultad de retener personal capacitado y competitivo, aunado a restricciones de la normativa sobre el destino que los recursos recibidos deben de tener.¹¹³ Se torna entonces en una “dinámica perversa” en la que la carencia de recursos materiales y financieras empujan a una constante rotación de recursos humanos, y entonces se limite el desarrollo institucional de la OSC, evitando así que obtenga mayores recursos.¹¹⁴

La **escasez de recursos** no es un problema endémico a la sociedad civil mexicana, pero sí una constante en el sector no lucrativo. Aun así es uno de los mayores retos que afrontan las OSC como condición para su supervivencia. La siguiente tabla muestra la distribución de las principales fuentes de financiamiento de las organizaciones civiles en México comparadas con el promedio internacional:

¹¹² De los Reyes, Oscar, Meza, Myrna Alejandra, et al., *Directorio Nacional de Profesionalización para Organizaciones de la Sociedad Civil 2009*, Instituto Mora, Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil, Consejo Técnico Consultivo, México, 2009, p. 7.

¹¹³ Los apoyos que las OSC reciben están condicionados a utilizarse prácticamente para el fin para el que fueron creadas, regulación que impide que esos recursos pueden ser utilizados para otras variantes como el sueldo de expertos y capacitadores que ayuden a sostener la operación de una organización.

¹¹⁴ Ponce, Daniel, “Formación profesional”, en Breña, Laura (coord.), *Agenda Ciudadana de Políticas Públicas para el fortalecimiento de la sociedad civil*, Incide Social A.C., México, 2007, p. 216.

Tabla 3. Fuentes de financiamiento de las OSC

	Autofinanciamiento	Gobierno	Filantropía
México	85%	9%	6%
Promedio Internacional (35 países)	53%	35%	12%

Fuente: Johns Hopkins University Institute for Policy Studies (2003)

Aunque por supuesto varía mucho el tipo de financiamiento según el tipo de organización (no es lo mismo un museo que un centro de salud), la información muestra la dependencia que las OCS en México tienen de auto sustentarse ya sea por cuotas que aportan sus miembros o la realización de alguna actividad económica, etc. Ocejo (2010) obtuvo los siguientes resultados al cuestionar a las organizaciones civiles a nivel nacional sobre sus presupuestos anuales:¹¹⁵

Tabla 4. Presupuesto anual reportado

	OSC	Porcentaje
Menos de 150 mil	461	43%
150-250 mil	132	12%
250-500 mil	139	13%
500 mil-1 millón	148	14%
1-3 millones	129	12%
3-5 millones	29	3%
5-10 millones	20	2%
Más de 10 millones	21	2%
	1079	100%

Fuente: Ocejo (2010)

¹¹⁵ Ocejo Rojo, Almudena, *op. cit.*

Se puede observar que el 55 por ciento de organizaciones lleva adelante sus actividades con menos de 250 mil Pesos anuales, es decir, aproximadamente 20 mil Pesos al mes, en el mejor de los casos. Las cifras son desalentadoras y dan razón de lo limitadas que están las organizaciones para tener objetivos ambiciosos.

Un fenómeno también presente en las organizaciones de la sociedad civil es su disolución y la pérdida de su vinculación social, es decir, la **suspensión** definitiva o temporal de sus acciones, que viene precedida por diversos factores. Al respecto, cabe señalar que el surgimiento, disminución y permanencia de las OSC se debe en parte a su naturaleza de carácter coyuntural, pues muchas de ellas se han disuelto por distinta causas, o bien entran en estado de latencia¹¹⁶. En este sentido, la siguiente tabla muestra el comportamiento del surgimiento y desaparición de OSC entre 1998 y 2000.¹¹⁷

Tabla 5. Ciclo de vida de las OSC en México

Año	Desaparecen	Permanecen	Nuevas	Total de OSC activas
1998	-	-	-	8,626
1999	4,019	4,607	4,723	9,330
2000	6,944	2,386	8,466	10,852

Fuente: Miriam Calvillo y Alejandro Favela, *op. cit.*, p. 81.

Como referente de la consolidación de las organizaciones civiles en México, un indicador son sus años de constitución. Como se puede observar en la siguiente tabla, en una encuesta realizada a organizaciones civiles del Distrito

¹¹⁶ Una OSC entra en estado de latencia cuando suspende sus actividades temporalmente sin desintegrarse, esta suspensión puede ser desde algunos meses hasta años.

¹¹⁷ León Pérez, Alfonso y Palma Cano, Israel, *op. cit.*, p. 15.

Federal cerca del 60 por ciento de las organizaciones tienen menos de una década de funcionamiento.¹¹⁸

Tabla 6. Años vida la organizaciones civiles en el Distrito Federal

	OSC	Porcentaje
1 a 3 años	29	18%
Más de 3 y hasta 5 años	23	14%
Más de 5 y hasta 10 años	44	27%
Más de 10 años	67	41%

Fuente: Estrella y Cobos (2010)

El corto ciclo de vida de una buena parte de las organizaciones con frecuencia “impide que estas alcancen un grado de desarrollo institucional en el cual su desempeño sea óptimo, en el que sean capaces de sistematizar sus experiencias, identificar y reproducir mejores prácticas, dar a conocer su labor y ampliar su base de apoyo, así como elevar su potencial de impacto.”¹¹⁹

La suspensión de recursos financieros juega sin duda un papel importante en el por qué una organización civil cierra o entra en periodo de latencia. Sin embargo muchas OSC reconocidas por el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil no entregan **informes anuales** sobre sus actividades y por ende no pueden continuar participando en la obtención de fondos federales. Se presume que entre 2005 y 2006 hubo un incremento de 118 por ciento de OSC que no entregaron sus informes anuales, tendencia que se repite en los años siguientes. Los datos siguientes dan cuenta de una falta de corresponsabilidad por parte de las OSC que reciben recursos públicos,

¹¹⁸ Estrella, Juan Jesús y Cobos, Verónica, “Tercer Sector y Comunicación, entre la expectativas y las capacidades”, en *Investigación Universitaria Multidisciplinaria*, Año 9, no. 9, México, Diciembre del 2010.

¹¹⁹ Ablanado Terrazas, Ireri, *op.cit.*, p. 11.

donde el incumplimiento representa a casi una tercera parte del universo de organizaciones registradas como donatarias autorizadas:¹²⁰

Tabla 7. Número de donatarias autorizadas que no entregaron informe anual de actividades

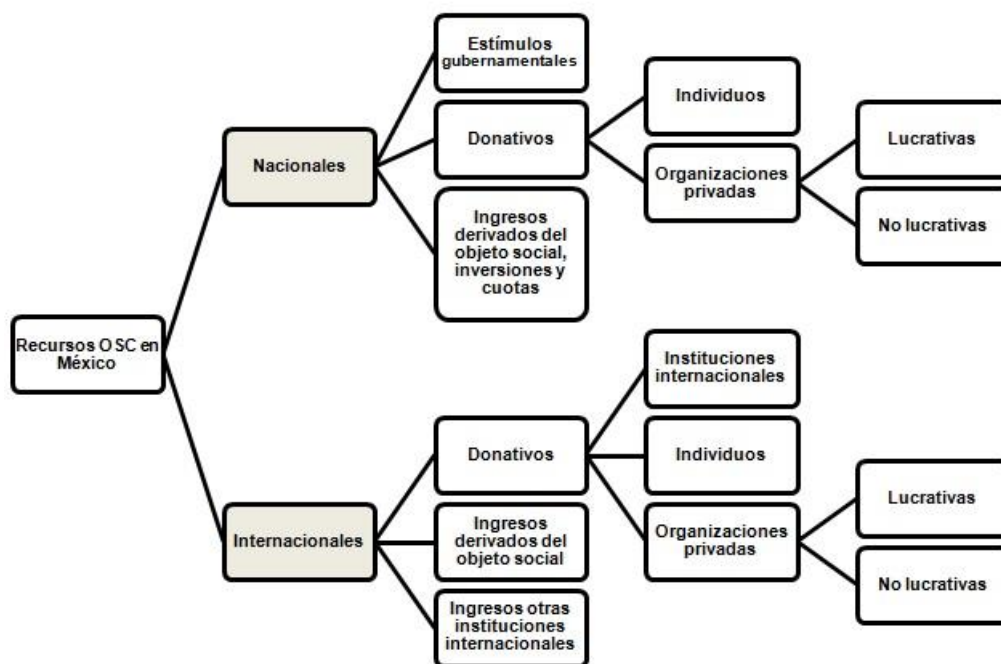
Año	2005	2006	2007	2008
OSC	239	522	791	1,469 ¹²¹

Fuente: Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (2009)

7.5.5 Aportación a las organizaciones civiles en México

Por la relevancia de sus actividades a favor de la comunidad, la ley en México concede a las organizaciones de la sociedad civil el acceso a múltiples fuentes de financiamiento:

Figura 5. Fuentes de financiamiento de las OSC en México



Fuente: Centro de Recursos Internacionales para Organizaciones Civiles, A.C. (CERI)¹²²

¹²⁰ León Pérez, Alfonso y Palma Cano, Israel, *op. cit.*, p. 16.

¹²¹ En el 2008 este dato representó el 30 por ciento de las donatarias autorizadas registradas.

Al hablar de donativos privados es difícil cuantificar cuánto reciben las organizaciones civiles del país, en parte por la informalidad de su manejo, como porque los donativos suelen hacerse de manera informal también. En base a datos obtenidos por la Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil (ENAFI) en el 2013¹²³, el 82 por ciento de los mexicanos encauza sus donativos por vías informales, directamente a las personas necesitadas; incluso cuando son donativos a organizaciones, por lo general lo hacen con pequeñas cantidades (menos a 50 Pesos) y por ende es raro que pidan recibos deducibles (90 por ciento de las personas que donan a instituciones no piden su deducción a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público). Estos datos son aún más extremos que los arrojados en otro estudio realizado entre el 2005 y 2006¹²⁴ en que se obtuvo que del 66 por ciento de encuestados en el país que sí habían donado alguna vez, solamente el 44 por ciento lo hizo por medio de una organización civil, y el restante 56 por ciento lo hizo de manera informal. Todos estos donativos, por lo tanto, “pasan sin ser cuantificados por las autoridades fiscales, por lo cual no existen cifras oficiales al respecto.”¹²⁵

Esto también ocurre cuando hablamos de empresas mexicanas. En un estudio realizado en 2009 sobre prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el país con apoyo del ITAM¹²⁶, se encontró que las empresas dan donativos a organizaciones que no necesariamente están autorizadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para recibir donativos deducibles de impuestos. Tan sólo 48 por ciento de las empresas exigen que la OSC sea donataria autorizada como condición para darle donativos, y más notorio aún, solamente el 77 por ciento establece como condición que estén legalmente constituidas. Así mismo, en otro estudio

¹²² Centro de Recursos Internacionales para Organizaciones Civiles, A.C. (CERI), obtenido en Abril del 2014, desde:

http://recursosinternacionales.org/talleres_osc/osc_fondos_internacionales

¹²³ Layton, Michael y Moreno, Alejandro, “Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil (ENAFI)”, ITAM, México, 2013, obtenida desde: <http://www.enafi.itam.mx/es/results.php>

¹²⁴ Butcher, Jacqueline, *op. cit.*, p. 28.

¹²⁵ Ablanado Terrazas, Ileri, *op. cit.*, p. 13.

¹²⁶ Carrillo, Patricia, Mayec, Socorro, Tapia, Mónica y Layton, Michael D., *Diagnóstico sobre Filantropía Corporativa en México*, Alternativas y Capacidades A.C., México D.F., 2009, obtenido desde <http://www.filantropia.itam.mx/docs/DiagnosticoFilCorp.pdf>

realizado en el 2012 por la CEMEFI¹²⁷ sobre la principal característica que debe tener una organización para ser atractiva a los donantes, solamente el 31.1 por ciento eligió el que sea una donataria autorizada, siendo más relevante para los encuestados que la organización presente proyectos sustentables de alto impacto. Esto conlleva que no todos los donativos realizados por empresas son cuantificados para términos fiscales, y por ende pone luz en la percepción popular de que las empresas solamente donan a partir de recibir el beneficio de la deducibilidad de impuestos.

Dicho esto, cuando las personas y empresas sí donan por vía formal es posible obtener algunas estimaciones respecto a montos y tendencias. En 2006, por ejemplo, las 5 mil 144 organizaciones que tenían estatus de donatarias autorizadas reportaron haber recibido casi 40 mil millones de Pesos en donativos en efectivo y especie¹²⁸. De estos, alrededor del 40 por ciento se realizó en efectivo, y es importante notar que el 60 por ciento de donativos en efectivo se concentran en tan solo 7 por ciento de las organizaciones donatarias.¹²⁹

Ablanado Terrazas (2009) indica:

“Determinar el monto de recursos públicos que reciben las organizaciones civiles cada año en México no resulta mucho más fácil que determinar el monto de recursos privados. Una de las mejores herramientas para obtener una cifra aproximada son los informes que presentan cada año las dependencias y entidades del Gobierno Federal, y los análisis que se derivan de los mismos.¹³⁰ En base a estos informes, el Estudio Diagnóstico

¹²⁷ CEMEFI, obtenida desde:

http://www.cemefi.org/images/stories/banners_left/Encuestas/Encuesta9%2017%20al%2025%20de%20abril%20de%202012.pdf

¹²⁸ La International Community Foundation, y el ex Diputado Federal Carlos Torres Torres de Tijuana (2003-2006) prepararon una “Guía para realizar donativos en especie a México por medio de organizaciones no gubernamentales” que explica en sencillos pasos el proceso a seguir para donar en especie en México de acuerdo a las regulaciones del Servicio de Administración Tributario (SAT), la cual puede ser obtenida desde:

http://ficcba.org/portal/images/documentos/guia_donativos_pdf.pdf

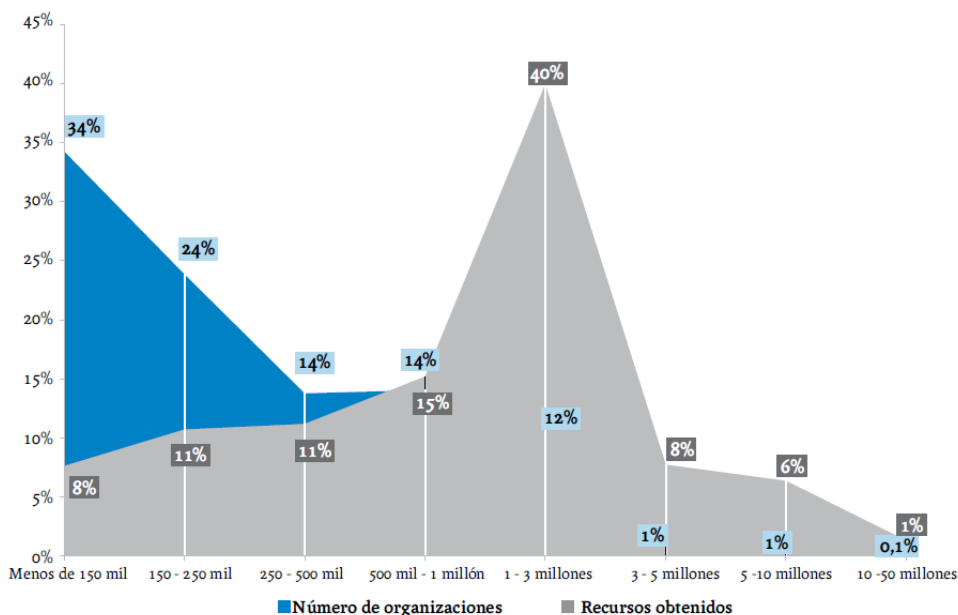
¹²⁹ García, Sergio, Layton, Michael D., Rodríguez, Judith y Rosas, Ana Paulina, “Donativos privados 2006: una aproximación a la contribución ciudadana con las causas sociales”, Incide Social A.C., ITAM, Alternativas y Capacidades A.C., 2009.

¹³⁰ Ablanado Terrazas, Ireri, *op. cit.*, p. 16.

sobre los Programas y Acciones de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil realizadas por la Administración Pública Federal durante el período 2006 y 2007 y publicada en el 2010, afirma que el gobierno aportó un aproximado de mil 299 millones, 711 mil 344 Pesos¹³¹ a organizaciones de la sociedad civil en 2007.”

Como se aprecia en la siguiente gráfica sólo un 2 por ciento de organizaciones recibe el 15 por ciento del total de los recursos económicos. Sin embargo, en los rangos medios sigue existiendo una concentración importante, ya que sólo un 12 por ciento de organizaciones recibe el 40 por ciento de los recursos totales. Esto significa que el 72 por ciento de organizaciones recibe recursos menores a 500 mil Pesos, que de manera agregada representan menos de una tercera parte de los recursos totales otorgados por la APF.

Gráfica 5. Concentración de los apoyos económicos otorgados por el Gobierno Federal a OSC sin considerar INEA y Conade



Fuente: Secretaría Técnica de la Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil (2010)

¹³¹ Esta cifra no toma en cuenta los apoyos económicos provenientes del INEA, la Conade y una parte del Fondo PyME ya que son entidades establecidas por instituciones gubernamentales para apoyar la implementación de programas federales.

El estudio también muestra que en relación a los rangos de apoyo a las OSC por dependencia, la gran mayoría otorgan apoyos entre 100 y 500 mil Pesos. Se nota que el INDESOL, que es la entidad que más número de apoyos económicos otorga, dio 68 por ciento de ellos menores a 250 mil Pesos. Por otro lado está la SEP, que de los apoyos económicos otorgados, el 56 por ciento fueron menores a 100 mil Pesos; aunque por otro lado el 10 por ciento son mayores a 10 millones de Pesos (tomando en cuenta que tuvo apoyo a la Confederación Deportiva Mexicana por 90 millones de Pesos). Así mismo, el 88 por ciento de los apoyos económicos de la Secretaría de la Reforma Agraria y casi el 30 por ciento de los otorgados por la Sagarpa, se ubican en un rango de 1 a 3 millones de Pesos. Estos apoyos son los que contribuyen a la concentración de un 40 por ciento de los recursos en un 12 por ciento de organizaciones civiles.¹³²

Sin embargo, estas cifras no reflejan la totalidad de los apoyos públicos que reciben las OSC del gobierno. Ablanado Terrazas aclara que:¹³³

- a) “Algunas dependencias y entidades del Gobierno Federal otorgan apoyos a organizaciones que no están inscritas en el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil, puesto que no los identifican como ‘acciones de fomento a las actividades realizadas por las OSC’, y por lo tanto, no los reportan en su informe anual.
- b) Existen apoyos a OSC que no se dan a través de recursos en efectivo, sino en modalidades más difíciles de valorar, como son capacitaciones, difusión, donativos en especie, etc.¹³⁴
- c) Muchas organizaciones reciben recursos de gobiernos locales. En el estado de Chihuahua, por ejemplo, la Secretaría de Fomento Social del estado realiza convocatorias cada año para el otorgamiento de subsidios a OSC, los cuales ascienden a 10 millones de Pesos anuales

¹³² Ocejo Rojo, Almudena, *op. cit.*

¹³³ Ablanado Terrazas, Ileri, *op. cit.*, pp. 16-17.

¹³⁴ La donación de servicios, cabe destacar, no procede ya que al efecto el derecho común federal indica que la donación sólo opera sobre bienes o efectivo, concepto que no incluye a los servicios, por lo que, en todo caso, se estará en presencia de una prestación gratuita de los mismos. Artículo 119-A del Reglamento de la *Ley del Impuesto sobre la Renta*.

aproximadamente, recibiendo cada organización subsidiada entre mil y 15 mil 100 Pesos mensuales.”

Otra limitación conocida es que en México las OSC apoyadas reciben los recursos que se les asignan al final o después del primer trimestre del año, y hay casos que los reciben a mediados de año o en el último trimestre incluso. Esto se debe a varias razones, pero sucede con proyectos para los que no alcanzan los recursos en el momento de asignación y quedan por ende en espera de que puedan ser apoyados si organizaciones como INDESOL reciben recursos complementarios. También afectan “el calendario y los procedimientos de la administración pública federal en la asignación presupuestal, y la dificultad operativa para realizar el proceso de selección de proyectos en uno o dos meses (enero-febrero), frente a la creciente demanda de apoyos.”¹³⁵

Verduzco, Leal y Tapia (2009) señalan:¹³⁶

“El análisis de los mecanismos de asignación de fondos públicos para OSC cobra importancia por dos razones fundamentales. La primera es que, en comparación con otros países, el financiamiento público de las OSC en México es bastante reducido -cerca a 8.5 por ciento del total de sus recursos-¹³⁷; sumado a las dificultades que enfrenta el sector para obtener financiamiento de otras fuentes. La segunda es que la relación Estado-OSC no está únicamente mediada por los recursos públicos, pero la forma en cómo se asignan sí es un indicador de qué tan públicas son las políticas, en el sentido de su autonomía, imparcialidad, publicidad, transparencia, efectividad e impacto. En la medida en que la asignación de fondos públicos a OSC cumpla con estas características, se habrán construido políticas públicas que fomenten alianzas público-privadas con impacto social y utilicen el potencial de las OSC como intermediarias con resultados efectivos.”

¹³⁵ Verduzco, María Isabel, Leal, Jesús y Tapia, Mónica, *op. cit.*, p. 12.

¹³⁶ *Ibid.*, p. 18.

¹³⁷ Verduzco, Gustavo, List, Regina y Lester Salamon, *Perfil del sector no lucrativo en México*, The Johns Hopkins University y CEMEFI, México, 2001.

7.6 Las organizaciones civiles en la legislación mexicana

Bermejo (2007) señala:

“El Estado mexicano cuenta con un sistema jurídico y fiscal que brinda un tratamiento especial en beneficio de las organizaciones civiles. Esto implica que los ingresos provenientes de donativos de empresas y particulares, así como los subsidios que reciban de los gobiernos, no serán gravados con el impuesto sobre la renta y –en determinados casos–, dichos donativos puedan ser deducibles de dicho impuesto por parte de sus donantes. Además, algunos gobiernos locales han establecido reglas especiales para que instituciones del tercer sector se beneficien de subsidios fiscales en materia de impuesto predial, derechos de agua, impuestos sobre nómina y de los impuestos de traslación de dominio. Es un gran aliciente para las personas involucradas en este sector que el gobierno les otorgue esta ayuda puntual. Es un reconocimiento de parte del Estado a su trabajo en beneficio de la comunidad. Ciertamente, el gobernante que valora el trabajo de las organizaciones de la sociedad civil sabe que los recursos destinados a ellas no son un gasto sino una inversión.”¹³⁸

La normativa que rige a las organizaciones de la sociedad civil en México tiene su fundamento en el artículo noveno constitucional, que establece el derecho de asociación.¹³⁹ De ahí emana un marco regulatorio extenso y complejo, que incluye, entre otros:

1. El *Código Civil Federal* y sus equivalentes a nivel estatal
2. La *Ley General de Desarrollo Social*
3. La *Ley de Asistencia Social*

¹³⁸ Bermejo, José Ernesto, *op. cit.*, p. 28.

¹³⁹ “No se podrá coartar el derecho de asociarse o reunirse pacíficamente con cualquier objeto lícito; pero solamente los ciudadanos de la República podrán hacerlo para tomar parte en los asuntos políticos del país. Ninguna reunión armada, tiene derecho de deliberar. No se considerará ilegal, y no podrá ser disuelta una asamblea o reunión que tenga por objeto hacer una petición o presentar una protesta por algún acto o una autoridad, si no se profieren injurias contra ésta, ni se hiciere uso de violencias o amenazas para intimidarla u obligarla a resolver en el sentido que se desee.” *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, 1917, art. 9.

4. Las *Leyes de Instituciones de Asistencia o Beneficencia Privada* a nivel estatal
5. La *Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil*
6. Las *Leyes de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil* a nivel estatal

Hay otras regulaciones que también afectan a las organizaciones civiles cuando recaudan fondos privados para financiamiento de sus actividades o por las diferentes disposiciones de carácter fiscal o presupuestario como:

7. La *Ley del Impuesto sobre la Renta*
8. La *Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única*
9. La *Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria*

7.6.1 Código Civil Federal

El *Código Civil Federal*¹⁴⁰ es la figura jurídica más popular entre las organizaciones civiles y establece dos figuras:

1. Asociación Civil (A.C.): figura jurídica bajo la que se constituye la mayoría de las OSC, aproximadamente el 80 por ciento de aquellas que lo hacen formalmente.¹⁴¹ Esta normativa se constituye por un contrato por el cual “varios individuos convinieren en reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico”.¹⁴²

¹⁴⁰ El *Código Civil Federal* puede obtenerse desde:
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/2.pdf>

¹⁴¹ Calvillo, Miriam y Favela, Alejandro, *op. cit.*, p. 100.

¹⁴² *Código Civil Federal*, art. 2670.

2. Sociedad Civil (S.C.): figura jurídica bajo la que se constituye un porcentaje mejor de las OSC, aproximadamente el 2 por ciento.¹⁴³ Esta se constituye por un “contrato por el cual los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico, pero que no constituya una especulación comercial.”¹⁴⁴

7.6.2 Ley General de Desarrollo Social

La Ley General de Desarrollo Social¹⁴⁵ establece objetivos para la política social, y define entre sus principios el de la solidaridad y la participación social, contemplando en dichos puntos a las organizaciones.¹⁴⁶ En particular, su Capítulo VI establece disposiciones de relevancia, entre ellas el derecho de las organizaciones que tengan como objetivo impulsar el desarrollo social de los mexicanos a “participar en las acciones relacionadas con el diseño, ejecución y evaluación de las políticas, programas y acciones públicas en esta materia”, la posibilidad de dichas organizaciones de recibir recursos públicos para operar programas sociales propios y su sometimiento al escrutinio de la Secretaría de Desarrollo Social.¹⁴⁷

7.6.3 Ley de Asistencia Social

La Ley de Asistencia Social¹⁴⁸ instituye la obligación del Estado de promover “la creación de asociaciones de asistencia privada, fundaciones y otras

¹⁴³ García, Sergio, Layton, Michael, García, Laura y Ablanado, Ireri, “Definición de una Agenda Fiscal para el Desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México”, Incide Social/ITAM/ICNL/Cemefi, 2007, p. 47.

¹⁴⁴ *Código Civil Federal*, art. 2688.

¹⁴⁵ La Ley General de Desarrollo Social puede obtenerse desde:

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/264.pdf>

¹⁴⁶ Ablanado Terrazas, Ireri, *op. cit.*, p. 30.

¹⁴⁷ *Ley General de Desarrollo Social*, art. 62 y 64.

¹⁴⁸ La Ley de Asistencia Social puede obtenerse desde:

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/270.pdf>

similares”¹⁴⁹ de manera que proporcionen servicios de asistencia social e incorporen a organizaciones de la sociedad civil de este tipo al Sistema Nacional de Asistencia Social. La Ley también establece en su art. 51 que las instituciones privadas de asistencia social serán consideradas como de interés público confiriéndoles ciertos derechos, como el de acceder a recursos públicos; participar en el diseño, ejecución y evaluación de las políticas públicas en materia de asistencia social; recibir apoyo y asesoría técnica y administrativa de las autoridades; recibir donativos de personas físicas y morales; y ser respetadas en el ejercicio de sus actividades, estructura y organización interna. Y en el art. 52 la ley les dicta ciertas obligaciones como inscribirse en el Directorio Nacional de Instituciones de Asistencia Social; cumplir con lo establecido en las Normas Oficiales Mexicanas que se emitan para la regulación de los servicios que prestan; y someterse a la supervisión del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia.

7.6.4 Leyes de Instituciones de Asistencia o Beneficencia Privada a nivel estatal

Esta ley, que es de carácter estatal, establece la figura jurídica de la Institución de Asistencia Privada o Beneficencia Privada (I.A.P. o I.B.P.). Esta figura es aquella entidad que tiene personalidad jurídica y patrimonio propio, trabaja sin fines de lucro y está integrada por particulares con el objeto de brindar servicios asistenciales en alguna de las siguientes áreas: salud, educación, discapacidad, rehabilitación de personas con problemas de adicciones, ancianos desamparados, niños en situación de calle o huérfanos y actividades de asistencia social.¹⁵⁰

Verduzco (2003) dice que estas asociaciones “deben tener como su objeto social la realización de obras de beneficencia o de tipo asistencial y ser no lucrativas. Así mismo, deberán aceptar una cierta dependencia del

¹⁴⁹ *Ley de Asistencia Social*, art. 48.

¹⁵⁰ Wikipedia, “Institución de Asistencia Privada”, obtenido el 9 de Abril del 2014 desde: http://es.wikipedia.org/wiki/Instituci%C3%B3n_de_Asistencia_Privada

organismo que las aglutina en cada entidad federativa, la cual se denomina Junta de Asistencia Privada”. También aceptan cierto control que implica “información contable mensual a la Junta, así como informes también mensuales sobre las actividades y los donativos recibidos y el pago de seis al millar a la misma junta de las donaciones aceptadas”. Esta figura jurídica da el derecho de acceder a beneficios como la exención del Impuesto Sobre la Renta o la autorización para emitir recibos deducibles de impuestos. Actualmente solo 16 estados de la República cuentan con una ley específica en esta materia o con una Junta que las supervise.¹⁵¹

7.6.5 *Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil*

Esta ley, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 9 de Febrero del 2004, es quizás la más relevante en materia de organizaciones civiles en México, y la que se podría decir que las rige. Se publica a partir del impulso de las propias organizaciones y se considera un parteaguas en el reconocimiento por parte del Estado del valor que éstas representan para el país.

La *Ley de Fomento*¹⁵² no considera a las organizaciones en sí como de interés público, sino a las actividades que realizan. En su momento se consideró que si fuera al revés ello conllevaría modificar el marco jurídico existente: entre otras cuestiones, implicaría modificar la constitución legal de personalidades jurídicas incluidas en los Códigos Civiles y la Ley Agraria y se temía que, de regular a las OSC en sí, la ley podría convertirse en un marco inflexible y en una herramienta de exclusión, “que pondría en riesgo la autonomía de las OSC.”¹⁵³

¹⁵¹ Campeche, Chihuahua, Colima, Distrito Federal, Estado de México, Guerrero, Hidalgo, Jalisco, Michoacán, Nuevo León, Puebla, Querétaro, Quintana Roo, Sinaloa, Sonora y Yucatán.

¹⁵² La *Ley de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil* puede obtenerse desde: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/266.pdf>

¹⁵³ Tapia, Mónica y Robles, Gisela, *op. cit.*, p. 28.

Ablanedo Terrazas (2009) agrega:

“La ley establece una serie de derechos para las OSC, tales como el ser fomentadas mediante acceso a recursos públicos; incentivos fiscales; asesoría y capacitación; participación en la planeación, ejecución y seguimiento de las políticas públicas relativas a sus actividades; el respeto a sus decisiones relacionadas con sus asuntos internos, entre otros. Asimismo, les impone una serie de obligaciones, particularmente a aquellas que deseen acceder a fondos públicos, quienes deben inscribirse al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil y cumplir con ciertos requisitos, como informar anualmente a la Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil (integrada por cuatro Secretarías de Estado) sobre las actividades que hayan realizado y el cumplimiento de sus propósitos, así como presentar el balance de su situación financiera, contable y patrimonial.”¹⁵⁴

7.6.6 Leyes de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil a nivel estatal

Estas leyes son adicionales a la Ley Federal, en que los Estados cuentan con regulaciones específicas de fomento a las actividades de las OSC. Todas coinciden en la obligación de inscribirse a un Registro independiente del Federal, aunque los requisitos de inscripción varían. También hay diferencias en los derechos, obligaciones y beneficios que se otorgan a las organizaciones, y el enfoque que se tiene a la supervisión y control de ellas.

En las siete entidades que cuentan con leyes de fomento aprobadas – Baja California, Distrito Federal, Morelos, Tamaulipas, Tlaxcala, Veracruz y Zacatecas– se concentra 40 por ciento de OSC con Clave Única de Inscripción, con un total nacional de 4 mil 503. De este 40 por ciento, el Distrito Federal concentra 23 por ciento, con 2 mil 414 organizaciones; le sigue Veracruz, que tiene 6 por ciento de las organizaciones, con un total de 658. Los demás

¹⁵⁴ Ablanedo Terrazas, Ireri, *op. cit.*, p. 33.

estados, en conjunto, apenas concentran 11 por ciento de OSC, con una representación marginal.¹⁵⁵

7.6.7 Ley del Impuesto sobre la Renta

La *Ley del Impuesto sobre la Renta* (LISR)¹⁵⁶ es una de las leyes con mayor impacto para las organizaciones, ya que ahí establece las exenciones e incentivos fiscales más relevantes a los que pueden acceder. Tiene entonces dos figuras: la de “personas morales con fines no lucrativos” (art. 95) y la de “instituciones autorizadas para recibir donativos deducibles” o simplemente “donatarias autorizadas” (art. 97)¹⁵⁷. La primera establece que el registro queda como no contribuyentes del impuesto sobre la renta, por lo que quedan exentos de pagarlo dado a que sus ingresos no son una renta como tal, sino son utilizados para los fines y causas de cada una. Existen ciertas restricciones que se deben de tomar en cuenta, pero esta figura apoya a las organizaciones para apoyar al bien público.¹⁵⁸

Por el otro lado, aquellas organizaciones que soliciten ser donatarias autorizadas (lo cual implica trámites adicionales)¹⁵⁹ adquieren el derecho de

¹⁵⁵ García, Sergio, Hevia, Felipe, Layton, Michael D. (et al.), “Leyes Estatales de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil: Análisis y Recomendaciones”, Iniciativa Ciudadana y Desarrollo Social, INCIDE Social, A.C., ITAM, México, Junio del 2010.

¹⁵⁶ La *Ley del Impuesto sobre la Renta* puede obtenerse desde:

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR.pdf>

¹⁵⁷ Actualmente la solicitud para recibir donativos deducibles se presenta vía electrónica y las donatarias autorizadas están obligadas a emitir factura electrónica. Información sobre los requisitos, documentos y principales obligaciones que deben cumplir las organizaciones civiles y fideicomisos con fines no lucrativos que soliciten autorización para recibir donativos deducibles del impuesto sobre la renta se puede encontrar en:

http://www.sat.gob.mx/terceros_autorizados/donatarias_donaciones/Paginas/autorizacion_donativos.aspx

¹⁵⁸ Ablanado Terrazas, Ileri, *op. cit.*, p. 34.

¹⁵⁹ Para más información sobre trámites relacionados a las donatarias autorizadas la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SAT) ofrece un documento de Preguntas Frecuentes (Marzo del 2013) que se puede obtener desde:

ftp://ftp2.sat.gob.mx/asistencia_servicio_ftp/publicaciones/donatarias/Preguntas_frecuentes_donatarias.pdf

expedir recibos a sus donantes, con los cuales éstos pueden deducir el donativo otorgado de su base gravable.¹⁶⁰

Es importante señalar que, en caso de incumplimiento con la información correspondiente al ejercicio anual relativo al sistema de Transparencia del portal del Sistema de Administración Tributaria (SAT), las donatarias autorizadas pueden perder la autorización que tienen para recibir donativos deducibles. En el año 2014 el plazo de presentación fue hasta el 31 de Enero y es un trámite que se tiene que realizar en su portal de internet con su Clave de Identificación Electrónica Confidencial Reforzada o su Firma Electrónica Avanzada.¹⁶¹ La vigencia de la autorización es anual y se da a conocer en el Anexo 14 de la Resolución Miscelánea Fiscal que cada año publica el SAT en el Diario Oficial de la Federación, así como en el Directorio de Donatarias Autorizadas.¹⁶²

Tapia y Robles (2006) explican que:

“La ventaja mayor de ser donataria autorizada es la posibilidad de obtener más recursos para los programas de la organización —sobre todo, de particulares y empresas, y en algunas ocasiones las dependencias establecen ese requisito para acceder a sus recursos — y tener mayor credibilidad en sus actividades porque entre las obligaciones que deben cumplir está un dictamen fiscal anual por un contador autorizado”.

Sin embargo también hay desventajas, sobre todo en los costos que conlleva el pertenecer a dicho régimen, pues “están los costos de reformar los estatutos para cumplir con los requerimientos legales del Servicio de Administración Tributaria (SAT), los costos anuales del dictamen fiscal,

¹⁶⁰ Ablanado Terrazas, Ireri, *op. cit.*, p. 34. “En términos llanos, lo que esto quiere decir es que un donante que done 100 pesos a una organización que sea donataria autorizada por la SHCP tiene la posibilidad de dejar de pagar los 28 pesos de impuesto sobre la renta que hubiera pagado si hubiese conservado esos 100 pesos como utilidad. De manera que, bajo este esquema, el “costo” de un donativo se comparte entre el donante privado (más de dos terceras partes) y el gobierno (en la tercera parte restante).”

¹⁶¹ CEMEFI, “El incumplimiento es causa de perder la deducibilidad”, obtenido en Abril del 2014 desde www.cemefi.org.mx

¹⁶² Artículo 36 Bis del *Código Fiscal de la Federación*, el cual puede ser obtenido desde: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/8.pdf>

informar mensualmente al SAT sobre los donativos recibidos superiores a 100 mil Pesos¹⁶³ y, en general, la obligación de tener a disposición pública la información relativa al cumplimiento de las obligaciones fiscales”.

7.6.8 Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única

La Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única (LIETU)¹⁶⁴ entró en vigor el 1 de enero del 2008 y formó parte del paquete de Reforma Fiscal propuesto por el Poder Ejecutivo hasta que fue abrogado en 2013 con la nueva reforma fiscal del Presidente Enrique Peña Nieto. Conforme a lo previsto en el art. 1° de la ley vigente, están obligadas al pago del impuesto empresarial a tasa única las personas físicas (con actividad empresarial o régimen intermedio) y las morales residentes en territorio nacional, así como los residentes en el extranjero con establecimiento permanente en el país por los ingresos que obtengan, independientemente del lugar en donde se generen.¹⁶⁵

Esta ley prevé exenciones y deducibilidad de donativos a organizaciones: el SAT¹⁶⁶ indica que los donativos son deducibles hasta por una cantidad que no exceda el 7 por ciento de los ingresos acumulables que sirvan de base para calcular el ISR a cargo en el ejercicio inmediato anterior a aquel en que se efectúe la deducción (personas físicas), o de la utilidad fiscal obtenida en el ejercicio inmediato anterior a aquel en que se efectúe la deducción (persona moral).

¹⁶³ La CEMEFI señala que a partir del 2006 y de acuerdo a la fracción VI que fue adicionada al art. 97 de la Ley del ISR, las organizaciones deben informar ante el SAT los donativos que reciban en efectivo en moneda nacional o extranjera, en piezas de oro o de plata, cuyo monto sea mayor a 100 mil Pesos a más tardar el día 17 del mes inmediato posterior.

¹⁶⁴ La Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única puede obtenerse desde:
<http://www.portalfiscal.com.mx/pagina/principal/leyes/2013/LIETU%202013.htm>

¹⁶⁵ Wikipedia, “Impuesto Empresarial a Tasa Única”, obtenido el 9 de Abril del 2014 desde:
http://es.wikipedia.org/wiki/Impuesto_Empresarial_a_Tasa_%C3%9Anica

¹⁶⁶ Servicio de Administración Tributaria (SAT), “Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única”, obtenido el 9 de Abril del 2014 desde:
http://www2.sat.gob.mx/sitio_internet/informacion_fiscal/reforma2008/137_10562.html#ddonativos

7.6.9 Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria

La *Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria* (LFPRH)¹⁶⁷ resulta relevante porque establece “que las organizaciones de la sociedad civil pueden recibir subsidios y/o donativos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.”¹⁶⁸ En este sentido, determina que “para el caso específico de los donativos, debe tratarse de asociaciones no lucrativas, que estén al corriente de sus obligaciones fiscales, y que presenten un proyecto que justifique y fundamente la utilidad social de sus actividades”,¹⁶⁹ las cuales deben ser “educativas, culturales, de salud, de investigación científica, de aplicación de nuevas tecnologías o de beneficencia”.¹⁷⁰

La LFPRH también dispone, respecto a los subsidios, que estos “deberán sujetarse a los criterios de objetividad, transparencia, publicidad, selectividad y temporalidad; incorporar mecanismos periódicos de seguimiento, supervisión y evaluación; asegurar la coordinación de acciones entre dependencias y entidades, para evitar duplicación en el ejercicio de los recursos; y procurar que sea el medio más eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos y metas que se pretenden”.¹⁷¹ El reglamento establece además que las OSC que reciban recursos públicos federales “deberán destinar los mismos, incluyendo los rendimientos financieros que por cualquier concepto generen dichos recursos, exclusivamente a los fines del programa respectivo y ejercer dichos recursos con apego a los criterios y procedimientos contenidos en las reglas de operación del programa correspondiente”.¹⁷²

¹⁶⁷ La *Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria* puede obtenerse desde: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH.pdf>

¹⁶⁸ Ablanedo Terrazas, Ileri, *op. cit.*, p. 35.

¹⁶⁹ Robledo Álvarez, María del Carmen, “Marco jurídico normativo”, en Breña, Laura (coord.), *Agenda Ciudadana de Políticas Públicas para el fortalecimiento de la sociedad civil*, Incide Social A.C., México D.F., 2007, p. 98.

¹⁷⁰ *Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria*, art. 80, fracc. III.

¹⁷¹ *Ibid.*, art. 75.

¹⁷² *Ibid.*, art. 178.

7.7 Vías para adquirir estatus de Organización de Beneficio Público

En México no existe un estatus de Organización de Beneficio Público (OBP) en ley, por lo que el sistema por determinarlo es complejo y tiene tres vías:¹⁷³

1. Se tiene al Instituto Nacional de Desarrollo Social, dependiente de la Secretaría de Desarrollo Social, para determinar si las actividades de la organización son susceptibles de apoyos y estímulos del Gobierno Federal.
2. Se tienen dos autoridades para determinar si las actividades de la organización son susceptibles de los incentivos fiscales, es decir, la deducibilidad de donativos que reciben:
 - a. La “autoridad competente”, quien tiene que acreditar que la organización realice las actividades de beneficio público que dice realizar (como las Secretarías o Consejos respectivos al tipo de actividad de la organización)
 - b. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que evalúa que la organización cumpla el resto de los requisitos.
3. Se tiene a las instituciones de asistencia privada, en que la autoridad que determina que las actividades sean de beneficio público es el organismo que las aglutina en cada Estado: la Junta de Asistencia Privada.

Este sistema mixto tiene sus ventajas, como por ejemplo que las OSC tienen más de una alternativa para obtener el estatus parcial de OBP y de esta manera pueden elegir entre ir con diferentes autoridades para su acreditación si es que realizan más de un tipo de actividad o según la facilidad que otorgue cada una para el trámite. Así mismo pueden elegir entre obtener beneficios fiscales, apoyos económicos, o ambos; y en todos los casos las OSC pueden hacer el trámite en las oficinas regionales de los ministerios que determinan el estatus (Hacienda y Desarrollo Social).

¹⁷³ Ablanedo Terrazas, Ireri, *op. cit.*, p. 48.

Por otro lado también hay varias desventajas, como la complejidad del sistema en que hay que pasar por diversos trámites burocráticos y acudir al menos ante tres ministerios diferentes para obtener todos los beneficios de OBP. También para los estímulos fiscales se tiene un doble conflicto de interés, el de la “autoridad competente” (que regula las actividades específicas que realiza la OSC) y el de la autoridad fiscal (que tiene el mandato de maximizar la recaudación). Esto provoca “inconsistencias en las decisiones, al no haber un proceso estándar ni ser sólo una autoridad la que otorga el estatus de OBP en primera instancia.”¹⁷⁴

¹⁷⁴ *Ibid.*, p. 47.

CAPÍTULO 8

ESTUDIO DE CASO: FUNDACIÓN TELETÓN

Se eligió la metodología de investigación del estudio de caso único como la metodología adecuada para llevar a cabo este proyecto de investigación debido a su naturaleza enfocada en analizar el estado de la cuestión y tratar un tema actual sobre el cual se tiene poco control, pero a su vez considerando que se tiene acceso a datos e información que facilitan la profundización en el objeto de estudio de manera que se logre una mayor comprensión de los aspectos analizados y de las posibles respuestas a las preguntas de investigación planteadas, finalizando así con la corroboración de las hipótesis de investigación. Se llevó un orden específico del estudio de caso para obtener los mejores resultados posibles en base a los cuestionamientos referidos:¹⁷⁵

1. Diseño del estudio

En que se estructuran las preguntas de investigación, se establecen los propósitos teóricos, se tiene la asesoría de un mentor con experiencia en la elaboración de casos, se revisan procedimientos relacionados a la metodología y se diseña el caso.¹⁷⁶

2. Realización del estudio

En que se determina la selección de datos y se realiza el trabajo de campo, recopilación de información, documentación, consulta y retroalimentación del asesor.

3. Análisis, conclusiones y líneas de investigación abiertas

En que se estructura la investigación, se desarrollan las conclusiones y se presentan los resultados sustentados en evidencia

Explicar los diferentes factores que afectan al caso es de vital importancia para invitar al lector a ejercer su propia opinión y dar pie a más líneas de investigación. Yacuzzi (2005) dice que el valor de los casos “reside en parte en que no solo pueden estudiar un fenómeno, sino también su contexto. Esto implica la presencia de tantas variables que el número de casos necesarios para tratarlas estadísticamente sería imposible de estudiar.”

¹⁷⁵ George, Alexander L. y Bennett, Andrew, *Case studies and theory development in the social sciences*, MIT Press, Cambridge, MA., 2005.

¹⁷⁶ Ellet, William, *The Case Study Handbook*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts, 2007, pp. 105-176.

Este caso institucional fue escrito y desarrollado con un enfoque en el efecto que tiene la percepción social frente a la realidad respecto al control interno, la gestión contable y la transparencia de una organización civil para su sobrevivencia. Fue escrito para servir como base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Párrafo de inicio

La Fundación Teletón nació hace 17 años y ha dado fruto a 21 centros de rehabilitación infantil, un hospital para niños con cáncer y un centro de autismo, aunado a la labor que ha hecho para poner el tema de la discapacidad en la mesa y de unir a la sociedad mexicana entorno a un mismo objetivo por el bien común. Es una institución que es anualmente auditada por tres firmas externas de renombre, que cuenta con certificaciones nacionales e internacionales constantemente renovadas que avalan la calidad de sus servicios y su modelo médico, que es auspiciada por la organización de teletones más importante a nivel mundial, que ha establecido una universidad para que haya más mexicanos especializados en el tratamiento hacia la discapacidad, y que cuenta entre sus benefactores a casi 700 medios de comunicación, importantes empresas y un patronato integrado por directores y presidentes de algunas de las empresas nacionales más exitosas.

¿Por qué, entonces, hay un 53 por ciento de la sociedad que sigue sin tenerle confianza a la fundación?¹⁷⁷ ¿Por qué cada vez que se acerca la fecha de un nuevo Evento Teletón empiezan a surgir, sin excepción, críticas y ataques en medios de comunicación y redes sociales? ¿Qué es lo que lleva a la gente a desconfiar de la fundación y a tener tanto escepticismo hacia ésta?

Si bien la Fundación Teletón es considerada una institución exitosa en el sentido de que se ha podido sostener y ha logrado cumplir sus objetivos

¹⁷⁷ Layton, Michael y Moreno, Alejandro, "Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil (ENAFI)", ITAM, México, 2013, obtenida desde: <http://www.enafi.itam.mx/es/results.php>

respecto a la continua construcción y mantenimiento de sus diferentes centros médicos por medio de la generosidad de un gran sector de la población, también es probado que existe mucho recelo en una mayoría cuyo origen podría considerarse desde el punto de vista del manejo de los recursos que la fundación recibe, el que las empresas deduzcan impuestos por medio de donaciones a la fundación en lugar de aportarlos al gobierno, las intenciones que hay detrás de las empresas que realizan estas acciones, la visibilidad que tiene la fundación comparada a otras organizaciones igual o más necesitadas de recursos, la forma en que funciona el sistema de admisión a los diferentes centros y, por supuesto, los supuestos lazos de la fundación con la empresa Televisa, entre otros.

Fernando Landeros, Presidente de la Fundación Teletón, ha salido varias veces en defensa de su labor, repitiendo el mismo mensaje que se resume en estas, sus propias palabras:

“Recuerdo una frase que siempre me ha parecido muy cierta: ‘Destruir lo sabe hacer cualquiera, construir muy pocos’. Qué fácil es creer lo malo que escuchamos de una persona [...] Qué difícil es creer lo bueno de una persona o una institución; siempre pensamos que hay gato encerrado o algo más [...] Quédate tranquilo, demasiado bueno pero es cierto. Y esa bondad que tiene esta obra no es el fruto de un pequeño grupo de personas, es el fruto del enorme amor de un país que se llama México, que sabe hacer las cosas derechas, honestas y de gran calidad.”¹⁷⁸

Distintos personajes de los medios del espectáculo, la cultura y el deporte del país, incluso sin relación alguna con la empresa Televisa, también se han expresado con diversas variaciones sobre el mismo mensaje:¹⁷⁹

“Desacreditar es muy fácil, pero para desacreditar hay que estar informados.”

¹⁷⁸ TeletonMexico YouTube, “Transparencia”, México, Noviembre del 2009, obtenido desde: <http://youtu.be/P8fECtW6agE>

¹⁷⁹ TeletonMexico YouTube, “La Verdad sobre el Teletón”, México, Noviembre del 2011, obtenido desde: <http://youtu.be/P8fECtW6agE>

“Quédate tranquilo, tu dinero no se lo queda nadie más que el Teletón, y es para ayudar a los niños.”

“Lo malo es que los gobiernos van y vienen, pero lo bueno es que nosotros seguimos aquí.”

“Yo creo que ya es hora de dejar de pensar que el gobierno lo va a hacer todo.”

“Mejor unámonos ¿no?”

“¿Qué puedes hacer tú? ¿Qué puedo hacer yo?”

“¿No está mejor apostarle a seguir construyendo algo juntos?”

Es entonces que surge un planteamiento que invita a un discurso sobre el papel que los medios de comunicación y las redes sociales juegan respecto al impacto sobre la percepción del público contra la realidad de lo que la fundación presenta abiertamente ante una sociedad cada vez más hambrienta de transparencia y de datos que lo demuestren. ¿Cumple la fundación con lo que promete? ¿Tiene forma de demostrarlo? ¿Hace todo lo que tiene a su alcance para hacer llegar al público la información que incrementa su nivel de confianza en la fundación? ¿Cómo hacer para cambiar el juego e integrar a los escépticos al proyecto social de la fundación como servidores y/o donantes?

La Fundación Teletón depende del gobierno, las empresas y la sociedad para su sustento, y el mismo Landeros ha expresado que no descansara hasta que haya un Centro de Rehabilitación Infantil Teletón en cada estado de la república.¹⁸⁰ Queda claro entonces que apelar a la vocación altruista del país sigue y seguirá siendo un elemento indispensable de un proyecto ambicioso que a pesar de sus resultados sigue dividiendo a la sociedad, pero que, visto desde otra perspectiva, tiene un universo de posibilidades por explorar en pro de conquistar al sector más duro de la sociedad, al más escéptico y al que se presume que con estrategias de transparencia y comunicación altamente enfocada logrará alcanzar e integrarse en una organización cuya visión es beneficiar a un mayor porcentaje de la población infantil con discapacidad, cáncer y autismo en el país.

¹⁸⁰ TeletonMexico YouTube, “Transparencia”, *op. cit.*

El reto es claro, sus líderes no tienen miras a detenerse, pero ¿será la idea de los líderes colectiva y de fuerza superior a la sola residente en su cabeza? La evidencia muestra que un alto porcentaje de la población aún tiene reservas y es renuente cuando se trata de apoyar a la Fundación Teletón, lo que deja a los líderes con mucho trabajo por hacer, pero, ¿por dónde empezar? ¿Qué estrategia acercará más a la fundación a la consecución de su aspiración de tener un centro de rehabilitación infantil en cada estado de la República Mexicana?

8.1 ¿Qué es la Fundación Teletón?

8.1.1 Historia de la fundación

Las raíces del Teletón en América Latina se remontan a 1978, cuando el conductor de televisión Mario Kreytzberger, “Don Francisco”, reunió a los medios de comunicación de Chile para participar en un evento de recaudación que duró 27 horas continuas con el fin de brindar ayuda a los niños con discapacidad.

Es en 1997 cuando Fernando Landeros, actual Presidente de la Fundación Teletón, decide emular esta idea y convoca a los medios de comunicación (de los cuales solamente 70 se sumaron), personalidades del país, empresas y a toda la nación para realizar el primer evento de este tipo en México. Desde entonces este maratón televisivo se realiza cada año con el fin de cumplir su fin último: “trabajar arduamente por la rehabilitación y tratamiento de los niños y jóvenes con discapacidad, cáncer y autismo”.¹⁸¹

La Fundación Teletón nace “como una institución privada sin fines de lucro a partir de la decisión de personas de trabajar para cambiar la realidad que viven muchos mexicanos, de unir a las empresas y medios de comunicación con la sociedad para lograrlo, y de crear una organización con gran profesionalismo que atendiera las necesidades de los niños y jóvenes con discapacidad y de sus familias.”¹⁸²

Es así como, en sus propias palabras, se lleva a cabo “un proyecto de unidad nacional, el cual a través de los valores como amor, generosidad y solidaridad ha logrado convocar a todo México **con el firme propósito de fomentar una mejor calidad de vida para los niños y jóvenes con discapacidad.**”¹⁸³ Aunado a esto, se busca aprovechar la oportunidad de renovar la confianza en las personas y en las instituciones por medio de ser un

¹⁸¹ TELETÓN, (s.f.), obtenido en Abril del 2014, desde <http://teleton.org/>

¹⁸² *Ibid.*

¹⁸³ *Ibid.*

ejemplo, y busca unir y comprometer a diferentes sectores de la sociedad en torno a esta causa social.

Después de 17 años la Fundación Teletón cuenta con 21 centros de rehabilitación infantil, aunados a un centro de autismo, un hospital infantil de oncología, y una universidad para formar especialistas. En el 2013 los diferentes centros de rehabilitación, cáncer y autismo manejados por Fundación Teletón atendieron a 33 mil 590 familias.

Figura 6. Apertura de Centros de la Fundación Teletón (1997-2013)



Fuente: Fundación Teletón (2014)

8.1.2 Misión de Fundación Teletón

La misión de la fundación es la de “servir a nuestra patria, a nuestros niños y jóvenes con discapacidad y cáncer, promoviendo y salvaguardando los valores propios de nuestra cultura mexicana a través de acciones que promuevan la justicia, verdad, paz, fraternidad y progreso bajo nuestro lema: ‘El amor y la ciencia al servicio de la vida’.”¹⁸⁴

8.1.3 Objetivos de Fundación Teletón

Entre sus objetivos están el:¹⁸⁵

1. Promover la unidad nacional en torno a una causa común.
2. Servir a niños con discapacidad, cáncer y autismo en centros de atención especializados que basen sus acciones en los principios de calidad y calidez.
3. Fomentar una cultura de inclusión de las personas con discapacidad y autismo en todos los ámbitos de la vida.
4. Fortalecer la prevención y la detección temprana del cáncer, la discapacidad y el autismo en nuestro país.
5. Contribuir con la labor de instituciones que trabajan en el sector de la discapacidad, el cáncer y el autismo en México a través del Fondo de Apoyo a Instituciones (FAI).

8.1.4 Patronato

La Fundación Teletón cuenta con un patronato integrado por 23 presidentes y empresarios de los principales medios de comunicación, del medio financiero, de construcción, de salud, y que además tienen un genuino interés filantrópico.

¹⁸⁴ *Ibid.*

¹⁸⁵ *Ibid.*

Ellos “contribuyen a encaminar le evolución y el cumplimiento de sus objetivos”.¹⁸⁶ Estos son:

Fernando Landeros Verdugo – Presidente Fundación Teletón
Emilio Azcárraga Jean - Presidente Grupo Televisa
Alejandro Vargas Guajardo – Presidente MVS Radio
Adrián Aguirre Gómez – Presidente Maxcom
Gabriel Alarcón Velázquez – Patrono Fundación Teletón
Javier Pérez de Anda – Presidente Radiorama
Eduardo Ricalde Medina – Patrono Fundación Teletón
Mauricio Vázquez Ramos – Presidente y Director General Periódico Ovaciones
Javier Sordo Madaleno – Director General Sordo Madaleno y Asociados
Francisco Ibarra López – Presidente Grupo ACIR
Francisco Aguirre Gómez – Presidente del Consejo de Administración Grupo Radio Centro
José Francisco Aguilera de Alba – Patrono Fundación Teletón
Sissi Harp Calderoni – Director Fundación Alfredo Harp Helú
Juan Diego Gutiérrez Cortina – Presidente Gutsa Construcciones
Fernando Uribe Calderón – Presidente Fundación de Rehabilitación Infantil Teletón
Carlos Slim Domit – Presidente del Consejo de Administración Grupo Carso y Telmex
Carlos Aguirre Gómez – Director General Grupo Radio Centro
Antonio Leonardo Castañón – Director General Farmacias del Ahorro
Juan Francisco Ealy Ortiz – Presidente El Universal
Andrea Hernández Velasco – Presidente Fundación Legorreta Hernández
Francisco D. González Albuerne – Vicepresidente de Grupo Multimedios y Director General Grupo Milenio
Olegario Vázquez Aldir – Director General de Grupo Imagen y Vicepresidente Grupo Empresarial Ángeles
Raúl Medina Mora – Patrono Presidente Nacional Monte de Piedad

¹⁸⁶ *Ibid.*

8.1.5 Organización Internacional de Teletones (ORITEL)

La Organización Internacional de Teletones (ORITEL) es una agrupación de países latinoamericanos que busca mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad, mediante el intercambio de experiencias de las distintas entidades que la conforman, a través del apoyo financiero y técnico para el desarrollo de sus actividades.¹⁸⁷

En la actualidad, ORITEL la integran 13 países de Latinoamérica¹⁸⁸, siendo así una de las asociaciones de ayuda voluntaria más grande en el mundo, con influencia sobre 400 millones de personas.

La organización tiene como propósito el representar la voluntad de trabajar para que las personas con discapacidad vivan en una sociedad mejor y simboliza la unidad y el compromiso de los diferentes sectores de la comunidad en torno a esta causa universal.

La Fundación Teletón de México **forma parte de la red de Teletones de ORITEL**, que no solo busca promover una alianza con los medios masivos de comunicación para generar conciencia sobre el tema de la discapacidad, sino también impulsar la solidaridad internacional entre comunidades, personas, organismos públicos y privados, coordinar el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales disponibles a nivel nacional e internacional en las instituciones para la rehabilitación infantil que existen en América Latina, y fomentar en Latinoamérica la creación de normas jurídicas que reconozcan los derechos de las personas con discapacidad.¹⁸⁹

¹⁸⁷ Organización Internacional de Teletones (ORITEL), (s.f.), obtenido en Abril del 2014, desde <http://www.oritel.org/>

¹⁸⁸ Chile, México, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Paraguay, Perú, Uruguay, Nicaragua, USA y Puerto Rico.

¹⁸⁹ ORITEL, *op.cit.*

8.1.6 Evento Teletón

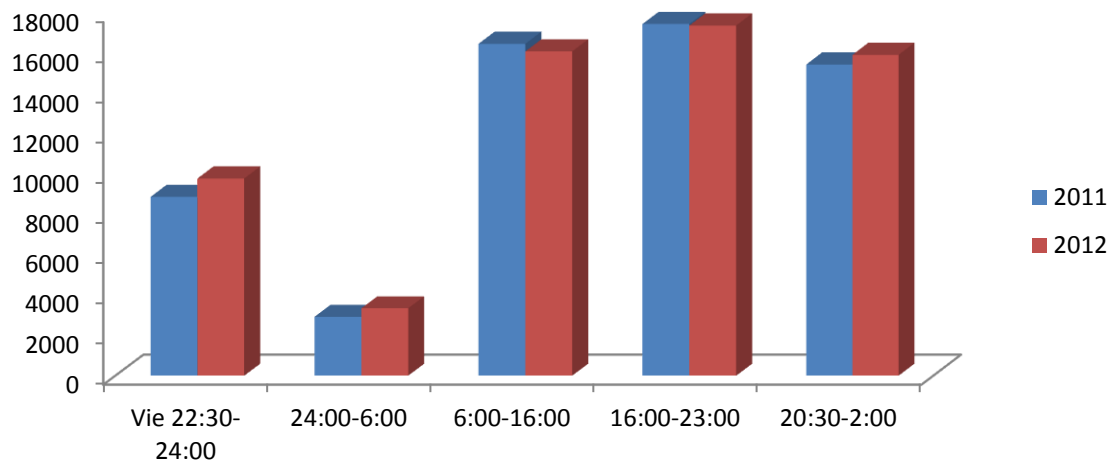
El Evento Teletón es “**un evento de unidad nacional**”¹⁹⁰, en torno a las causas que la Fundación Teletón promueve como la discapacidad, cáncer y autismo para darle visibilidad a la sociedad a grupos especialmente vulnerables. El evento en sí es organizado por la fundación junto con el apoyo de diversos medios de comunicación, empresas y voluntarios.

En este sentido se considera al evento como una reunión masiva de medios de comunicación, pues en su última edición convocó a 686 medios radiofónicos, televisivos, impresos y electrónicos. Estos medios ayudan a transmitir el evento de diferentes maneras, como aportando gratuitamente la producción, su equipo técnico, el tiempo de artistas, conductores y personalidades, todo eso con el fin de promover la donación.

El medio que más alcance tiene con la población mexicana es el de la televisión por conducto de los canales 2 y 4 de la cadena Televisa. Como se puede ver en la siguiente gráfica, en el evento del 2012 el punto más alto de televidentes registró 17 millones 402 mil personas, es decir, casi el 15 por ciento de la población del país.

¹⁹⁰ TELETÓN, *op.cit.*

Gráfica 6. Reach Miles: Canales 2 y 4 por Bloques de Horarios



Fuente: Fundación Teletón por medio de Nielsen IBOPE (2014)¹⁹¹

También es importante notar que según datos de Televisa¹⁹², en el Evento Teletón del 2013, su última edición, en promedio cada televidente invirtió una hora con 44 minutos de su tiempo en el canal 2, a comparación de un mes antes en que el tiempo equivalente fue de una hora con 23 minutos. Es decir, que durante la transmisión del Evento Teletón la audiencia aumentó 25 por ciento respecto a su rating promedio normal.

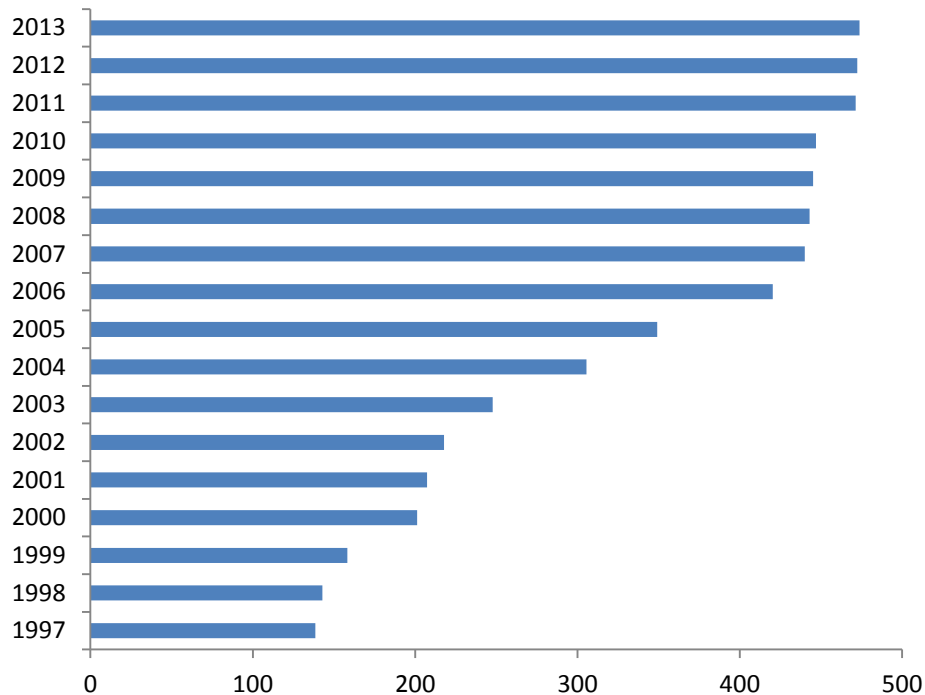
Si bien el Evento Teletón no es el único medio por el cual la fundación obtiene recursos (tema que exploraré más adelante en este capítulo) éste sí es el principal, en cantidad de dinero obtenido, en cuanto a la participación de la población en general. En su edición del año 2013 se recaudaron poco más de 473 millones de Pesos, y según datos de la fundación, en promedio la sociedad mexicana aporta el 70 por ciento de esta cantidad (el resto viene de empresas). La meta cada año es la de recaudar un Peso más que el año anterior, cantidad que ha sido lograda con éxito cada año desde el primer evento en 1997.

¹⁹¹ Para más información se puede consultar e inscribir en su página web:

<https://www.ibopeagb.com.mx/>

¹⁹² Proporcionados por Fundación Teletón (2014)

Gráfica 7. Histórico Recaudación Evento Teletón (en millones de Pesos)



Fuente: Fundación Teletón (2014)

Los gastos en los que se incurre para la producción del Evento Teletón se cubren con una parte de lo que aportan las empresas patrocinadoras. Así mismo, la Fundación Teletón señala que “Televisa no cobra cantidad alguna por la realización del evento en sus instalaciones, es un ‘donativo en especie’ y no deducible, conforme a la *Ley del Impuesto Sobre la Renta* (arts. 31 Fracción I y 176 Fracción III), así como el *Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta*¹⁹³ (art. 119-A).” Tampoco ningún artista cobra por participar en el evento, todo el talento se une de forma voluntaria. A nadie, empresa o persona, se le expide recibo deducible porque el “donativo” en este caso es en servicios y no lo pueden deducir de impuestos al no ser una erogación directa.

¹⁹³ El Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta puede obtenerse desde: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LISR.pdf

8.1.7 Certificaciones

La Fundación Teletón cuenta con diversas certificaciones a nivel nacional e internacional. Algunas de estas son:

- **Comission on Accreditation of Rehabilitation Facilities (CARF)** – Organización independiente sin fines de lucro cuyo fin es el de avalar la calidad de los servicios utilizados para alcanzar los objetivos de una asociación.¹⁹⁴ Así mismo promueve servicios de rehabilitación con calidad y valores que brindan resultados enfocados a mejorar la vida de las personas atendidas. Presumen apoyar proveedores que cumplen altos estándares y son considerados de lo mejor en su ramo. El Sistema CRIT es la primera institución de México en obtener dicha acreditación.¹⁹⁵
- **Consejo de Salubridad General (CSG)** – El Sistema CRIT cuenta con 16 centros certificados¹⁹⁶ respecto a su modelo médico y de atención bajo el CSG, cuya misión es la de emitir disposiciones de carácter obligatorio en materia de Salubridad General en todo el país mediante la definición de prioridades, la expedición de acuerdos, y la formulación de opiniones del Poder Ejecutivo Federal, para fortalecer la rectoría y la articulación del Sistema Nacional de Salud hacia el cabal cumplimiento del Artículo 4 de la Constitución.¹⁹⁷
- **Institución Comprometida con la Inclusión (ICI)** - Es una guía de acción contra la discriminación en escuelas, empresas, organizaciones civiles, gobiernos, iglesias, clubes, instituciones u organismos públicos o privados, que propone diferentes medidas para alcanzar la igualdad de

¹⁹⁴ Comission on Accreditation of Rehabilitation Facilities (CARF), (s.f.), obtenido en Abril del 2014, desde <http://www.carf.org/home/>

¹⁹⁵ 17 de 21 CRIT están acreditados por CARF, tres más iniciarán el proceso próximamente y el CRIT Michoacán lo hará al cumplir un año de operaciones.

¹⁹⁶ Todos los CRIT excepto CRIT Sonora, Ciudad de México, Puebla, Guerrero y Michoacán, han sido certificados en el cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad en sus procesos. Estos CRIT buscarán la certificación este año.

¹⁹⁷ Consejo de Salubridad General, (s.f.), obtenido en Abril del 2014, desde <http://www.csg.gob.mx/>

derechos, de trato y de oportunidades sin importar origen étnico, sexo, edad, discapacidad, embarazo, religión, opinión, apariencia, preferencia sexual, o cualquier otra condición o diferencia. ICI es una herramienta que propone diferentes medidas auto-aplicables para que las instituciones públicas, privadas, empresas u organizaciones deseen de alcanzar la igualdad de trato y de oportunidades sin distinción de personas tengan elementos para iniciar un proceso institucional de mejora continua.¹⁹⁸

- Superbrands México - Es una filial de Superbrands Ltd., autoridad independiente de branding a nivel global, con presencia en más de 80 países, donde identifica, evalúa y reconoce a las marcas más prestigiosas del mercado a través de un elegante libro de colección.¹⁹⁹

8.1.8 Reconocimientos

A continuación algunos reconocimientos relevantes recibidos por la Fundación Teletón:

- Great Place to Work – En México el modelo y metodología de Great Place to Work están certificados por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. La Fundación Teletón ha recibido este reconocimiento por cinco años consecutivos, ubicándose en el 2014 en el puesto 23 dentro de las cien mejores empresas para trabajar en México en la categoría de quinientos a 5 mil trabajadores.²⁰⁰ La fundación se ha distinguido también en la categoría de “Equidad de

¹⁹⁸ Institución Comprometida con la Inclusión (ICI), (s.f.), obtenido en Abril del 2014, desde <http://ici.conapred.org.mx/>

¹⁹⁹ Superbrands México, (s.f.), obtenido en Abril del 2014, desde <http://www.superbrands.mx/>

²⁰⁰ Great Place to Work, (s.f.), obtenido en Abril del 2014, desde <http://www.greatplacetowork.com.mx/mejores-empresas/mas-de-500-empleados-y-multinacionales>

Género”, que reconoce el trabajar dentro de la institución con credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería.²⁰¹

- Information Week México – Esta organización realizó un ranking anual en las instituciones del sector público con mayor innovación tecnológica, otorgando el décimo lugar en el 2010 al proyecto Sistema CRIT versión 2: Sistema informático que modela y gestiona la operación de los Centros de Rehabilitación Infantil Teletón al desarrollar un sistema que cumple con los procesos de nuestro su médico y da la posibilidad de ser eficientes y eficaces así como fortalecer y promover la calidad en la atención de los pacientes.²⁰²

8.1.9 Código y Comité de Ética

8.1.9.1 Código de Ética

La Fundación Teletón cuenta con un *Código de Ética*²⁰³ que “orienta el actuar cotidiano de todos los que integramos la fundación, basándonos en compromisos que coadyuvan al desarrollo de la conciencia ética.” El código está redactado de acuerdo a la misión y visión de la organización, y su fin es el de formar a personas íntegras que contribuyan y vivan el espíritu de la fundación en relación al otro.

El *Código de Ética* se rige por los siguientes principios institucionales:

- Amor por aquellos a quienes sirvo
- Forjar una nueva cultura
- Lealtad a la institución

²⁰¹ TELETÓN, (s.f.), obtenido en Abril del 2014, desde <http://teleton.org/>

²⁰² González, Fabiola, “Las 35 más innovadoras del sector público”, en *Information Week Mexico*, México, Octubre del 2010, p. 28, obtenido desde: <http://www.comimsa.com.mx/documentos/InformationWeek-ArticuloLas35masinnovadorasdelSP.pdf>

²⁰³ El *Código de Ética* de la Fundación Teletón puede obtenerse desde: <http://teleton.org/sites/default/files/ch4ng3/codigodeetica.pdf>

- Pasión y responsabilidad en mi trabajo

Así mismo, está sustentado en compromisos, dado que “para la Fundación el compromiso es hacer una promesa juntos, dejar la realidad mejor que como la encontré, dar algo que no me quita sino que agrega sumando así acciones positivas.”

El documento contiene una serie de lineamientos respecto a los compromisos específicos a distintos grupos como:

- Beneficiarios, niños y familias (pacientes)
- Beneficiarios, miembros de programa
- Familias de reportajes
- Sociedad
- Instituciones aliadas
- Voluntariado
- Alumnos
- Docentes
- Benefactores o Donadores
- Clientes
- Proveedores

8.1.9.2 Comité de Ética

La Fundación Teletón cuenta también con un Comité de Ética cuyo propósito es el de favorecer la vivencia del *Código de Ética* “y orientar la toma de decisiones relacionadas al cumplimiento del mismo, frente a los grupos a quienes se debe la Fundación”.²⁰⁴

De esta forma el Comité emite recomendaciones sobre acciones y decisiones al Director del Área y/o Programa involucrado sobre los temas que se presenten en el Comité, procura acciones para favorecer la cultura

²⁰⁴ TELETÓN, *op.cit.*

institucional en el marco de la ética, contribuye e impulsa la difusión e implementación del *Código de Ética* entre todos los colaboradores y evalúa su funcionalidad para en dado caso hacer las modificaciones y adaptaciones necesarias acorde a los valores de la fundación.

Sus miembros son:

- Fernando Landeros Verdugo - Presidente de la Fundación Teletón
- Lorena Duarte Lagunes - Directora General del Sistema CRIT
- Alejandro Oseguera Casillas - Director General de Participación y FAI
- Herminio Rodríguez Torres - Director General de CRIT
- Rodrigo Ruelas Villalón - Director General de Operaciones
- Enrique Ibarrondo Ariza - Director General de Proyectos Cáncer
- Eduardo Martínez - Director del CRIT Baja California Sur

Las funciones de Secretario son realizadas por:

- Maricarmen Alarcón - Directora Corp. de Desarrollo Humano
- Jorge Font Ramírez - Director de Filosofía Institucional

Para reportar un caso se tienen diversas maneras (correo²⁰⁵, carta o llamada telefónica dirigidos a cualquier miembro del Comité) y se les garantiza a todos los colaboradores absoluta confidencialidad.

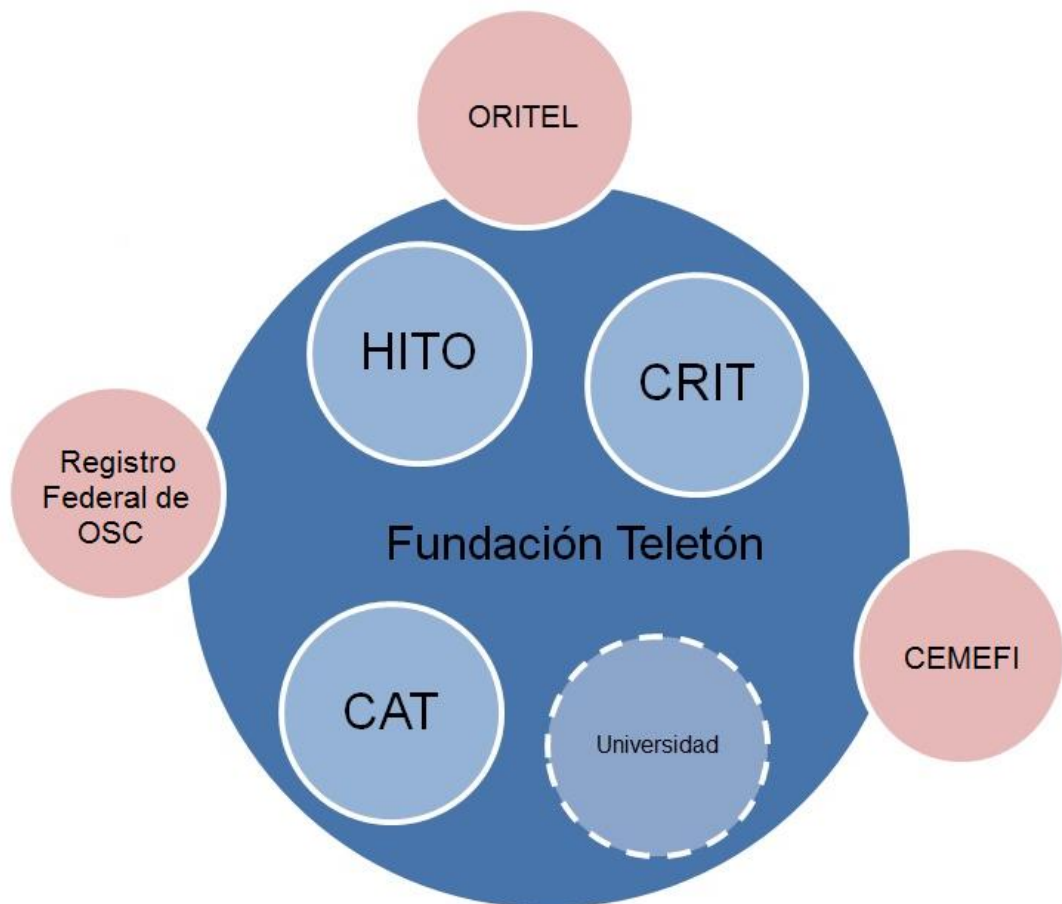
²⁰⁵ El correo es comitedeetica@teleton.org.mx

8.1.10 Centros Médicos

Los tipos de Centros Médicos que maneja la Fundación Teletón son tres:

1. Centros de Rehabilitación Infantil Teletón (CRIT)
2. Hospital Infantil Teletón de Oncología (HITO)
3. Centro Autismo Teletón (CAT)

Figura 7. Universo Fundación Teletón



Fuente: Elaboración propia

8.1.10.1 Centros de Rehabilitación Infantil Teletón (CRIT)

La inquietud de abrir un Centro de Rehabilitación Infantil Teletón (CRIT) en la República Mexicana emerge “de la necesidad que tienen los niños con discapacidad neuromotora”.²⁰⁶ Es así que tras el primer Evento Teletón en 1997 se comienza con la construcción del primer CRIT en Tlalnepantla, Estado de México.

Hace poco más de diez años se crea el Sistema de Centros de Rehabilitación Infantil Teletón (SCRIT)²⁰⁷ para unificar la estructura respecto al funcionamiento de los centros y el cumplimiento de los estándares de calidad.

La misión de los CRIT es: “Reconociendo y salvaguardando la dignidad de la persona, servimos a los menores con discapacidad neuromusculoesquelética, a través de una rehabilitación integral, promoviendo su pleno desarrollo e integración a la sociedad.”²⁰⁸

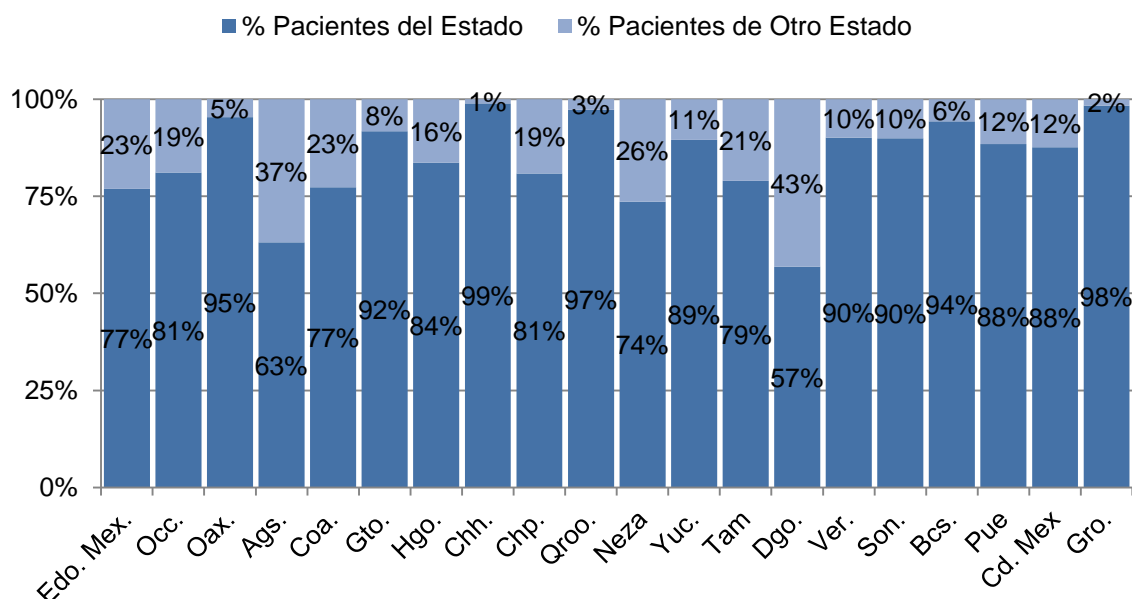
Se tiene dentro de la visión también el llegar a ser el mejor sistema de centros de rehabilitación infantil del mundo, siempre tomando en cuenta la promoción de valores humanos bajo una cultura que apoye la integración social de las personas con discapacidad, es decir, apoyando no solamente al individuo como tal, sino a su familia en base a su entorno.

²⁰⁶ *Ibid.*

²⁰⁷ Recientemente se cambió su nombre a Sistema Infantil Teletón (SIT)

²⁰⁸ *Ibid.*

Gráfica 8. Pacientes del CRIT que radican en otros estados



Fuente: Fundación Teletón (2013)

Como centros de rehabilitación, el Sistema CRIT está regido por una serie de leyes y normatividades específicas que se agregan a aquellas que rigen a las organizaciones civiles en general. Entre estas hay diez leyes federales (incluyendo la *Ley General de Salud* y la *Ley General de las Personas con Discapacidad*²⁰⁹), nueve reglamentos de orden federal (como el *Reglamento de Servicios Médicos*) y veinticuatro normas oficiales mexicanas sanitarias.²¹⁰

Respecto a la *Ley General de las Personas con Discapacidad*, uno de los textos que atiene a la Fundación Teletón directamente debido a su colaboración con el gobierno (tema que se explorará a detalle más adelante), es el del Art. 20, en que se señala que “las autoridades competentes de los

²⁰⁹ La *Ley General de las Personas con Discapacidad* se puede obtener desde: <http://www.cemefi.org/Normatividad-de-las-OSC/ley-general-de-las-personas-con-discapacidad.html>

²¹⁰ La lista completa se puede obtener desde: <http://teleton.org/sites/default/files/ch4ng3/marco-juridico-normativo.pdf>

gobiernos federal, de las entidades federativas y los municipios podrán celebrar convenios con los sectores privado y social a fin de:

- I. Promover los servicios de asistencia social para las personas con discapacidad en todo el país;
- II. Promover la aportación de recursos materiales, humanos y financieros;
- III. Procurar la integración y el fortalecimiento de la asistencia pública y privada;
- IV. Establecer mecanismos para la demanda de servicios de asistencia social, y
- V. Los demás que tengan por objeto garantizar la prestación de servicios de asistencia social para las personas con discapacidad.”

En los CRIT se atiende a niños menores de 18 años con discapacidad neuromuscolo-esquelética que se agrupan como:

- A) Parálisis cerebral y lesión cerebral.
- B) Lesión medular, enfermedades neuromusculares, amputaciones y enfermedades osteoarticulares, y enfermedades congénitas y genéticas.
- C) Neuroterapia y estimulación temprana.

Los especialistas y las instalaciones están preparadas específicamente para atender estos casos y el alcance de la fundación es la de apoyar a niños y jóvenes dado que es la edad cuando todavía se puede realizar una mayor mejora, aparte de que no cuenta con instalaciones que funjan como hospital en cuanto a los CRIT, sino como su nombre lo dice, son centros de rehabilitación. Sin embargo la fundación apoya a otras instituciones que atienden la discapacidad y el cáncer y que no necesariamente son de giro pediátrico.²¹¹

Los Centros de Rehabilitación Infantil ofrecen los siguientes servicios:

- Terapia física: óptimo desarrollo de actividades físicas y funcionales.

²¹¹ TELETÓN, *op.cit.*

- Terapia de lenguaje: habilidades de comunicación.
- Terapia ocupacional: independencia funcional en actividades del día a día.
- Psicología clínica: aceptación de la discapacidad y apego al tratamiento.
- Atención familiar: la familia en el proceso de rehabilitación del paciente.
- Integración social: apoyo en adaptación a ambiente familiar y social.
- Proyectos especiales: talleres de deportes, talleres creativos, sensibilización de la sociedad y juegos entre otros.

El proceso de ingreso requiere de los siguientes pasos:

1. Inscripción vía telefónica.
2. Cita para pre-valoración. En caso de que no haya lugar, el paciente será anotado en la lista de espera de la clínica, respetando siempre el número consecutivo de ésta.²¹²
3. Documentación. El paciente se deberá de presentar 10 minutos antes de la hora de su cita con los documentos solicitados.²¹³
4. Cita a siete servicios: valoración inicial, atención familiar, psicología clínica, integración social, clínica integral, plática de inducción y plática de voluntariado.

Es un hecho que la necesidad en el país supera por mucho lo que los CRIT pueden soportar²¹⁴, y las listas de espera son largas.²¹⁵ A veces incluso pasan años hasta que se puede dar lugar a algún niño o joven. Sin embargo el sistema es seguir con esa lista, sin tener preferencias, con la única excepción siendo los niños que llegan con distrofia de tipo degenerativa y que entran directamente pues por su condición necesitan atención inmediata. Por otro lado, los CRIT cuentan con distintos programas según las enfermedades, y por

²¹² Los pacientes con distrofia no deben ser anotados en la lista de espera, se ingresan directamente debido a la problemática de su discapacidad.

²¹³ Acta de nacimiento del paciente, comprobante de domicilio, credencial de elector de los padres o tutores y resumen médico.

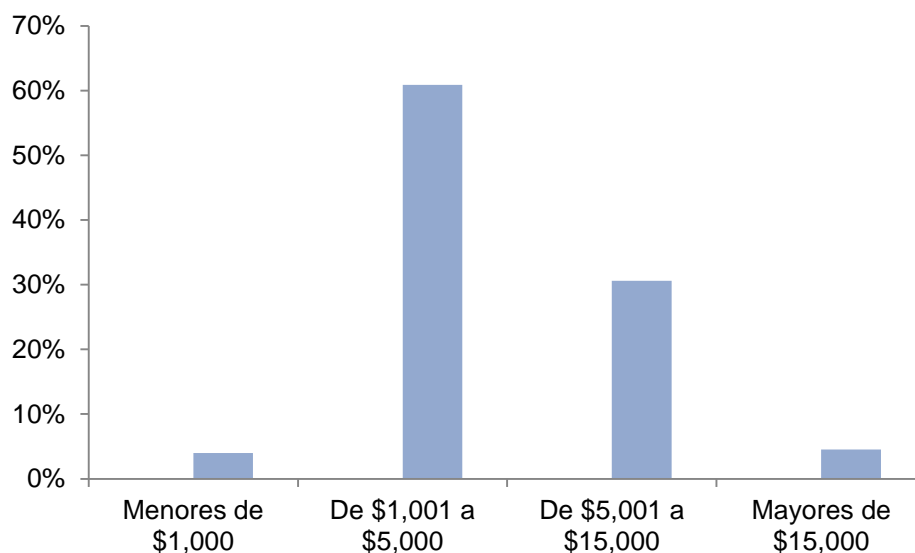
²¹⁴ Ver subcapítulo 1.3 (“Fundación Teletón”)

²¹⁵ A finales del 2013 había 8 mil 994 pacientes en lista de espera.

eso quizás entre un niño que no estaba en primer lugar antes que otros, pero es porque se abrió un espacio en ese programa específico.

En el caso de la situación económica, ésta no influye en el Sistema CRIT. Según datos de la Fundación Teletón, la atención se proporciona a la población más vulnerable del país; el 82 por ciento de las familias que se atienden en los CRIT ganan menos de 5 salarios mínimos al mes, con un promedio total de 5 mil 724 Pesos en el 2013.

Gráfica 9. Estadística de ingresos mensuales de las familias



Fuente: Fundación Teletón (2013)

8.1.10.2 Hospital Infantil Teletón de Oncología (HITO)

Ubicado en la ciudad de Querétaro, el HITO se inauguró en Noviembre del 2013. Este proyecto nace a raíz de observar que muchos niños llegaban a los CRIT afectados por cáncer infantil y bajo el riesgo de amputaciones inminentes debido al padecimiento. A pesar de que la Fundación Teletón realiza donativos a diversas instituciones que atienden el cáncer infantil, se encontró una necesidad de establecer un centro equipado con la más alta tecnología en equipo y laboratorios.

Según datos proporcionados por la fundación, en México cada 4 horas muere un niño a causa de este padecimiento, además de ser la segunda causa de muerte infantil en el país entre los 5 y 14 años²¹⁶. Hasta el 2012 solo existían 135 oncólogos pediatras para atender los cerca de 5 mil 40 casos nuevos que se diagnostican cada año²¹⁷, casos que a veces se detectan cuando los niños tienen apenas un día de vida. Y los estándares internacionales de salud indican que el índice de sobrevivencia infantil ante el cáncer es de un 80% en países desarrollados, mientras que en México es de un 60%.

Es así como hoy en día el HITO es una realidad, cuya misión es “servir a los niños con cáncer con la mejor atención médica para aumentar los índices de sobrevivencia, salvaguardando la dignidad y el respeto a la persona en un marco de acompañamiento familiar único en el mundo”.²¹⁸ También busca ser el mejor hospital oncológico infantil a nivel mundial.

El HITO atiende leucemias, linfomas y tumores sólidos y su capacidad actual es para 200 pacientes anuales con 50 camas, en busca de expandirse en un futuro.

²¹⁶ TELETÓN, *op.cit.*

²¹⁷ Datos del INEGI proporcionados por Fundación Teletón.

²¹⁸ TELETÓN, *op.cit.*

El modelo de atención que lo rige gira alrededor de 5 puntos principales:

1. Diagnóstico de certeza
2. Tratamiento de vanguardia
3. Prevención y manejo de complicaciones
4. Elevar la calidad de vida del paciente y su familia
5. Desarrollo humano al paciente y su familia

Para afrontar el cáncer y su proceso de mejor manera, el HITO cuenta con el programa de calidad de vida el cual se logra por medio de:

- Equipo de psicooncología y tanatología
- Área lúdicas de adolescentes
- Programa de escolaridad
- Voluntariado
- Clínica del dolor y cuidados paliativos

Aunado al hospital se construyó también la Casa Teletón, un albergue para los pacientes y un familiar donde estos pueden permanecer durante el tratamiento. Según el periódico La Jornada, hasta el 2012 entre el 30 y 40 por ciento de niños con diagnóstico de cáncer abandonaban su tratamiento por diversas causas, entre las que destacan los problemas financieros.²¹⁹ El portal NewsOaxaca también pone el estimado en 30 por ciento hasta ese año.²²⁰ La intención entonces es reducirlo por medio de los servicios que ofrece la Casa Teletón, haciéndolo un hospital único en el país y de los pocos en el mundo con este sistema integral.

²¹⁹ Enciso, Angélica, “Está garantizado el tratamiento para todo niño con cáncer”, en *La Jornada*, México, Febrero del 2012, p. 42.

²²⁰ General, “Abandona tratamiento 30% de niños con cáncer”, en *NewsOaxaca.com*, México, Noviembre del 2012, obtenido desde: <http://newsOaxaca.com/index.php/general/6474-abandona-tratamiento-30-de-ninos-con-cancer>

8.1.10.3 Centro Autismo Teletón (CAT)

En Noviembre del 2012 se inaugura el Centro Autismo Teletón en Ecatepec de Morelos, Estado de México. El CAT nace alrededor de otra necesidad inherente del país: datos del INEGI proporcionados por la fundación estiman que en el 2004 había alrededor de 45 mil niños con autismo en México, y que cada año serían diagnosticados al menos 6 mil más, mientras que el Instituto Politécnico Nacional (IPN) ponía la cantidad en 37 mil al 2003, aunado a que la Cámara de Diputados señaló en 2008 que cada 17 minutos nacía un niño con autismo en el mundo.²²¹ Por otro lado la Clínica Mexicana de Autismo (Clima)²²² calcula que por cada 150 nacimientos hay un niño con este trastorno en México, y estima que cada año se incrementa en 17 por ciento la cantidad de niños con autismo en el país.²²³ El costo del tratamiento puede ser de hasta 5 mil pesos mensuales, y pocas familias mexicanas lo pueden pagar.

Las personas con autismo presentan una discapacidad de tipo neurobiológica, asociada con discapacidad intelectual y dificultades en comunicación, interacción social, conducta e integración sensorial. La Asociación Estadounidense de Psiquiatría (APA) lo reconoce como un trastorno del neurodesarrollo que aparece dentro de los primeros tres años de vida y que incluye retos en las áreas de interacción social y comunicación.²²⁴

En el CAT 110 niños con autismo pueden ser atendidos anualmente con un modelo de atención basado en:

- Enfoque educativo, terapéutico e integral (niño y familia).
- Tratamiento intensivo e individualizado.
- Niños con trastornos del Espectro Autista entre los 2 y los 8 años de edad.

²²¹ Sin autor, "Hay en México 45 mil niños con autismo", en *El Occidental*, Organizacional Editorial Mexicana, México, Abril del 2013, obtenido en Abril del 2014 desde <http://www.oem.com.mx/eloccidental/notas/n2933186.htm>

²²² Para más información se puede obtener desde: <http://www.clima.org.mx>

²²³ Mendoza, Karent, "Se estima que hay 45 mil niños con autismo en México", en *Discapacidad.com*, México, Abril del 2013.

²²⁴ American Psychological Association (APA), (s.f.), "Autism", obtenido en Abril del 2014 desde <https://www.apa.org/topics/autism/index.aspx>

- Dos niños por cada terapeuta.
- Mil cien servicios al año.

8.1.11 Programas de Fundación Teletón

A continuación se presentan los programas más relevantes con los que cuenta la Fundación Teletón.

8.1.11.1 Universidad Teletón

La Fundación Teletón creó una universidad para desarrollar a terapeutas físicos, terapeutas ocupacionales y médicos en rehabilitación pediátrica. Su misión es “formar personas con liderazgo, alta calidad profesional, ética y sentido humano, que sean capaces de generar y difundir conocimiento; agentes del cambio, comprometidos con su comunidad, en un entorno de amor y ciencia al servicio de la vida.”²²⁵

Desde el año 2000 a la fecha, han egresado de la Universidad Teletón 170 terapeutas físicos, 142 terapeutas ocupacionales, 178 médicos 12 en medicina de electrodiagnóstico, 9 médicos especialistas en oncología pediátrica y 6 en áreas afines a la atención del niño con cáncer.

8.1.11.2 Fondo de Apoyo a Instituciones (FAI)

En 1998 se crea el Fondo de Apoyo a Instituciones, el cual tiene como objetivo “proporcionar apoyo a organizaciones del país que atienden a personas con discapacidad y que operan con múltiples carencias.”²²⁶ La idea detrás del proyecto es que la Fundación Teletón canaliza recursos para otras instituciones

²²⁵ TELETÓN, *op.cit.*

²²⁶ *Ibid.*

ajenas a su programa que también brindan atención a niños con discapacidad o cáncer.²²⁷

Tabla 8. Recursos para otras instituciones de 1998 a 2012

	Discapacidad	Cáncer
Donativos:	967	40
Instituciones:	476	25
Beneficiados:	280,554	11,954
Total de donativos otorgados de 1998 a 2012		
Donativos:	1,007	
Instituciones:	501	
Por la cantidad de:	170, 353,757.46	
Personas beneficiarias:	292,958	

Fuente: Fundación Teletón (2014)

8.1.11.3 Difusión Cultural

La idea detrás de este programa es el de crear conciencia en la sociedad sobre los ámbitos de la discapacidad, autismo y cáncer por medio de generar contenidos positivos e informativos en literatura, investigación, revistas, internet y diferentes medios de comunicación del país y el extranjero.

²²⁷ Ver Anexo 1 para una lista de estas organizaciones.

8.1.11.4 Club Amigos Teletón

El Club Amigos Teletón lo conforman niños y jóvenes con discapacidad y también jóvenes voluntarios sin discapacidad, siendo su objetivo el “lograr el aprendizaje mutuo, romper las barreras del aislamiento y fortalecer la autoestima, a través de la reflexión sobre el derecho que tienen las personas con discapacidad de disfrutar con libertad e independencia los espacios públicos destinados al entretenimiento.”²²⁸

Este **modelo de integración social** opera en las ciudades en donde hay CRIT y cuenta con dos programas:

1. Club Teletón – Eventos de convivencia en los que se atienden lugares públicos como museos, parques, empresas; se lleva a cabo dos veces al año durante seis Sábados seguidos.
2. Verano Teletón – Un curso de verano donde los niños llevan diferentes talleres y actividades recreacionales; opera durante dos semanas en Julio.

Para formar parte del Club Amigos Teletón se requiere lo siguiente²²⁹:

- Tener entre 15 y 30 años
- Estar estudiando o trabajando actualmente
- Asistir a una entrevista al CRIT más cercano para ti, con cita previa
- Asistir a la capacitación de Amigos Teletón
- Asistir a todas las fechas del programa al que te interesa participar

Hoy en día el Club Amigos Teletón cuenta con más de 6 mil integrantes.²³⁰

²²⁸ *Ibid.*

²²⁹ Previo llenado del formato obtenido desde:

<https://teleton.org/colabora/club-amigos-teleton/inscribete-se-un-amigo-teleton>

²³⁰ TELETÓN, *op.cit.*

8.1.11.5 Voluntariado

Este programa consiste en un grupo de personas, mayores de 18 años, que ayudan al servicio de los niños del CRIT sin ninguna remuneración, donando su tiempo y brindando compañía y atención con un alto sentido humano a pacientes y sus familiares.²³¹

Miles de personas a lo largo de la República Mexicana han ofrecido su tiempo para colaborar con esta causa a través del trabajo voluntario en los CRIT. Al día de hoy se tienen registrados a 2 mil 600 voluntarios.

8.1.11.6 Inclusión Laboral Teletón

El objetivo principal del programa de Inclusión Laboral Teletón es “facilitar que las personas con discapacidad logren colocarse en un empleo digno y remunerado donde puedan aportar sus conocimientos y experiencias **formando parte de un ambiente laboral y social.**”²³²

La Fundación Teletón promueve los beneficios que una empresa incluyente puede recibir, pues más allá de fomentar valores, ser una empresa al servicio de las personas, sensibilizar a su personal y contar con personas comprometidas que agradecen la oportunidad, algunas leyes del país también cuentan con cláusulas a su favor.

²³¹ Para inscribirse se tiene que llenar el formato obtenido desde:
<https://teleton.org/colabora/voluntario/inscribete-se-un-voluntario>

²³² TELETÓN, *op.cit.*

Tabla 9. Leyes que benefician a las empresas al contratar a una persona con discapacidad

Ley/Artículo	Descripción
Ley de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público. Artículo 14	En el caso de concurso para la adquisición de bienes o servicios, se dará preferencia a la empresa que cuente con personal con discapacidad en una proporción del 5 por ciento
Ley del Impuesto sobre la Renta. Artículo 40	Se deduce el 100 por ciento para adaptaciones arquitectónicas que se realicen a instalaciones que impliquen adiciones o mejoras al activo fijo, que tengan como finalidad facilitar a las personas discapacidad el acceso y uso a las instalaciones del contribuyente.
Ley del Impuesto sobre la Renta. Artículo 222	Cuando se contrate a personas con discapacidad, el patrón podrá deducir de sus ingresos un monto equivalente al 100 por ciento del Impuesto sobre la Renta de estos trabajadores.
Seguro Social	Las personas con discapacidad tienen derecho al Seguro Social como todos los trabajadores. No contemplan la existencia de una cuota especial o mayor.
Ley General de las Personas con Discapacidad. Capítulo II Trabajo y Empleo. Artículo 11	Se promoverá el derecho al trabajo y empleo de las personas con discapacidad en igualdad de oportunidades y equidad.

Fuente: Fundación Teletón (2014)

Para participar en este programa las empresas deben estar dadas de alta ante la SHCP; en este momento la mayoría de las organizaciones son empresas benefactoras y patrocinadoras de la Fundación Teletón. El programa actualmente está en marcha en el Distrito Federal pero se tienen planes de instaurarlo en todos los estados donde haya un CRIT.

8.1.11.7 Fábrica de pelucas oncológicas

Por medio de campañas de donación de cabello, la fundación se hace de materia prima para alimentar una fábrica de pelucas oncológicas que han resultado en 2 mil 378 pelucas entregadas.

8.2 Gestión y transparencia de la Fundación Teletón

8.2.1 Proveedores de recursos

Para que la Fundación Teletón subsista se tienen distintos participantes que proveen recursos en diferentes modalidades. Como Llano Cifuentes (1997) indica:²³³

“El capital no es ni ordinalmente ni ontológicamente el factor principal de la empresa. Esta descripción de la empresa resulta excesivamente objetivista. Diremos que la empresa es un trabajo organizado que se sirve del capital o inversión para potenciar sus alcances. Para que el capital pueda ser aportado, *alguien* lo debe aportar, y esa vinculación relaciona al capital con la persona de manera ineludible.”

En la tabla a continuación se muestran los diferentes roles y el papel que juegan en su nivel de aportación a la fundación:

Tabla 10. Proveedores de recursos de Fundación Teletón

Sociedad	La población general es la principal fuente de recaudación de la fundación. Tan sólo durante el Evento Teletón contribuyen en promedio el 70 por ciento del monto recaudado, aunado a la preferencia que tienen por aquellas marcas que apoyan esta causa ²³⁴ y por lo que cada año regresan o se suman más empresas para apoyar o donar también. Durante el Evento Teletón 2010 se recibieron donaciones de 19 millones de mexicanos, es decir, casi el 20 por ciento de la población. ²³⁵ Dentro de la sociedad se consideran también los pacientes y
----------	--

²³³ Llano Cifuentes, Carlos, *Dilemas éticos...*, op. cit.

²³⁴ Se analizará este tema más a fondo en capítulos posteriores.

²³⁵ TeletonMexico YouTube, “La Verdad sobre el Teletón”, México, Noviembre del 2011, obtenido desde: <http://youtu.be/P8fECtW6agE>

	<p>sus familias. Cuando el primer CRIT abrió no se les cobraba por los servicios recibidos, pero se encontró que la gente faltaba y no se atrevían a sugerir o dar retroalimentación. Fue entonces que se estableció el sistema de cobranza y funcionó muy bien, pues la gente siente que tiene un valor y por ende atienden y exigen más. La lista de precios por los servicios es similar a la que se tiene en el mercado, pero se les hace un estudio socioeconómico y se determina el nivel de descuento, que va desde el 60 hasta el 100 por ciento. El promedio del sistema es de un descuento de 97 por ciento.²³⁶</p>
Empresas	<p>La aportación de las empresas equivale en promedio al 30 por ciento del monto recaudado en el Evento Teletón, y es gracias a las marcas patrocinadoras que es posible pagar la producción de éste. Algunas empresas también ayudan en infraestructura para recibir los donativos de otros y que la sociedad tenga más opciones de donar. Así mismo, hay cada vez más empresas que hacen donativos sin ser patrocinadores, y muchas que lo hacen incluso en el transcurso del año y no necesariamente el día del Evento Teletón. En el caso de las empresas los donativos pueden ser líquidos o en especie; entre los principales productos y servicios se encuentran desplegados en medios impresos, materiales de construcción y equipamiento de los centros médicos.</p> <p>Casi 700 medios de comunicación, comparados a los 70 de la primera edición del Evento Teletón, también apoyan con donativos en especie a través de la promoción, tiempo aire, presencia de su elenco, equipo técnico, instalaciones y la transmisión del evento.</p>

²³⁶ El ingreso recibido por este sistema de cobranza en cada CRIT abarca en promedio menos del 3 por ciento de su costo de operación anual. A su vez, hay muchas familias que no solo no pagan nada, sino que se les apoya de distintas formas como con alimentos cuando van al CRIT, despensas, medicamentos, ropa, etc.

Gobiernos	<p>En su mayoría, los gobiernos estatales y municipales han donado los terrenos y otorgado las facilidades necesarias para la construcción de los diferentes Centros Teletón. Con cada gobierno se hacen diferentes negociaciones, siendo la idea que eventualmente se hagan cargo del total de la manutención de los centros por medio de su aportación multianual, aunque depende de cada entidad.</p> <p>Al día de hoy los convenios realizados con los gobiernos estatales se firman a 10 años, en los que se comprometen a proveer 100 millones de Pesos por anticipado, cantidad que se guarda para irse utilizando conforme se necesite. Así mismo, el gobierno aporta alrededor de 30-35 millones de Pesos al año, costo promedio de manutención de un CRIT estándar²³⁷, aunque la negociación se realiza en UDIS.</p>
-----------	---

Fuente: Elaboración propia con datos de Fundación Teletón (2014)

²³⁷ Un CRIT estándar cuenta con tres clínicas, que por lo general abarcan 300 pacientes por clínica por turno, es decir, se atienden entre 900 y mil pacientes al año. Excepciones incluyen al CRIT Guanajuato (4 clínicas), CRIT Aguascalientes y CRIT Chiapas (6 clínicas cada uno) y los CRIT Estado de México y CRIT Occidente (12 clínicas cada uno, es decir, con capacidad para atender 3 mil pacientes al año).

8.2.2 Programas de donación para el público en general

A continuación se presentan los diferentes programas que la Fundación tiene para que la sociedad en general pueda donar a la causa:

- Padrino Teletón

La misión de este programa es la de “crear y consolidar una base de donantes constantes que, por medio de sus aportaciones mensuales, aseguren la rehabilitación e integración a la sociedad de los niños con discapacidad, cáncer y autismo.”

Como Padrino Teletón se recibe durante el año:

1. Informe de los niños que reciben terapia con el apoyo otorgado.
2. Boletín electrónico mensual.²³⁸
3. Informe anual con los logros alcanzados.
4. Recibo deducible de impuestos de las aportaciones dadas.

En la siguiente figura se muestran las diferentes opciones de aportación para este programa.²³⁹

Figura 8. Niveles de Aportación del programa Padrino Teletón



Fuente: Fundación Teletón (2014)

²³⁸ Algunos Boletines Mensuales se pueden obtener en línea desde: <https://teleton.org/colabora/padrino-teleton/boletin-mensual>

²³⁹ El formato de inscripción para Padrino Teletón se puede acceder desde: <https://teleton.org/donation/sponsor/add>

- Alcancía Teletón

Es un programa para niños por medio del cual reciben una Alcancía Teletón a cambio de un donativo de 30 Pesos en cualquier sucursal Banamex, para poder ahorrar de uno a tres años y eventualmente depositar los ahorros para la Fundación Teletón

- Recaudación electrónica

Es un programa que funciona por medio de tarjetas de crédito o débito cuyas transacciones deben realizarse en terminales electrónicas de la Fundación Teletón. A cambio del donativo se podrá recibir un deseo VIP, que son regalos especiales en agradecimiento a partir de donativos mínimos de 500 Pesos.

- Alcancía digital

Es una aplicación de celular o Tablet para recaudar fondos vía electrónica y crear una comunidad digital de voluntarios para que puedan estar en contacto y generando iniciativas por las causas apoyadas por la Fundación Teletón²⁴⁰ Los donativos son de mínimo 50 Pesos.

- Recibo Telmex o Mensajes Telcel

Se puede establecer una donación fija por medio de un cargo al recibo de Telmex del donante o también donar a través de mensajes de texto con plan Telcel.

- Redondeo Soriana

Al aceptar o pedir el redondeo en la cuenta de compra en algún establecimiento de las tiendas Soriana.

²⁴⁰ El formato de registro para la Alcancía Digital se puede acceder desde: <http://www.alcanciadigitalteleton.mx/>

8.2.3 Programa de donación para las empresas

La Fundación Teletón cuenta con un programa especial de donación para las empresas:

- Recaudación MIPYME

Es un programa que consiste en donar las utilidades de un día de un negocio. Para hacer esto se debe establecer el monto del donativo, acordar la fecha, realizar el depósito. Se motiva a las empresas a hacerse socialmente responsables y este programa es un canal para lograrlo.

8.2.4 Manejo de donativos

La Fundación Teletón, en su estatus de organización civil sin fines de lucro, cuenta con autorización por parte del Servicio de Administración Tributaria (SAT) para recibir donativos deducibles de impuestos. Esta autorización se tiene que renovar cada año en conformidad con los requisitos y las obligaciones fiscales que la ley impone.²⁴¹

Como parte de las leyes fiscales en el país, todas y cada una de las donatarias autorizadas están obligadas a presentar anualmente una declaración informativa de todos los donativos que reciben, así como presentar una declaración de transparencia de todas sus operaciones, y en apego a las disposiciones fiscales, “Teletón cumple con la presentación de sus declaraciones.”²⁴²

²⁴¹ TELETÓN, *op.cit.*

²⁴² *Ibid.*

8.2.4.1 Recibos deducibles

Los donativos recibidos, sea cual sea el método de donación, se depositan en la cuenta de Fundación Teletón México A.C. De acuerdo con la *Ley del Impuesto sobre la Renta*²⁴³, es obligación de la fundación expedir el recibo de donativo deducible de impuestos por cada donativo recibido y a nombre de quien hizo la aportación directamente.

Así mismo, a partir del año 2010 y de acuerdo al *Código Fiscal de la Federación*,²⁴⁴ la fundación está obligada a que los comprobantes fiscales que emite sean digitales. De ahí que la página web de la organización tenga un apartado donde se puede obtener el comprobante fiscal para cada donativo efectuado.²⁴⁵ El comprobante debe emitirse a nombre de la persona o institución que pueda comprobar realizó el donativo.

La fundación está obligada también a entregar a las autoridades y auditores la relación de todos los donativos recibidos, realizados a los siguientes nombres según la procedencia:

1. Sociedad: a nombre de la persona física.

Por medio de la página web de la Fundación Teletón cualquiera puede acceder a donar los 365 días del año.²⁴⁶ Así mismo, durante el día del Evento Teletón se pueden hacer depósitos en sucursales de Banamex o hablar a través del Centro de Atención Telefónica Banamex con cargo a tarjeta de crédito. También están los diferentes programas de donación al público en general referenciados en el subcapítulo 8.2.2. Es facultad del donante obtener el recibo deducible y utilizarlo posteriormente para deducirlo.

²⁴³ Para más información consultar el subcapítulo 7.6.7 (“Ley del Impuesto Sobre la Renta”)

²⁴⁴ El Código Fiscal de la Federación puede obtenerse desde:
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/8.pdf>

²⁴⁵ Para solicitar el recibo deducible se debe acceder a:
<https://teleton.org/donation-receipt/add>

²⁴⁶ La dirección para donar es <https://teleton.org/donation/add>

2. Empresas: a nombre de la empresa.

Una empresa puede hacer una donación y solicitar el respectivo recibo deducible.

3. Vía nómina: a nombre del trabajador.

En el caso de donativos vía nómina, la fundación le entrega un recibo deducible a los empleados de la empresa si así lo solicitan, o bien pueden generar un recibo global a nombre de “Los empleados de...”, pero no entrega recibos a nombre de la empresa ni ésta puede deducir donativo alguno si éste vino del empleado. Por otro lado, todos los donativos de quienes que no solicitan un recibo deducible se suman y la fundación expide un recibo a un nombre genérico (como “Sociedad Mexicana”), el cual es entregado a la Secretaría de Hacienda. Las empresas no pueden deducir ese dinero.²⁴⁷

4. Vía redondeo: a nombres genéricos como “Sociedad Mexicana” o “Público en General”.

La tienda de autoservicio que redondea la cantidad está recibiendo el dinero a nombre de un tercero y lo registra en lo que se denomina “Cuentas de Orden”, es decir, no queda registrado como ingreso propio. Los comercios que reciben donativos en la forma de redondeo, a nombre de Teletón, no pueden expedir un recibo deducible a los donadores por la sencilla razón de que no son donatarias autorizadas. Los comercios participantes²⁴⁸ simplemente recaban los importes que cada uno de sus clientes libremente acepta donar al Teletón y cuando estos le entregan el importe recaudado a la Fundación Teletón, ésta le entrega un recibo deducible con un nombre genérico como “Los clientes de la tienda de autoservicio...”, el cual no le sirve a la empresa para deducir nada y solamente lo utiliza para cancelar la cuenta de orden y de esta manera darle salida de su contabilidad.²⁴⁹

²⁴⁷ TELETÓN, *op.cit.*

²⁴⁸ Los comercios que realizan redondeos, al igual que las donatarias autorizadas, se dictaminan fiscalmente por firmas de contadores ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

²⁴⁹ *Ibid.*

La Lic. Rossana Corona Romo, Directora Corporativa de Administración y Jurídico de la Fundación Teletón, explica²⁵⁰ que resulta incorrecta la afirmación que se hace en el sentido de que los donativos se deducen directamente del impuesto causado de los donantes, es decir, que cada peso donado equivale a un peso de impuesto no pagado. Los donativos otorgados a donatarias autorizadas se deducen como un gasto, para determinar la base del impuesto pero no del impuesto causado, como a continuación se explica:

a) Sin donativo:

Ingresos Acumulables (Ventas)	\$10,000
Gastos deducibles	\$6,000
<hr/> Base gravable	<hr/> \$4,000
Impuesto causado (30%)	\$1,200
Utilidad después de impuestos	\$2,800

b) Con donativo:

Ingresos Acumulables (Ventas)	\$10,000
Gastos deducibles	\$6,000
Donativos deducibles	\$1,000
<hr/> Base gravable	<hr/> \$3,000
Impuesto causado (30%)	\$900
Utilidad después de impuestos	\$2,100

En la opción “b” de donativo deducible la empresa pagaría \$900 de impuestos, por lo que el beneficio en comparación con la opción “a”, en el que pagaría \$1,200, sería de \$300 y no de \$1,000 como se argumenta erróneamente. Dicho de otra forma, el recibo deducible o donativo es como otro gasto antes de calcular impuestos, que no es lo mismo que si se restara el donativo

²⁵⁰ En entrevista realizada en Abril del 2014, vía telefónica, México D.F.

después de calcular los impuestos. A fin de cuentas la utilidad después de impuestos se ve disminuida por aproximadamente el 70 por ciento del donativo.

El Presidente de la Fundación Teletón, Fernando Landeros, emitió una carta pública²⁵¹ en Noviembre del 2010 aclarando varios de estos puntos donde agregó que “solicitar un recibo por una donación, independientemente de si se incluye en la declaración de impuestos o no, no es una práctica común en México, sin embargo es una práctica que contribuye a la transparencia que tanto necesitamos en todos los sectores de nuestro país.”

8.2.4.2 Utilización de recursos

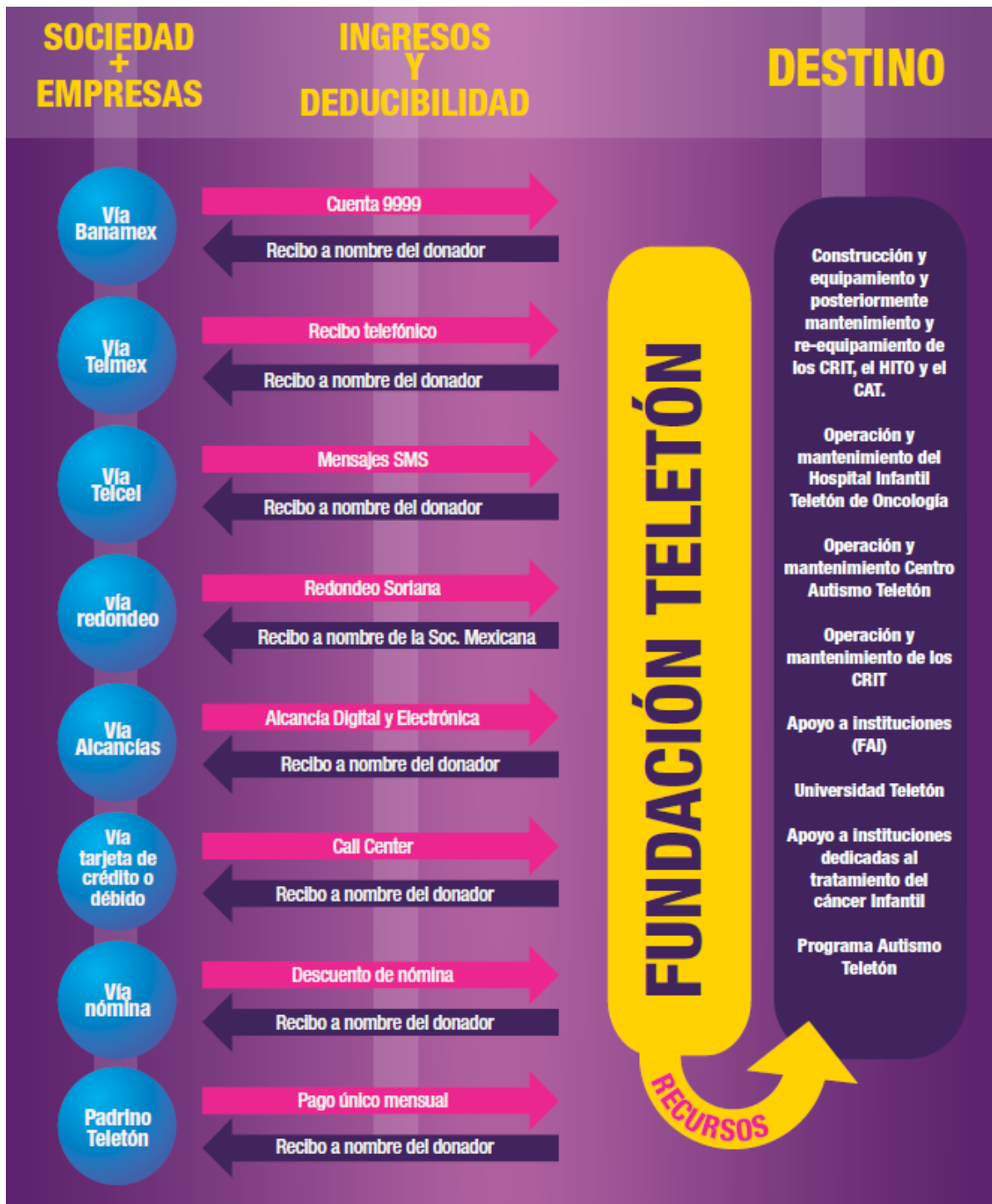
De acuerdo a datos proporcionados por la Fundación Teletón, todos los recursos que provienen de los donativos que se reciben están destinados a ayudar a los niños con discapacidad, cáncer y autismo, en su mayoría por medio de los Centros Teletón pero también apoyando a otras organizaciones civiles.²⁵²

La siguiente figura muestra los diferentes tipos de entradas que tiene la fundación por medio de la sociedad y las empresas, y el destino que se le da a estos recursos.

²⁵¹ Uno de los lugares donde se puede encontrar la carta completa es desde: <http://gmpbmexico.wordpress.com/2010/11/30/mensaje-de-fernando-landeros/>

²⁵² Ver Anexo 1 para una lista de estas organizaciones.

Figura 9. Ingresos, deducibilidad y destino de recursos



Fuente: Fundación Teletón (2014)

A manera de ejemplo la siguiente tabla muestra la relación de origen y destino de todos los recursos recibidos en el año 2012. Este tipo de información se plasma en los informes anuales de la fundación, cuyas secciones de “Transparencia” se pueden obtener en la página web de la fundación²⁵³ o también se pueden solicitar directamente.²⁵⁴

Tabla 11. Origen y destino de recursos recibidos por Fundación Teletón en el 2012 (en millones de Pesos)

Origen	
Evento Teletón	\$472.6
Otros programas de recaudación	\$167.1
Financiamiento Patronatos Estatales: CRIT y CAT	\$950.0
Aportaciones patronales de Fundación Teletón México ²⁵⁵	\$440.3
	\$2,030.0

Destino	
CRIT Michoacán (Construcción y Mantenimiento)	\$211.0
HITO (Construcción y Equipamiento)	\$583.0
Casa Teletón (Construcción y Mantenimiento)	\$137.0
Universidad Teletón (Mantenimiento)	\$14.0
20 CRIT y Centro de Autismo Teletón (Mantenimiento)	\$1,085.0
	\$2,030.0

Fuente: Fundación Teletón (2014)

Jorge Olalde, Director Corporativo de Contabilidad de la Fundación Teletón, explica²⁵⁶ que la fundación también hace públicos sus balances generales y

²⁵³ La sección de “Transparencia” de los informes anuales del 2008, 2009 y 2010 están disponibles desde:

<http://teleton.org/conocenos/teleton-mexico/transparencia/informes-anuales>

²⁵⁴ Ver Anexo 2 para la sección de “Transparencia” del informe anual del 2010.

²⁵⁵ Recursos que pone el Patronato o la Fundación Teletón cuando hay déficit a partir del Fideicomiso Teletón e inversiones en valores de los donativos recibidos durante el año o excedentes de años anteriores.

²⁵⁶ En entrevista realizada en Mayo del 2014, vía telefónica, México D.F.

estados de actividades en su página web, en la sección de “Transparencia”²⁵⁷, los cuales se pueden descargar por razón social o por cada centro individual.²⁵⁸ Cada año durante las fechas del Evento Teletón esta sección es dada de baja y nada más se muestra un archivo con los estatutos de transparencia de la fundación, lo cual se hace por cuestiones de seguridad en las que no se ahondó, pero se vuelven a poner a la vista del público al cabo de un par de semanas. Así mismo, los nuevos balances generales y estados de actividades de cada año se publican alrededor de Mayo o Junio del año siguiente al respectivo ejercicio, una vez terminadas las auditorías correspondientes.

8.2.5 Auditorías

Las finanzas de la Fundación Teletón son auditadas de forma externa por tres firmas de despachos de auditores:²⁵⁹

1. Price Waterhouse Coopers²⁶⁰
2. KPMG Cárdenas Dosal
3. BDO

Estas tres firmas se dividen los diferentes Centros Teletón y les entregan un informe con los resultados, el cual es posteriormente entregado a las entidades gubernamentales del Estado de donde es el centro en cuestión, y también se puede solicitar a la fundación por el público en general.²⁶¹

Las auditorías se realizan a todos los centros, que se dividen en las siguientes tres razones sociales:

²⁵⁷ Los balances generales y estados de actividades de cada centro médico correspondientes al ejercicio 2012 se pueden obtener desde: <https://teleton.org/conocenos/teleton-mexico/transparencia/informes-y-autoridades>, mientras que los correspondientes al ejercicio 2011 se pueden obtener desde:

<https://teleton.org/conocenos/teleton-mexico/transparencia/estados-financieros>

²⁵⁸ Ver Anexo 3 para el balance general del CRIT Occidente del ejercicio 2012 y el Anexo 4 para el estado de actividades del mismo.

²⁵⁹ Velázquez, Ivonne, “¿Qué es el Teletón?”, en *EsMas.com*, México, Diciembre del 2008.

²⁶⁰ La firma Price Waterhouse Cooper ha auditado a la fundación desde su creación en 1997.

²⁶¹ Los dictámenes anuales emitidos por Price Waterhouse Coopers desde 1997 hasta el 2010 están disponibles desde: <https://teleton.org/auditorias-financieras>

1. Fundación Teletón México A.C.
2. Fundación Teletón I.A.P.²⁶²
3. Fundación de Rehabilitación Infantil Teletón, A.C.²⁶³

Cabe mencionar que la fundación está registrada ante el Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI) bajo las tres razones sociales.²⁶⁴

Aunado a estas auditorías financieras, todos los CRIT deben estar certificados bajo el CARF y el Consejo de Salubridad General²⁶⁵ en cuestiones médicas, mismas que realizan sus auditorías en cada CRIT cada 3 años.²⁶⁶ Cuando a algún CRIT no le toca alguna de estas dos certificaciones durante el año, se realizan auditorías operativas internas cada 6 meses, que por lo regular consisten en autoevaluaciones y recientemente también en que miembros de la Mesa Directiva de otro CRIT del país los visitan y auditan en base a un formato pre-establecido con el que cuenta la fundación. Así mismo, los CRIT también tienen auditorías administrativas internas, mismas que son reguladas por el Corporativo con indistinta periodicidad.

Como dato adicional, durante el Evento Teletón el Notario No. 1 de la Ciudad de México certifica los movimientos de ingreso a la cuenta de la fundación.

Las auditorías fiscales y financieras “han determinado año con año el estricto apego de Fundación Teletón en el uso de los recursos conforme a su objeto social y el cumplimiento de todas las obligaciones.”²⁶⁷

²⁶² La Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal puso como requisito que uno de los centros fuera registrado como Institución de Asistencia Privada, razón que le corresponde al CRIT Nezahualcóyotl en el Estado de México.

²⁶³ Corresponde al CRIT Guanajuato, que cuenta con una razón social diferente por cuestiones legales del Estado en cuanto a los trámites de donación del consejo local benefactor.

²⁶⁴ El Directorio de la CEMEFI se puede consultar desde:

<http://directorio.cemefi.org//Busquedas/frmBusquedaAvanzada.aspx>

²⁶⁵ Para mayor referencia ver subcapítulo 8.1.6 (“Certificaciones”).

²⁶⁶ La fundación buscó una certificación internacional (CARF) y una nacional (CSG) para cumplir con diferentes estándares de calidad por medio de instituciones reconocidas. Otra institución muy conocida, la International Organization for Standardization (ISO), solamente incluye Responsabilidad Civil en su versión 26000, que es un guía con lineamientos más no provee una certificación como tal.

²⁶⁷ TELETÓN, *op.cit.*

8.3 El juego: sociedad, empresa y gobierno

8.3.1 La influencia de la confianza y la percepción en el fin último

Llano Cifuentes (1997) dice que “la forma superior de reconocimiento que alguien puede mostrar al otro es la **confianza** en su persona: reconocerlo como una persona confiable. La confianza en los demás tiene su fundamento en la justicia.”²⁶⁸ Este concepto puede bien aplicarse a otros rubros, como lo son las empresas o las organizaciones civiles, que están fundamentadas en la figura de la persona. Fukuyama (1996) así lo expresa: “La riqueza de las naciones no depende del capital monetario con que se cuenta ni de los recursos materiales de que se disponga. La amalgama, el verdadero coagulante de la empresa y de sus relaciones con el resto de la sociedad, es el grado o régimen de confianza que los ciudadanos se tengan entre sí.”²⁶⁹

El tema de la confianza cobra vital importancia cuando hablamos de organizaciones civiles cuyos recursos para subsistir provienen principalmente de la vocación altruista de la sociedad. En México solamente 35 por ciento de los ciudadanos dice tener mucho o algo de confianza en las organizaciones sociales o no gubernamentales, y 40 por ciento indica que la principal razón por la que las personas no aportan donativos a organizaciones privadas es porque “no confía en ellas”.²⁷⁰ La Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil (ENAFI) en el 2013²⁷¹ arroja que el 82 por ciento de los mexicanos encauza sus donativos por vías informales, directamente a las personas necesitadas. Y la Quinta Encuesta Nacional sobre Cultura, Política y Prácticas Ciudadanas realizada en el 2012²⁷² por la Secretaría de Gobernación (SEGOB) bajo un sistema de calificación del 1 al 10 arrojó una calificación promedio de 5.9 al preguntar sobre qué tanto confían en las organizaciones de ciudadanos.

²⁶⁸ Llano Cifuentes, Carlos, *Dilemas éticos...*, op. cit., p.167.

²⁶⁹ Fukuyama, Francis, *La confianza*, Atlántida, Buenos Aires-México, 1996.

²⁷⁰ Ablanedo Terrazas, Ileri, op. cit., p. 18.

²⁷¹ Layton, Michael y Moreno, Alejandro, “Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil (ENAFI)”, ITAM, México, 2013, obtenida desde: <http://www.enafi.itam.mx/es/results.php>

²⁷² Secretaría de Gobernación, *Encuesta Nacional sobre Cultura Política y Prácticas Ciudadanas 2012*, obtenido en Abril del 2014, desde: http://www.encup.gob.mx/en/Encup/Documentacion_2012

Pero, ¿de dónde viene esta resistencia en la mayoría de los mexicanos por las organizaciones civiles? Sin duda es un tema extenso que tiene sus raíces en la desconfianza general que existe por la figura de la institución y la corrupción en la que se ha visto envuelta el país. En las conclusiones de la SEGOB sobre una encuesta realizada sobre el tema específico de confianza en el 2009²⁷³, se establece que “la desconfianza social que se vive en el país ha ido propiciando cierta desintegración entre la sociedad” y que “la desconfianza social genera desconfianza a nivel interpersonal, y ello a su vez motiva comportamientos a nivel individual poco solidarios.”

Se habla de una pérdida de la noción de autoridad y respeto que se ha enfocado en conveniencias e intereses personales, aunado al comportamiento de las autoridades que en nuestra sociedad marcan las normas y pautas a seguir más no las predicán. A esto se suma el clima de incertidumbre y pesimismo que los medios de comunicación propician, poca cercanía y apertura sobre el funcionamiento de instituciones políticas y sociales, y sobre todos los diferentes casos de corrupción que salen a la luz pública. El pesimismo e inmovilismo social se hace entonces evidente al deteriorarse el valor de la confianza, un valor estratégico a partir del cual “se erigen y valoran el resto de los valores sociales e individuales” como la discreción, autoestima, honestidad, igualdad, solidaridad, respeto, atención, libertad de expresión, transparencia, comunicación, tolerancia y vocación altruista.²⁷⁴

En el caso específico de la Fundación Teletón, la ENAFI del 2013²⁷⁵ arrojó que, de quienes contestaron, un 44 por ciento de la población tiene mucha confianza en la fundación, mientras que 53 por ciento varía entre algo, poca o nada.

Dentro del rubro de aquellos que tienen mucha confianza en la fundación se tiene que las razones principales son:

²⁷³ Secretaría de Gobernación, *Reporte Confianza*, México, 2009, obtenido desde: http://www.gobernacion.gob.mx/work/models/SEGOB/Resource/946/4/images/Reporte_Confianza.pdf

²⁷⁴ *Ibid.*

²⁷⁵ Layton, Michael y Moreno, Alejandro, “Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil (ENAFI)”, ITAM, México, 2013, obtenida desde: <http://www.enafi.itam.mx/es/results.php>

1. Apoya a niños con discapacidad y enfermedades.
2. Por sus acciones y los resultados.
3. Atienden bien a las personas enfermas.
4. Utiliza bien los recursos.

Mientras que algunas de las razones de quienes varían entre algo, poca o nula confianza son:

1. Existe mal manejo de recursos, beneficiando a algunos miembros de la Fundación y/o el dinero no llega en su totalidad a los niños con discapacidad.
2. Las empresas donantes se benefician por la deducibilidad de impuestos de sus aportaciones.
3. Es negocio de Televisa y obtiene beneficios financieros del Teletón (deduciendo, haciendo negocio, etc.)
4. No se hacen cuentas claras sobre los ingresos y el destino de los recursos.
5. Se maneja corruptamente, beneficiando solamente a quienes les conviene.
6. Explotan a la necesidad de la gente, poniendo sus carencias en evidencia.

Al observar estas razones, se podría hablar de que todas están vinculadas directamente a la **percepción** que la población tiene de la fundación y que esto, por ende, afecta el nivel de confianza que las personas le tienen. Si bien más adelante hablaré a detalle de varios de estos puntos, es importante destacar que todos tienen argumentos basados en datos duros para refutarse, pero de poco sirven cuando una persona ya se hizo una idea u opinión sobre algo, sobre todo en una era en la que la información fluye tan rápido, en que los medios de comunicación y las redes sociales constantemente nos bombardean con datos y opiniones, y en la que es poco el tiempo que como individuos nos detenemos a revisar los hechos y fundamentar nuestras propias conclusiones.

Nalebuff y Bradenburger (1996) dicen:²⁷⁶

“Los juegos en los negocios se juegan en la niebla, por eso las percepciones son un elemento fundamental de todo juego. Las percepciones del mundo, sean acertadas o equivocadas, son las que motivan la conducta [...] El dominio de las percepciones es universal. Todo es cuestión de percepción, hasta las percepciones mismas. Cámbiense las percepciones de las personas, y se cambia el juego.”

La “neblina” en forma de información errónea o poco clara puede tener un gran impacto en cualquier institución, y un ejemplo de esto se dio con la reforma fiscal del 2007, en la cual los legisladores mexicanos se manifestaron ante el Congreso en contra de otorgar beneficios fiscales a las organizaciones civiles, en parte por la percepción popular de que éstas recibían exagerados apoyos y beneficios, algo muy alejado de la realidad.²⁷⁷ El debate consiguiente giró alrededor de prejuicios hacia el sector, apoyados también por medios de comunicación cuyos reportes y editoriales argumentaban en contra de las organizaciones civiles acusándolas de ser instrumentos de evasión fiscal que nada tenían que ver con filantropía, de ser estructuras de relaciones públicas o incluso de ser negocios redituables. Este episodio también dio luz sobre cómo las percepciones negativas hacia las organizaciones civiles llevan a una sobre-regulación que en vez de generar más confianza reflejan la gran suspicacia que existe ante la labor que realizan y empujan a varias de ellas a tener perfiles bajos o a mantenerse en la informalidad. Esto al final de cuentas crea un círculo vicioso en que se refuerza la idea de que la vida democrática del país puede prescindir de las organizaciones civiles o perpetúan la percepción de que son vías de evasión fiscal o de proselitismo político.²⁷⁸

²⁷⁶ Nalebuff, Barry J., y Bradenburger, Adam M., *op. cit.* pp. 263 y 264.

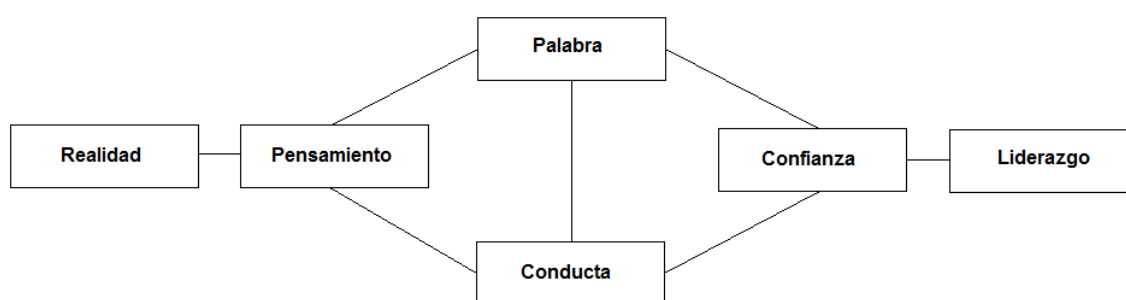
²⁷⁷ Ablanedo Terrazas, Ileri y García, Sergio, “Promoción de una agenda fiscal para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil: Sistematización de la experiencia mexicana”, International Center for Not-for-Profit Law/USAID/CSL, Washington, 2008, p.23, 24 y 61-64.

²⁷⁸ Ablanedo Terrazas, Ileri, “Las organizaciones de la sociedad civil en la legislación mexicana”, United States Agency for International Development (USAID), Washington, D.C., 2009, pp. 18 y 19.

La Fundación Teletón, por ende, tiene que ejercer tácticas para darle forma a las percepciones de los demás jugadores con los que tiene relación, llámese sociedad en general, empresas o gobierno. Y es que “intencionalmente o no, todo lo que uno haga les comunica algo a los demás; por la misma razón, todo lo que no haga también les comunica algo.”²⁷⁹

La siguiente figura muestra el modelo de liderazgo propuesto por Llano Cifuentes (2004)²⁸⁰, en el que como primer punto se tiene la realidad, aquello que “es”, y de ahí se da paso al pensamiento, que a su vez rige la palabra y la conducta. Desde el punto de vista de una organización como la Fundación Teletón, lo que se dice (palabra) y lo que se hace (conducta) tiene una relación directamente proporcional al nivel de confianza que se tiene en ella, y donde factores como la transparencia, el control interno y la gestión contable juegan un papel importante: a mayor transparencia (publicación y accesibilidad de informes financieros), mejor control interno (operaciones efectivas y cumplimiento de promesas) y mejor gestión contable (conformidad con leyes y regulaciones) mayor será la confianza, lo cual se traduciría en más donaciones. La fundación, entonces, debe disipar, conservar o producir la niebla de manera que pueda llegar a ese liderazgo al que aspira para poder subsistir y seguir creciendo.

Figura 10. Modelo de Liderazgo



Fuente: Llano Cifuentes (2004)

²⁷⁹ Nalebuff, Barry J., y Bradenburger, Adam M., *op. cit.* p.278.

²⁸⁰ Llano Cifuentes, Carlos, *Humildad y Liderazgo*, FCE, México, 2004.

Uno de los principales puntos por donde se debe empezar es por la **ética** en la organización misma. Llano Cifuentes la define como “el conjunto de criterios que nos indica si algo es bueno o mejor, o si es malo o peor [...] y el criterio no puede ser confuso y débil”.²⁸¹ Benson (2009) añade que “ética y responsabilidad social ya no son más opcionales en el campo del liderazgo. Mejor dicho, se han convertido en la base para ello”.²⁸²

La Fundación Teletón tiene un Código de Ética²⁸³ (introducido en el subcapítulo 8.1.8.1) que contiene lineamientos hacia los diferentes jugadores que forman parte de su universo, y en éste hacen énfasis en asegurar a la sociedad, y a sus benefactores y donadores, que se comprometen, entre otras cosas, a:

- Proporcionar información, de forma honesta y veraz, sobre las acciones y resultados.
- Llevar una administración y rendición de cuentas transparentes, responsables y fidedignas.
- Conducirse con honestidad, profesionalismo y apego a la legislación aplicable.
- Respetar el destino acordado con el donador en la aplicación de los recursos, con base en los lineamientos de la fundación.
- Manejar con transparencia el destino de sus aportaciones.
- Informar oportunamente, con claridad y veracidad, el destino de sus aportaciones y los logros obtenidos.
- Cumplir con las leyes y disposiciones vigentes, así como con los compromisos acordados.

Así mismo, señalan no tolerar:

- Hacer negocios personales o utilizar los contactos de la fundación para un beneficio personal que conlleve un conflicto de intereses.

²⁸¹ Llano Cifuentes, Carlos, *Dilemas éticos...*, op. cit., p. 22.

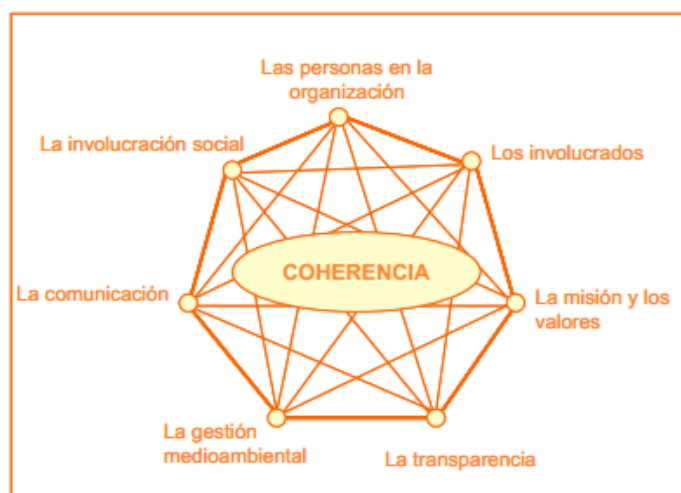
²⁸² Benson, John, “Managing to lead”, en *New Hampshire Business Review*, Septiembre del 2009, obtenido desde: <http://www.thefreelibrary.com/Managing+to+lead.-a0208219186>

²⁸³ El *Código de Ética* de la Fundación Teletón puede obtenerse desde: <http://teleton.org/sites/default/files/ch4ng3/codigodeetica.pdf>

- Aceptar recibir un beneficio condicionado a cualquier situación que rebase las normas morales o el objetivo social de la fundación.
- Recibir recursos de procedencia ilícita.
- Recibir un donativo condicionado a un beneficio particular o de contraprestación de un benefactor.

Tópicos que hemos establecido aquí como inherentes al nivel de confianza que se tiene hacia las organizaciones como lo son la transparencia, el control interno y la gestión contable son todos cubiertos por estos lineamientos, mismos que su propio *Comité de Ética* (ver subcapítulo 8.1.8.2) debe vigilar y afrontar en caso de presentarse situaciones anómalas y de esta manera mostrar coherencia entre lo que dicen y lo que hacen, es decir, “actuar en concordancia con los valores propios de la organización [...] Una organización incoherente no es creíble, y no contará con el apoyo de la sociedad.”²⁸⁴

Figura 11. Coherencia



Fuente: Observatorio del Tercer Sector (2005)

²⁸⁴ Vidal, Pau, Torres, Domingo, Guix, Bárbara y Peña R., María, “La responsabilidad social de las organizaciones no lucrativas”, en *Colección Papers de Investigació OTS*, Observatorio del Tercer Sector, España, Abril del 2005, obtenido desde: http://www.observatoritercersector.org/pdf/publicacions/03_rso_cs.pdf

En los resultados de la antes mencionada encuesta de la SEGOB sobre el tema de confianza²⁸⁵ se dice que los encuestados ven a las instituciones más por sus funciones que por su estructura, y que en ese sentido éstas están al servicio del bienestar social, dígase educativo, de salud, legislativo, etc.: **“Las instituciones deben de estar al servicio del pueblo”**.

El servicio a la comunidad es precisamente una de cuatro finalidades que Llano Cifuentes (1997) le asigna a la empresa, aunada al desarrollo de las personas que la integran como otro punto fundamental. Sobre esto dice:²⁸⁶

“Servicio no es la respuesta a una demanda sino a una necesidad. La diferencia entre lo que se demanda por parte del hombre y lo que el hombre necesita, sólo puede establecerse a la luz de un concepto objetivo de la persona humana. [...] El servicio y el desarrollo no establecen entre sí mutuas diferencias, pues si la empresa ofrece un verdadero servicio a la comunidad, eso es, una respuesta a sus necesidades reales, este servicio sería expansivo de las personas de los usuarios que reciben el servicio; es decir, las desarrolla.”

Al definir entonces a las instituciones a partir de su vocación de servicio público, es a partir de ésta y de la imagen que proyectan que la comunidad califica su funcionamiento y le ofrecen niveles de confianza.

En este sentido, los resultados de la encuesta de la SEGOB²⁸⁷ añaden que al preguntarles a los participantes sobre las características que debería tener una organización civil para que genere confianza, estos respondieron con las siguientes condiciones:

- Estimular la libertad.
- Hablar con la verdad.
- No dejar promesas al aire.
- Que el servicio sea honesto y claro, y que nos resuelva.

²⁸⁵ Secretaría de Gobernación, *Reporte Confianza, op. cit.*

²⁸⁶ Llano Cifuentes, Carlos, *Dilemas éticos...*, *op. cit.*, p. 238.

²⁸⁷ Secretaría de Gobernación, *Reporte Confianza, op. cit.*

- Rapidez de respuesta y solución a los problemas.
- Personal con conocimientos y bien preparado.
- Respeto a los ciudadanos.
- Actitud de servicio.
- Amabilidad y eficacia.
- Transparencia.
- Que tengan un árbitro neutral que los evalúe.

Se encuentra entonces que “mientras las instituciones sociales sigan ofreciendo la imagen de estar alejadas de los intereses de los ciudadanos, no fomenten un clima de confianza y no generen espacios de participación, los ciudadanos no encontrarán caminos, ni estarán interesados para llegar a ellas.”²⁸⁸

Las conclusiones de la ENAFI del 2008²⁸⁹ corrobora este razonamiento, al precisar que **la transparencia y la rendición de cuentas son el camino natural para generar confianza**. Y añade que el país tiene la ventaja de que su gente es solidaria y generosa, con vocación altruista y creyentes de que ellos mismos pueden generar un cambio e impacto en su comunidad. El objetivo, entonces es “posicionar a las organizaciones como los vehículos más adecuados para canalizar la generosidad y la buena voluntad del pueblo mexicano”, lo cual implica adecuar las campañas de recaudación para reflejar una visión real de la cultura y acercar las instituciones a la gente, reconocer a los donantes como una fuente vital de apoyo y un público al cual hay que rendirle cuentas, además de que “tienen que tomar en cuenta la necesidad de un cambio cultural y promover una relación más profunda con la gente”.

²⁸⁸ *Ibid.*

²⁸⁹ Layton, Michael y Moreno, Alejandro, “Donaciones y donantes en México: Una mirada a través de la II Encuesta Nacional de Filantropía y Sociedad Civil”, Proyecto sobre Filantropía y Sociedad Civil, Instituto Tecnológico Autónomo de México, México D.F., 2008, obtenido desde: <http://www.filantropia.itam.mx/docs/Donaciones.pdf>

La Encuesta Nacional sobre Cultura, Política y Prácticas Ciudadanas realizada en el 2012²⁹⁰ arrojó que el 16.84 por ciento de los encuestados ha hecho donativos a alguna organización social, y calcula que esto se traduce a un aproximado de casi 13 millones de personas. Sin embargo al preguntarles sobre qué tan fácil o difícil creen que es organizarse con otros ciudadanos para trabajar en una causa común el 44.53 por ciento contestó que es difícil o muy difícil, mientras un 37.5 dijo que es fácil o muy fácil. De ahí que no sorprendan los resultados emitidos por el Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública en el 2007²⁹¹, que indican que en México tan sólo el 4.6 por ciento de la población participa en alguna organización civil.

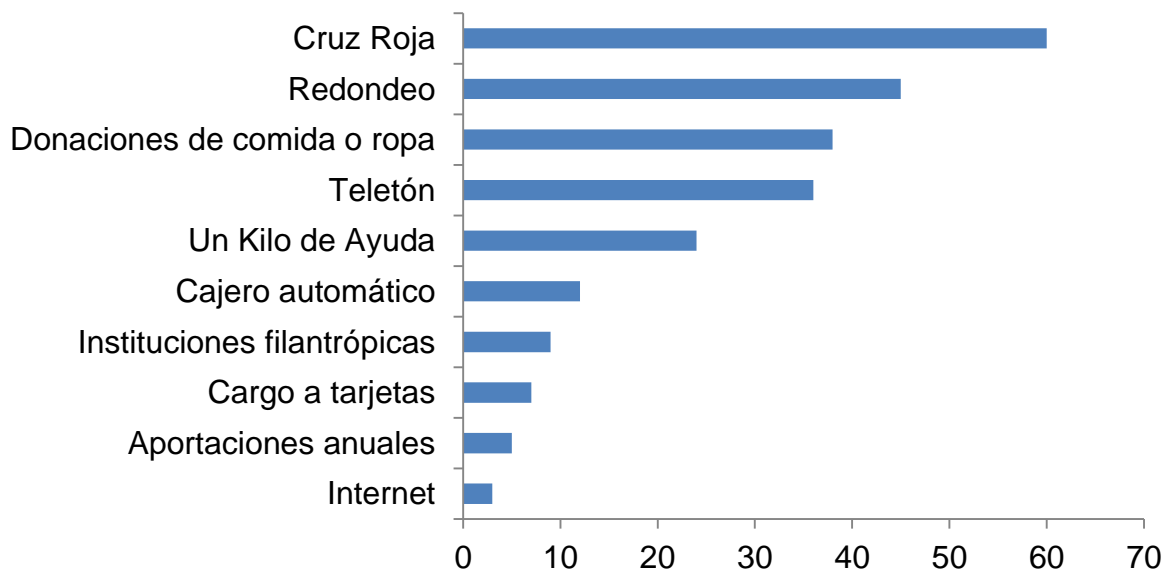
Al enfocarse específicamente en aquellas personas que sí han donado, la ENAFI²⁹² arrojó los siguientes resultados respecto a las campañas de recolección de fondos a donde destinaron su donación:

²⁹⁰ Secretaría de Gobernación, *Encuesta Nacional sobre Cultura Política y Prácticas Ciudadanas 2012*, obtenido en Abril del 2014, desde: http://www.encup.gob.mx/en/Encup/Documentacion_2012

²⁹¹ Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública (CESOP), *La opinión ciudadana en temas nacionales*, Encuestas CESOP 2007, Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública-Cámara de Diputados, México, p. 13.

²⁹² Layton, Michael y Moreno, Alejandro, "Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil (ENAFI)", ITAM, México, 2013, obtenida desde: <http://www.enafi.itam.mx/es/results.php>

Gráfica 10. Porcentaje de contribución a campañas de recolección de fondos en los últimos 12 meses



Fuente: ENAFI (2013)

Llama la atención la inclusión de *Teletón* como una categoría independiente a *Instituciones filantrópicas*, lo que refleja la visibilidad que tiene la fundación entre la población mexicana, apoyada, sin duda, por la relación que tiene con los principales medios de comunicación del país, y también, por qué no, por los resultados tangibles que ha tenido por medio de sus diferentes centros médicos. Aun así, la pregunta se mantiene: ¿por qué un 53 por ciento de la población tiene una percepción negativa y de desconfianza en la Fundación Teletón? La respuesta, quizás, se pueda encontrar al analizar la colaboración que existe entre los diferentes jugadores involucrados.

8.3.2 Colaboración: beneficio y controversia

Las empresas colaboran con el 30 por ciento, en promedio, de los recursos que se reciben durante el Evento Teletón, aunado a su papel de patrocinadores y promotores; mientras que por otro lado el gobierno es quien dona los terrenos donde se construyen los centros y quienes eventualmente se hacen cargo total o parcialmente de los costos para la manutención de estos. Inclusive la colaboración entre empresa y gobierno entra en juego, al haber leyes que permiten a las empresas una exención fiscal al proveer recursos a organizaciones consideradas como donatarias autorizadas.

Estos diferentes roles son constantemente cuestionados. Jenaro Villamil, de la Revista Proceso señala que “a cambio de sus múltiples ganancias, [Teletón] ofrece un proyecto de ‘filantropía’ que sirve para evadir impuestos y obtener publicidad.”²⁹³ Sara Murúa, especialista en las asociaciones de asistencia privada, afirma que “el verdadero objetivo de este tipo de fundaciones es facilitar la exención y eliminar controles más rigurosos a través de la figura legal de Institución de Asistencia Privada”.²⁹⁴ Clara Jusidman, la primera Secretaria de Desarrollo Social del Gobierno del DF dice que “estamos ante intereses mediáticos y políticos. Nadie va a desperdiciar la oportunidad de salir entregando un cheque en la televisión [sic], menos un político”.²⁹⁵ Darío Zepeda Galván, de la publicación Crisol Plural, dice que “es bastante posible que todo este movimiento teletonesco se utilice para que estos megaconsorcios deduzcan impuestos frente a Hacienda, y nos dejen un gobierno federal con menos recursos para hacer obras”.²⁹⁶

Si bien es cierto que al permitir la deducción de impuestos por medio de donaciones el gobierno deja de recibir esos recursos, también hay que notar

²⁹³ Villamil, Jenaro, “El Teletón: La falsa ayuda de la televisión a los niños”, en *Revista Proceso*, Edición especial No. 26, “La infancia en México: Erase una vez”, México, Diciembre del 2011, obtenido desde:

<http://nacionalistasmexicanos.blogspot.mx/2011/12/el-teleton-la-falsa-ayuda-de-la.html>

²⁹⁴ *Ibid.*

²⁹⁵ Cabrera, Rafael, “Teletón: El monopolio de la atención a la discapacidad”, en *Semanario EMEQUIS*, México, Diciembre del 2012, obtenido desde:

<http://www.m-x.com.mx/xml/pdf/295/36.pdf>

²⁹⁶ Zepeda Galván, Darío, “El corazón del Teletón”, en *Crisol Plural*, México, Diciembre del 2008, obtenido desde: <http://crisolplural.com/2008/12/05/el-corazon-del-teleton/>

que la reforma fiscal, de acuerdo a la *Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única* (LIETU)²⁹⁷, solamente permite a las empresas deducir una cantidad que no exceda del 7 por ciento de la utilidad fiscal obtenida en el ejercicio inmediato anterior a aquel en que se efectúe la deducción, por lo que hay un límite respecto a lo que se puede donar y por ende lo hace finito.

Así mismo, el que las organizaciones civiles obtengan exenciones fiscales de parte del gobierno es beneficioso para la sociedad en base a los siguientes argumentos:²⁹⁸

1. “Su naturaleza no lucrativa y la prohibición que tienen de repartir utilidades entre sus miembros, hace que las exenciones sean, no una concesión, sino un mero **acto de equidad tributaria**.”
2. Las exenciones contribuyen a **fortalecer a las organizaciones de la sociedad civil**, dándoles mayor autonomía del gobierno en turno al tener recursos disponibles independientemente de las preferencias políticas de los funcionarios gubernamentales.
3. Los incentivos tributarios de este tipo ayudan a fomentar una sociedad pluralista; por medio de las exenciones, el Estado permite la generación de una multiplicidad de bienes, servicios y causas que no necesariamente surgirían **en el caso de que los recursos recaudados fuesen administrados directamente por el gobierno**. Uno de esos bienes es el mero incentivo de donar y el consecuente involucramiento de la persona que dona en una causa de interés público, lo cual favorece **una ciudadanía más participativa y responsable**.”

Sobre este último punto Verduzco (2003) añade que “la previsión del gobierno será más bien que éste ampliará su campo de acción en favor de las organizaciones que se presten a atender las demandas que de los diferentes

²⁹⁷ La *Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única* puede obtenerse desde:

<http://www.portalfiscal.com.mx/pagina/principal/leyes/2013/LIETU%202013.htm>

²⁹⁸ García, Sergio, Layton, Michael, García, Laura y Ablanado, Ileri, “Definición de una Agenda Fiscal para el Desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México”, *Incidencia Social/ITAM/ICNL/Cemefi*, 2007, p. 84, con información de Irrarázabal, Ignacio y Guzmán, Julio, “Too Much or Too Little?”, en *Philanthropy and Social Change in Latin America*, Harvard University Press, Estados Unidos, 2005, p. 287.

grupos les solicitarán en sus distintos niveles”.²⁹⁹ Y agregaría aquí que el gobierno fomenta la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) al darle a las empresas un medio más para ejercerlo.

Respecto al tema de la deducibilidad de impuestos la Fundación Teletón afirma que como organización civil “no ayuda a las empresas a evadir impuestos” sino que “la autorización que le permite recibir donativos deducibles de impuestos se otorga justamente para impulsar las acciones de organizaciones que otorgan un beneficio social; deducibilidad no significa evasión.”³⁰⁰

En el estudio realizado en 2009 sobre prácticas de RSE en el país con apoyo del ITAM³⁰¹, 54 por ciento de las empresas entrevistadas dijeron que la mayor motivación de involucrarse en la filantropía es porque consideran que el gobierno no tiene la capacidad de resolver en su totalidad los problemas sociales. Otra encuesta realizada el mismo año por Alternativas y Capacidades A.C.³⁰² arroja que 87 por ciento de los participantes consideran que el trabajo de las OSC tiene mayor alcance e impacto social que los programas gubernamentales, el 77 por ciento considera que el gobierno apoya a las OSC porque promueven la creación de empleos y el desarrollo económico sin fines de lucro, y el 76 por ciento considera que la sociedad tiene más confianza en las OSC que en el gobierno federal.

Sin embargo la **resistencia** de un sector de la población hacia el hecho de que las empresas donen a esta causa y a su vez deduzcan impuestos es latente. Hay voces que señalan que el gobierno se desentiende de sus obligaciones de velar por los niños con discapacidad, cáncer o autismo, y que son ellos quienes deberían realizar esta labor. Diego de la Mora, encargado del área de presupuesto de la organización Fundar, dice que “la atención a

²⁹⁹ Verduzco, Gustavo, *Organizaciones no lucrativas...*, *op. cit.*, p. 142.

³⁰⁰ TELETÓN, *op.cit.*

³⁰¹ Carrillo, Patricia, Mayec, Socorro, Tapia, Mónica y Layton, Michael D., *Diagnóstico sobre Filantropía Corporativa en México*, Alternativas y Capacidades A.C., México D.F., 2009, obtenido desde <http://www.filantropia.itam.mx/docs/DiagnosticoFilCorp.pdf>

³⁰² Verduzco, María Isabel, Leal, Jesús y Tapia, Mónica, *Fondos Públicos...*, *op. cit.*, p.36.

personas con discapacidad es una obligación del Estado”³⁰³ y Clara Jusidman agrega que “eso es algo que deberían hacer los gobiernos; están renunciando a su obligación y delegan su responsabilidad a un proyecto privado”.³⁰⁴ Ben Crocker, bloguero político, reconoce que hay quienes dicen “preferir darle su dinero al Teletón y no al gobierno que invariablemente irá a parar a los bolsillos de los funcionarios”³⁰⁵ pero mantiene su postura de que “las donaciones a las organizaciones o la recaudación de impuestos al estado hacen que resulte peligroso hacer creer a la gente que el sector privado puede sustituir en funciones al sector público”.

La postura de la Fundación Teletón ante esto es que su labor “complementa el servicio de salud que se ofrece en el país”³⁰⁶ y en todo momento considera que la relación con el gobierno es una de **colaboración**, creando a partir de estos beneficios el sistema de rehabilitación pediátrica más grande del mundo y otorgando servicios de la más alta calidad a niños con discapacidad, cáncer y autismo que de otra manera no hubieran podido ser atendidos de la misma forma por el sistema de salud mexicano. Alberto Martínez Vara, columnista del periódico Mural, dice: “Vayan al CRIT, vean la atención y la limpieza. Y luego vayan a cualquiera de los hospitales del sistema de Salud del Gobierno, y comparen”.³⁰⁷

Porter (2011) agrega:³⁰⁸

“Hoy en día el principio del valor compartido rompe con la división tradicional de las responsabilidades acatadas a las empresas y al gobierno o la sociedad civil [...] Ya no importa qué tipo de organizaciones crearon el valor, lo que importa son los beneficios que otorgan las organizaciones y que provienen de la colaboración efectiva entre todas las partes”.

³⁰³ Cabrera, Rafael, “Teletón...”, *op. cit.*

³⁰⁴ *Ibid.*

³⁰⁵ Crocker, Ben, “La realidad de Teletón y Televisa en México”, en *Hojeando Vida*, México, Agosto del 2010, obtenido desde <http://hojeandovida.wordpress.com/2010/08/07/la-realidad-del-teletn-y-televisa-en-mxico/>

³⁰⁶ TELETÓN, *op. cit.*

³⁰⁷ Martínez Vara, Alberto, “¡Otra vez el Teletón!”, en *Periódico Mural*, Primera Sección, México, 29 de Noviembre del 2012, puede obtenerse desde:

<http://albertomartinezvara.wordpress.com/2012/12/03/otra-vez-el-teleton/>

³⁰⁸ Porter, Michel E. y Kramer, Mark R., “Creating Shared Value”, *op. cit.*, pp. 72-73.

La Fundación Teletón reconoce también que cuenta con una infraestructura y apoyo mediático sin precedentes en el país con las que muchas otras organizaciones civiles no, y es por eso que instauró el Fondo de Apoyo a Instituciones (ver subcapítulo 8.1.10.2) con el objetivo de apoyar a otras organizaciones con causas similares por medio de aportaciones de recursos económicos; al día de hoy ha aportado recursos a más de 500 instituciones.

Este modelo de apoyo ejemplifica lo que Nalebuff y Bradenburger (1996) exponen sobre cómo los jugadores pueden ser competidores y al mismo tiempo complementadores: “Hay un prejuicio que nos inclina a ver todo jugador como una amenaza competitiva. Pero muchos jugadores lo complementan a uno a la vez que compiten con uno. Busque oportunidades de complementación, lo mismo que amenazas competitivas”.³⁰⁹ Ortiz Ibarz (1995) agrega que “la racionalidad de las actividades necesita humanizarse. Este será el único camino posible para llegar a la complementariedad de aquello que ahora es ardua contraposición, cooperación y competencia”.³¹⁰

Finalmente, Herrera (2007) lo resume de la siguiente manera.³¹¹

“Aunque hoy día muchos grupos e instituciones se han agrupado según sus ámbitos de trabajo en redes o confederaciones para lograr un mayor impacto de su trabajo, tienen ante sí el reto de reconocer la pluralidad que caracteriza cada vez más a México. Como país enfrentamos el desafío de lograr que los diferentes colectivos o grupos sociales se conozcan y reconozcan entre sí, se respeten y colaboren para un proyecto común por encima de los intereses personales o de grupo, de lo contrario seguiremos en este ambiente de insatisfacción, fragmentación, sospecha y enfrentamiento. Es prioritario un trabajo común, conjunto, incluyente, vinculante y vinculado con los demás, en pocas palabras, los diversos actores sociales necesitamos

³⁰⁹ Nalebuff, Barry J., y Bradenburger, Adam M., *op. cit.* p.43.

³¹⁰ Ortiz Ibarz, José María, *La hora de la ética empresarial*, McGraw Hill, Madrid, 1995.

³¹¹ Herrera, Luis Javier, “Sociedad Civil y Compromiso Ciudadano”, en *Bien Común*, Fundación Rafael Preciado Hernández A.C., Número 151, Julio 2007, p. 13.

reconciliarnos unos con otros y poner el acento en los que nos une y no en lo que nos divide”.

8.3.3 La participación de las empresas

“¿Televisa y las demás empresas están realmente interesadas en hacer un bien por la comunidad, o ven esta oportunidad como un negocio y una forma de legitimarse ante la sociedad?”³¹²

Es una pregunta que seguramente muchos nos habremos hecho al pensar en la Fundación Teletón y la colaboración que tiene con las empresas. Y también es una pregunta cuya respuesta, en el fondo, da pie a muchas respuestas según cada caso particular. La cuestión es, si nos ponemos en el lugar de las empresas, ¿es malo escoger una u otra opción? ¿Es vergonzoso aceptar que la respuesta bien podría ser “todas las anteriores”?

El estudio del ITAM realizado en 2009 sobre prácticas de RSE en el país cuestionó a las empresas sobre sus principales motivadores para donar a organizaciones civiles y dio como resultado, en este orden:³¹³

1. Compromiso y obligación con la sociedad.
2. Contribuir a relación armoniosa entre empresa y comunidad.
3. Mejorar reputación e imagen de la empresa.
4. Ayuda a empleados de la empresa y a sus familias.
5. Seguir tradición filantrópica de fundadores.
6. Presiones externas por parte de los consumidores.
7. Replicar programas que la empresa tiene a nivel mundial.

Aunado a estos puntos, a pregunta expresa sobre cuál es el principal objetivo de negocios que busca la empresa al donar a una organización civil, el 42 por

³¹² Cerebro, “¿Donar al Teletón? He ahí un dilema”, en *El Cerebro Habla*, México, Diciembre del 2010, obtenido desde: <http://elcerebrohabla.com/2010/12/03/%C2%BFdonar-al-teleton-he-ahi-un-dilema/>

³¹³ Carrillo, Patricia, Mayec, Socorro y varios, *Diagnóstico sobre Filantropía...*, op.cit., p. 25.

ciento contestó que busca mejorar la reputación de la empresa, mientras que el 22 por ciento contestó que no buscan lograr ningún objetivo de negocios.³¹⁴

Se entiende, por ende, que sí hay un interés genuino por las empresas de colaborar por el bienestar social, y hay un sector de la sociedad que reconoce que estas alianzas incluso son necesarias para la supervivencia de las organizaciones civiles. En una encuesta realizada por CEMEFI en el 2012³¹⁵, se preguntó qué mecanismo es más eficiente para lograr la sustentabilidad de las organizaciones civiles, y si bien el principal fue el de ofrecer bienes y servicios relacionados con su objeto social, también un 37 por ciento opinó que es importante generar alianzas con empresas y tener al menos tres diferentes fuentes de ingresos.

En esta colaboración encontramos también el marketing con causa, que se refiere a “toda actividad de marketing que vincula las contribuciones de la empresa a una causa social con los clientes que, directa o indirectamente, se comprometen en las transacciones que realiza la empresa para recaudar fondos.”³¹⁶ La exploración de las necesidades sociales, que cada día tienen más visibilidad debido al entorno mediático en el que vivimos, eventualmente lleva a las compañías a descubrir nuevas oportunidades para diferenciarse y reposicionarse en mercados tradicionales, pero también para reconocer el potencial de nuevos mercados.³¹⁷

Y es precisamente aquí donde el término de complementador entra con mayor fuerza en la relación entre la Fundación Teletón y las empresas, en que la organización puede servir como una herramienta estratégica de mercadotecnia social. Nalebuff y Brandeburger (1996) dicen que “un jugador es un complementador si los clientes valoran más el producto de usted cuando

³¹⁴ *Ibid.*, p. 27.

³¹⁵ CEMEFI, obtenida desde:

http://www.cemefi.org/images/stories/banners_left/Encuestas/Encuesta4%2021%20al%2027%20de%20febrero%20de%202012.pdf

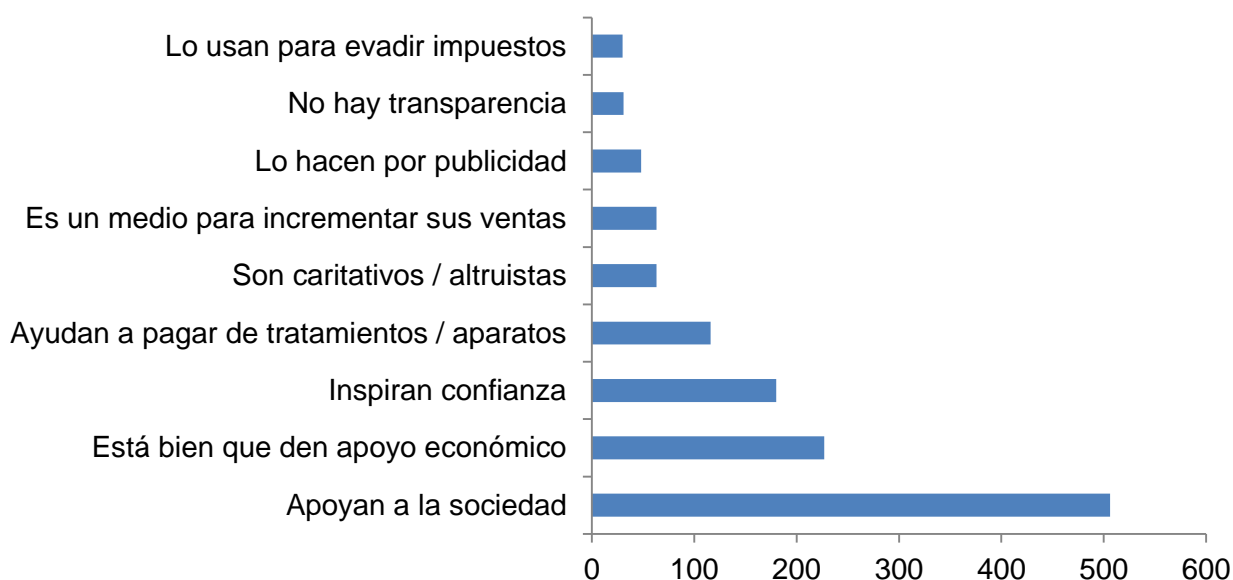
³¹⁶ Kotler, Philip y Keller, Kevin L., *op.cit.*, pp.709 y 710.

³¹⁷ Porter, Michel E. y Kramer, Mark R., “Creating Shared Value”, *op. cit.*, pp. 72-73.

tienen el producto de otro jugador que cuando sólo tienen el producto de usted".³¹⁸

Siguiendo con esta idea, en una encuesta realizada por la agencia de investigación mexicana Pearson³¹⁹ en Marzo del 2012 a 633 individuos se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica 11. Opinión (en menciones) sobre marcas o productos comerciales que apoyan a la Fundación Teletón



Fuente: Fundación Teletón (2014)

Se puede observar que las cinco respuestas con más menciones son todas positivas, es decir, el que una marca se relacione con un proyecto de bienestar social sí influye positivamente en la sociedad. La siguiente pregunta corrobora esta aseveración, pues al inquirir si el que una marca sea benefactora o patrocinadora del Teletón influye en la imagen que tienen de ella, el 66 por

³¹⁸ Nalebuff, Barry J., y Bradenburger, Adam M., *Coo-petencia*, op. cit., p. 24.

³¹⁹ Datos proporcionados directamente por la Fundación Teletón; para más información de la agencia se puede consultar su página desde: <http://www.pearson-research.com/index.phtml>

ciento contestó que sí influye, mientras el 10 por ciento se mostró neutral y el restante 24 por ciento dijo que influye poco o nada. Al variar un poco la pregunta sobre si esto influye en su decisión de compra, la respuesta es similar: 61 por ciento indica que sí. Más importante aún, al preguntarles si estarían dispuestos a dejar de comprar productos o servicios de su marca favorita para comprar las marcas que apoyan específicamente al Teletón, el 54 por ciento dijo que estaría dispuesto o muy dispuesto.

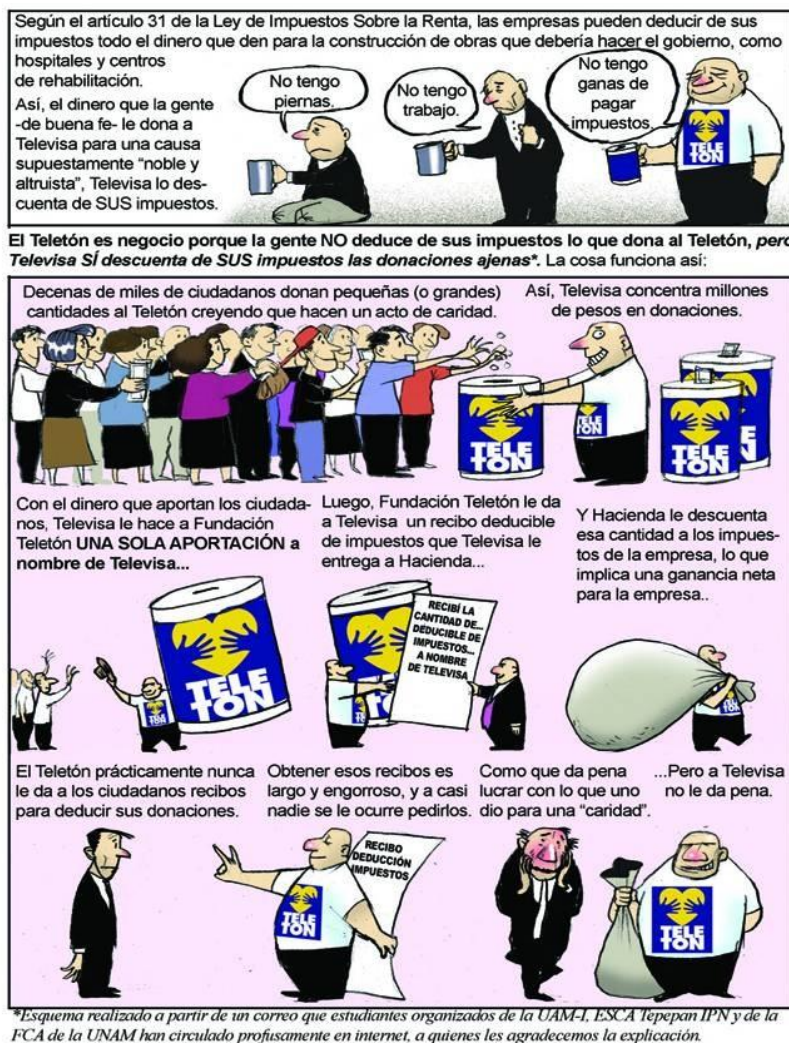
A pesar de estos resultados es evidente en distintos medios de comunicación y redes sociales que la percepción de que Teletón es *parte de* Televisa afecta en gran medida la imagen de la fundación. Darío Zepeda Galván, de la publicación Crisol Plural, resume esta postura así: “¿Entonces por qué me da tanta desconfianza y me produce tanta aversión este espectáculo publicitario? Supongo que es esencialmente porque soy un opositor a todo lo que venga de Televisa”.³²⁰

Existe mucha desinformación sobre el verdadero involucramiento de Televisa con la Fundación Teletón. La realidad es que ambas son personas morales independientes que se han apoyado para llevar a cabo este proyecto de unidad nacional desde sus inicios. El papel de Televisa es principalmente el que juega durante el Evento Teletón, mismo que se transmite por sus canales 2 y 4, y donde se presta infraestructura y talento. Aunado al apoyar las causas que promueve la Fundación Teletón, se puede decir que Televisa se beneficia en cuestión de visibilidad, promoción de talento e imagen ante el público; todos ellos puntos que le corresponde al lector dar por válidos o no. Pero la mayor desinformación que existe respecto a esta alianza es la de que Televisa recibe el dinero de los donadores y posteriormente deduce impuestos de éste, obteniendo así una ganancia. Este argumento se puede cortar de tajo al apuntar que Televisa **no recibe ni un solo centavo de lo que la sociedad aporta**, ni siquiera a manera de intermediario. Los donativos que se reciben en ningún momento pasan por Televisa.

³²⁰ Zepeda Galván, Darío, “El corazón...”, *op. cit.*

La siguiente caricatura realizada en base a información proporcionada por estudiantes de la UNAM es ampliamente conocida debido a que cada año circula por las redes sociales cuando se acerca la fecha del Evento Teletón. En base a los argumentos expuestos en el párrafo anterior, la cadena de acciones mostrada en la ilustración se invalida desde su segundo punto, el cual lee: “Así, Televisa concentra millones de pesos en donaciones”.

Figura 12. Teletón y Televisa



Fuente: UNAM, obtenida por Hojeando Vida (2010)³²¹

³²¹ Hojeando Vida, México, obtenido desde:

Es importante volver a recalcar que las empresas que sí son intermediarias para recibir los donativos de la sociedad (como Banamex, Telmex, Telcel o Soriana) no reciben un recibo deducible a nombre de la empresa de parte de la Fundación Teletón. Esto incluso sería inconsecuente ya que cada donador puede solicitar su propio recibo deducible de forma individual, y aunque no lo hicieren, estas empresas no tienen forma de saber quién sí lo hará o no. Todo está vigilado por la Secretaría de Hacienda, a quien la Fundación Teletón le rinde cuentas y quien regula que no se den fraudes de este tipo.

Habiendo mencionado a estas diferentes empresas como principales colaboradoras de la Fundación es notorio, por ejemplo, reflexionar sobre la relación que tienen Televisa y Telmex, la cual no es buena y se ha visto quebrantada en los últimos años por distintos intereses comerciales.³²² Es entonces más relevante aún el notar que Telmex no se promociona ni compra publicidad en Televisa, pero el día del Evento Teletón la empresa telefónica es prominentemente anunciada y mencionada; esta relación sería comercialmente imposible si cualquiera de sus directores generales, Carlos Slim o Emilio Azcárraga respectivamente, viera una ventaja en su rival.

El Evento Teletón ha sido acusado también de ser equiparable a una “manipulación mediática”³²³, donde se busca tocar el corazón de las personas por medio de tácticas mercadológicas para provocar que la gente done. Llano Cifuentes (1997) dice que la manipulación es “predisponer al hombre para moverlo en determinada dirección que a nosotros nos interesa, incentivando sus pasiones más bajas”, y en cuanto al papel de la empresa añade que “más le valiera presentar una fachada de empresa digna de confianza y vender lo bueno porque es bueno, y no porque sabe hacer una publicidad incisiva.”³²⁴ La Fundación Teletón promueve causas que son reales, resultados que son

<http://hojeandovida.wordpress.com/2010/08/07/la-realidad-del-teletn-y-televisa-en-mxico/>

³²² Para ejemplo esta nota de La Jornada, “Representantes de Televisa y Telmex chocan en el Senado”, México, Abril del 2014, obtenida desde:

<http://www.jornada.unam.mx/2014/04/04/politica/003n1pol>

³²³ De Pourtales, Alejandro, “El Teletón de Televisa: chantaje emocional, manipulación mediática y deducción de impuestos”, en PijamaSurf, México, Diciembre del 2012, obtenido desde:

<http://pijamasurf.com/2011/12/el-teleton-de-televisa-chantaje-emocional-manipulacion-mediatica-y-deducción-de-impuestos/>

³²⁴ Llano Cifuentes, Carlos, *Dilemas éticos...*, op. cit., p. 192.

tangibles, y lo hace manifestándose por medio de nuestra condición de personas. Sí, ver a personalidades del país llorando sobre un escenario u observar cápsulas³²⁵ de familias que han sufrido causa un impacto emocional. Teletón se defiende argumentando que las historias no son inventadas, y que lo que se busca es “generar una cultura en favor de la discapacidad, que todos los mexicanos conozcan y entiendan la realidad de estas familias para que de esta forma, comprendan la necesidad urgente de ayudarlas”.³²⁶ La clave aquí es ver más allá de un corto documental y la versión de la realidad que se nos plantea. ¿Teletón da resultados? ¿Teletón vende lo bueno porque es bueno?

Herrera (2007) dice:³²⁷

“De nada sirven las organizaciones de la sociedad civil si no hay una sociedad que las reconozca, acoja, acompañe y en su caso, también las cuestione. Necesitamos ser ‘una’ sociedad. No significa limitar o condicionar la pluralidad, sino unir esfuerzos, generar vínculos, abrir espacios de encuentro y diálogo, tender puentes entre diversas formas de construir el bien común, entre las diversas ideologías y entre las diversas iglesias.”

Si bien las opiniones sobre la Fundación Teletón son muchas y variadas, hay un punto en el que parece que todos, o bien la mayoría, están de acuerdo: **la visibilidad que ha dado hacia la cultura de la discapacidad**. Raquel Jelinek, presidenta de Inclusión Interamericana, engloba esta postura al expresar que Teletón “visibilizó a las personas con discapacidad; hizo que fueran parte del debate público. El gran mérito del Teletón es haber hecho visible el tema de la discapacidad.”³²⁸

La propia fundación lo describe así:³²⁹

“Cuando inició Teletón, la discapacidad era un tema del que no se hablaba en México. Muchas familias, por falta de información o miedo al

³²⁵ Las cápsulas televisadas durante el Evento Teletón se pueden ver en:

<https://www.youtube.com/user/TeletonMexico/featured>

³²⁶ TELETÓN, *op. cit.*

³²⁷ Herrera, Luis Javier, *op. cit.*, p. 14.

³²⁸ Cabrera, Rafael, “Teletón: El monopolio...”, *op. cit.*

³²⁹ TELETÓN, *op. cit.*

rechazo, escondían a sus hijos con discapacidad. Por su parte, la población que no tenía un familiar o amigo cercano con discapacidad no sabía nada de estas condiciones. Hoy, la discapacidad forma parte de nuestro vocabulario, de nuestro día a día. Teletón logró darles cara a las personas con discapacidad y promovió un mejor entendimiento de sus circunstancias. Ahora los papás o familiares de niños con discapacidad saben que no es un ‘castigo divino’ o una maldición, es una realidad que miles de personas viven en todo el mundo. Son personas que merecen nuestra generosidad pero sobre todo nuestro reconocimiento y respeto.”

La Fundación Teletón se jacta de ser una institución honesta, transparente, que cumple con las regulaciones del país y busca unir a los mexicanos para alcanzar un bien común. Llano Cifuentes (1997) dice que “la honradez paga” y que “el egoísmo no es un buen negocio”.³³⁰ En pocas palabras, quien acata reglas éticas, establece criterios morales sólidos, sigue principios formales y utiliza correctamente su libertad y responsabilidad, lograra ampliar el radio de alcance de la virtud. Los resultados y los 17 años de continuo crecimiento avalan un proyecto que es de todos los mexicanos. Al final de cuentas la Fundación Teletón busca que la gente no vea al *Teletón* tan solo como un programa televisivo, sino que se piense en éste como “una fundación comprometida en construir un México más justo y solidario, que tiene como prioridad a los niños y jóvenes con discapacidad, cáncer y autismo.”³³¹

³³⁰ Llano Cifuentes, Carlos, *Dilemas éticos...*, *op. cit.*, pp. 113-114.

³³¹ TELETÓN, *op. cit.*

CAPÍTULO 9

CONCLUSIONES

9.1 Conclusiones sobre la investigación

Las preguntas de investigación, las hipótesis, junto con los datos del estudio de caso y la evidencia presentada permiten concluir lo siguiente.

9.1.1 *Relación del éxito de una organización civil con el control interno y la transparencia*

¿Por qué es importante la transparencia y el control interno para el éxito de las organizaciones civiles? Control interno desde la perspectiva de logro de operaciones efectivas y eficientes, reporte financiero confiable, y conformidad con leyes y regulaciones.

HA0: La hipótesis nula: La transparencia y el control interno contribuyen de forma integral al éxito (tener más fondos para las causas que promueven que lo que se gasta en la organización) y sustentabilidad (mantenerse sin agotar los recursos disponibles) de una organización civil.

HA1: La hipótesis alternativa: El éxito y sustentabilidad económica de una organización civil puede lograrse sin una correcta transparencia y control interno.

La hipótesis nula no se rechaza en base a la evidencia presentada³³² en que se estableció que si bien los donadores que aportan cantidades pequeñas son menos propensos a buscar información financiera de la empresa antes de donar, también es más viable que cuando una organización tiene buen control interno y transparencia “pase desapercibida” y por ende los donadores regresen, ya que para ellos sí es importante el cómo sus aportaciones son utilizadas. El caso contrario, como se evidencia en los resultados de diversos estudios³³³, es que si sus problemas internos o incorrecta gestión contable se hacen públicos, entonces sí existe una influencia en el público que se traduce en reducción de contribuciones. También se estableció que para los donadores

³³² 7.1 “Eficiencia y control interno en las organizaciones civiles”

³³³ 7.3.1 “Los donadores individuales y el efecto de la transparencia como motor motivacional”

más importantes y que brindan mayores sumas sí es un factor determinante el que la organización sea manejada con efectividad y que presenten informes financieros.

Es importante notar que esta hipótesis se relaciona directamente con el tema de la percepción pública, ya que una organización podría tener todo en orden, pero aun así podría tener una imagen negativa en la sociedad. Esto toma más relevancia al notar que las personas individuales suelen donar a una organización a partir de enterarse sobre ella por medio de la información boca en boca entre amigos y familiares y no tanto por los informes que publican.³³⁴ En este tipo de escenario la organización debe de cambiar el juego³³⁵, pero no lo podría hacer si su control interno y la transparencia de su información no están en orden.

La Fundación Teletón ha tomado diversas medidas para lograr tener un buen control interno y transparencia, de manera que esto se traduzca en confianza en la población, misma que aporta fondos con los cuales la fundación promueve sus causas y se sustenta:

- Operaciones efectivas y eficientes: se certifica constantemente por la Comisión on Accreditation of Rehabilitation Facilities y el Consejo de Salubridad General³³⁶, aparte de crear su propia universidad³³⁷ para profesionalizar a más personas en los temas de discapacidad.
- Reporteo financiero confiable: los balances de actividades y estados de resultados de cada centro médico del último ejercicio fiscal disponible están accesibles por medio de la página web de la fundación, así como algunos informes anuales; información adicional puede solicitarse directo a la fundación.³³⁸
- Conformidad con leyes y regulaciones: la fundación es auditada externamente por tres importantes firmas que son Price Waterhouse

³³⁴ 7.3.1 “Los donadores individuales y el efecto de la transparencia como motor motivacional”

³³⁵ Nalebuff, Barry J., y Bradenburger, Adam M., *Coo-petencia*, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1996.

³³⁶ 8.1.7 “Certificaciones”

³³⁷ 8.1.11.1 “Universidad Teletón”

³³⁸ 8.2.4.2 “Utilización de recursos”

Coopers, KPMG Cárdenas Dosal y BDO, cuyos dictámenes se encuentran en la página web de la fundación³³⁹, además de que también realiza constantes auditorías internas.³⁴⁰ También es parte de la ORITEL³⁴¹, el Centro Mexicano para la Filantropía A.C.³⁴² y el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil³⁴³, aunado a que como donataria autorizada por el Sistema de Administración Tributaria debe presentar informes completos de todos los donativos recibidos.³⁴⁴

Aun así existe mucha incertidumbre sobre el manejo de los recursos de la Fundación Teletón, y diferentes comentarios y artículos en los medios de comunicación hacen referencia una y otra vez a que la fundación no publica sus balances de actividades y estados de resultados.³⁴⁵ Al establecer que estos sí están a la mano en la página web de la fundación, se puede concluir que se trata sin duda de un problema grave de comunicación que considero debería ser atacado con mayor fuerza. Es una cuestión mercadológica que da para analizarse más a fondo, pero a manera de recomendación y en base a los resultados de ésta investigación propongo que la Fundación Teletón innove en mercadotecnia³⁴⁶; como un ejemplo, que la fundación envíe, aunque sea una sola vez, estos informes, así como los resultados generales de las auditorías, a la redacción de diferentes medios de comunicación, críticos y personajes públicos que han planteado cuestionamientos respecto a la gestión de los recursos. Quizás también, al tener el apoyo de tantos medios de comunicación, hacer una campaña exclusivamente sobre el tema de transparencia que sea visible para todos sin necesidad de que una persona tenga que hacer algo, llámese espectaculares, anuncios televisivos, desplegados en revistas, periódicos, etc. De esta manera invitar a las personas a visitar su página, a visitar algún centro médico, y dar así visibilidad de que la fundación no tiene

³³⁹ www.teleton.org

³⁴⁰ [8.2.5](#) "Auditorías"

³⁴¹ [8.1.5](#) "Organización Internacional de Teletones"

³⁴² [8.2.5](#) "Auditorías"

³⁴³ [7.5.1](#) "Cuantificación y tipología"

³⁴⁴ [7.6.7](#) "Ley del Impuesto sobre la Renta"

³⁴⁵ [8.3.2](#) "Colaboración: beneficio y controversia"

³⁴⁶ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, "Medición de las Actividades Científicas y Tecnológicas. Directrices propuestas para recabar e interpretar datos de la innovación tecnológica: Manual Oslo", 1997.

nada que esconder. Como lo ha dicho repetidamente Fernando Landeros, presidente de la fundación: “los fraudes por lo general se hacen en lo oscuro”, y no “frente a toda la sociedad por el canal de televisión con más audiencia del país.”

En cuanto a los estados de cuenta y balances de actividades que la Fundación Teletón pone a la mano, se observa que estos traen el desplegado general de sus activos, pasivos y capital, así como su flujo de efectivo. Pero es en los informes anuales donde la fundación explica de manera más accesible la utilización que hizo de los recursos; sin embargo en su página web solamente se encuentran los informes de los años 2008, 2009 y 2010 y nada más se pueden acceder por medio de un buscador (como por ejemplo Google) y no al navegar directamente dentro de su página. Probablemente sea una cuestión de manejo de su portal web, por lo que es recomendable poner mucha atención en éste, que es su ventana hacia el público en general durante todo el año, así como también se recomienda tener accesibles los informes de los últimos cinco o más años. El nivel de detalle que cada organización maneja en sus informes es diferente, por lo que la fundación también podría considerar publicar datos más específicos en sus informes, en el sentido de, por ejemplo, cómo se componen sus costos de operación, sueldos, etc., así como una discusión más profunda sobre su desempeño y sus resultados financieros³⁴⁷, vinculados éstos con el valor que agrega a la sociedad por medio de su honorable proyecto social.

A partir del estudio realizado se pueden vislumbrar líneas de investigación que pueden complementar los temas presentados aquí y explicar mejor la realidad. Como propuestas quedaría un estudio mercadológico a fondo sobre lo que la Fundación Teletón ya hace en este sentido, pero también sobre lo que podría hacer para potencializar el mercado de quienes al día de hoy no confían en ella. Inclusive se podría hacer comparándola con otros teletones del mundo y analizar sus modelos. Así mismo, se podría hacer una investigación más a fondo de otras organizaciones civiles, sobretodo en México, y la forma en que presentan sus informes en cuanto a fondo, forma y accesibilidad, así

³⁴⁷ 7.3.1 “Los donadores individuales y el efecto de la transparencia como motor motivacional”

como realizar un análisis contable detallado sobre la información que la fundación presenta y también cómo podría hacerse más entendible a personas que no tengan conocimientos formales de contabilidad.

9.1.2 *Análisis de utilización de recursos*

¿Cómo se manejan los donativos que recibe la Fundación Teletón?

HB0: La hipótesis nula: Los donativos recibidos por la Fundación Teletón son utilizados para las causas que prometen a través de los medios de comunicación, de acuerdo a lo plasmado en sus reportes financieros.

HB1: La hipótesis alternativa: Los donativos recibidos por la Fundación Teletón no son manejados para las causas que prometen a través de los medios de comunicación.

La hipótesis nula no se rechaza en base al análisis realizado³⁴⁸ acerca de cómo la Fundación Teletón maneja los recursos que recibe por medio de los cuáles ha construido 21 centros de rehabilitación infantil, un hospital infantil de oncología y un centro de autismo, tal como lo ha prometido a la sociedad en los eventos que realiza cada año.³⁴⁹

Se entiende también, en cuestión del manejo de los recursos, que todos los donativos entran directamente a la cuenta de la Fundación Teletón México A.C. y que como donataria autorizada ésta debe entregar recibos deducibles de impuestos a todo donador que los requiera.³⁵⁰ Así mismo se aclara que las entidades intermediarias (como Banamex, Telmex, Telcel o Soriana) no retienen los donativos para su beneficio y posterior deducibilidad de impuestos, y los entregan íntegros a la fundación.³⁵¹ En este mismo subcapítulo se

³⁴⁸ 8.2.4 "Manejo de donativos"

³⁴⁹ 8.1.10 "Centros Médicos"

³⁵⁰ 8.2.4.1 "Recibos deducibles"

³⁵¹ 8.3.3 "La participación de las empresas"

constata que la empresa Televisa no funge como vía para recibir donativos y por ende no recibe dinero ni de los donadores ni de la fundación.

La Fundación Teletón ha implementado diversas formas de comunicación que aclaren estos puntos, mismas que incluyen videos y cartas que su presidente, Fernando Landeros, ha puesto al alcance del público, aunado al apoyo de diversas personalidades del país que han participado en campañas de transparencia.³⁵² Todas estas formas de comunicación, sin embargo, tienen en común que el individuo debe buscarlas, dar un click a un video o página o estar dispuesto a escuchar. Su principal *outlet*, sin embargo, es el evento mismo que es televisado por los canales 2 y 4 de Televisa cada año³⁵³, donde se explica repetidamente cómo funciona el mecanismo del manejo de recursos. Es un programa visto, en su punto más alto, por el 15 por ciento de la población, cifra que si bien es muy significativa también da pie a que el otro 85 por ciento no se entere de todos los detalles que son ahí expuestos.

Los resultados, sin embargo, son incuestionables, y el principal argumento que utilizan quienes apoyan a la Fundación Teletón es el invitar a las personas a visitar los diferentes centros médicos con los que cuenta la fundación: es ahí donde el impacto se hace tangible y donde la realidad cobra forma. La fundación, por ende, tiene un programa de visitas en que día a día se reciben a grupos de escuelas, organizaciones, medios, gobiernos y cualquier persona que se presente para conocer lo que hay detrás de este fenómeno conocido como Teletón.

Como línea adicional de investigación sugeriría analizar la gestión contable de las empresas que fungen como intermediarias para recibir donativos y posteriormente entregárselos a la fundación, incluyendo auditorías o reportes contables.

³⁵² 8 “Párrafo de inicio”

³⁵³ 8.1.6 “Evento Teletón”

9.1.3 La motivación de las empresas donadoras

¿Por qué hay resistencia de la sociedad en que las empresas confíen la administración del dinero a una organización civil como lo es Fundación Teletón y así aspirar a un mejor costo-beneficio respecto a lo que hace el gobierno?

HC0: La hipótesis nula: Las empresas pueden deducir impuestos al apoyar a la Fundación Teletón pero sobretodo buscan ayudar y depositar su confianza en una organización más confiable y transparente respecto al gobierno.

HC1: La hipótesis alternativa: El único fin detrás de las donaciones de las empresas a la Fundación Teletón es el de deducir impuestos sin importar cómo se manejen los recursos.

La hipótesis nula no se rechaza en base a la evidencia presentada en que tan solo el 48 por ciento de las empresas exigen que las organizaciones civiles sean donatarias autorizadas para darles donativos, por lo que se refuta la percepción general de que tan sólo buscan donar para poder deducir impuestos.³⁵⁴ Se entiende también que al día de hoy las empresas están genuinamente interesadas en apoyar diversas causas por contribuir al bien común sin necesariamente buscar un fin monetario³⁵⁵, y en el caso de una fundación como Teletón, por el hecho de que confían más en su gestión que en la del gobierno.

Se presenta también evidencia sobre la controversia alrededor de la facilidad que da el gobierno a las empresas para deducir impuestos a partir de donaciones en lugar de utilizar ese dinero para cumplir con su responsabilidad de ver por los sistemas de salud del país³⁵⁶ y se aclara que las empresas no pueden deducir más del 7 por ciento de la utilidad fiscal generada en el ejercicio anterior.³⁵⁷

³⁵⁴ [7.5.5](#) "Aportación a las organizaciones civiles en México"

³⁵⁵ [8.3.3](#) "La participación de las empresas"

³⁵⁶ [8.3.2](#) "Colaboración: beneficio y controversia"

³⁵⁷ [7.6.8](#) "Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única"

El argumento, sin embargo, es válido, aunque también se tiene que tomar en cuenta que no solo se habla de meras transacciones económicas al hablar de donaciones empresariales, sino de que esa colaboración gobierno-empresa sea promotora de una mayor responsabilidad social empresarial, de que las empresas fomenten esta cultura entre sus empleados y de que la institución como empresa sea también partícipe de un bien social común.³⁵⁸ Se planteó también el que las empresas utilizan esta oportunidad para ejercer el marketing con causa, y que éste ha sido exitoso hasta ahora pues la percepción de las personas sobre empresas que apoyan a la Fundación Teletón es mejor que la percepción sobre las que no lo hacen.³⁵⁹ En este sentido se habla de que se ha creado un valor compartido en el que todas las partes ganan. Pero también en el que no deja de existir cierto peligro, pues si en cualquier momento la organización es atacada con algún argumento negativo comprobado, las empresas también podrían verse afectadas por añadidura.³⁶⁰ Aun así, cada vez son más las empresas que corren este riesgo, y los benefactores de la Fundación Teletón siguen creciendo año con año.³⁶¹

A partir de estas conclusiones y de manera que se pueda profundizar más en el tema sugiero como líneas de investigación adicionales el llevar a cabo un estudio sobre el impacto que realmente se tiene al permitir a las empresas deducir impuestos por medio de donaciones. ¿Quiénes lo hacen? ¿Cuánto dinero que como impuestos recibiría el gobierno realmente va a dar a manos de organizaciones civiles en México? ¿Quiénes lo reciben? ¿Realmente el impacto es importante y hace gran diferencia? Aunado a esto también se podría profundizar más en el tema de marketing con causa y ahondar en el impacto que éste tiene en las empresas que lo aplican a comparación de las que no, qué tipo de causas generan mayor impacto emocional, y qué ha sucedido cuando una empresa apoya abiertamente a alguna organización civil cuyo prestigio se torna negativo por alguna razón.

³⁵⁸ 7.3.2 “Las empresas y su relación con las organizaciones civiles”

³⁵⁹ 8.3.3 “La participación de las empresas”

³⁶⁰ 7.3.2 “Las empresas y su relación con las organizaciones civiles”

³⁶¹ 8.2.1 “Proveedores de recursos”

9.1.4 *Relación del éxito de una organización civil con la percepción pública, la vocación altruista y el nivel de confianza de la población*

¿Cómo afecta la percepción pública, la vocación altruista y el nivel de confianza de la población al éxito de la Fundación Teletón?

HD0: La hipótesis nula: La percepción pública, la vocación altruista y el nivel de confianza de la población influyen de forma significativa en el éxito del desarrollo y supervivencia de la Fundación Teletón.

HD1: La hipótesis alternativa: El desarrollo y supervivencia de la Fundación Teletón no es afectada por la percepción pública, la vocación altruista y el nivel de confianza de la población.

La hipótesis no se rechaza en base a la evidencia presentada a partir de que el 53 por ciento de la población dice tener algo, poca o nula confianza específicamente en la Fundación Teletón³⁶², siendo confianza la palabra clave que se ha establecido en esta investigación como el motivador principal que lleva a una persona a emitir un donativo que proviene de su propio bolsillo y sobre el que al final de cuentas no tiene algún control.³⁶³ Debido a que esta fundación se mantiene en su mayoría por las aportaciones que da la sociedad en general,³⁶⁴ se puede afirmar que el nivel de confianza cobra vital importancia para su éxito y sustentabilidad.

En México la vocación altruista es palpable, en cuanto a que el 66 por ciento de la población dice haber realizado alguna donación, pero el 82 por ciento dice haberlo hecho por vías informales, es decir, no por medio de organizaciones civiles.³⁶⁵ ¿Cómo lograr entonces potencializar ese mercado que está indeciso o simplemente no cree en esta causa? Se trata de atacar de fondo las razones por las que los individuos no tienen confianza en las organizaciones civiles, y en el caso que nos atiene, en la Fundación Teletón.

³⁶² 1.3 “Fundación Teletón”

³⁶³ 8.3.1 “La influencia de la confianza y la percepción en el fin último”

³⁶⁴ 8.2.1 “Proveedores de recursos”

³⁶⁵ 7.5.5 “Aportación a las organizaciones civiles en México”

Se estableció que varias de estas razones³⁶⁶ son percepciones equivocadas³⁶⁷ alimentadas por los medios de comunicación, las redes sociales, la competencia o incluso intereses políticos que buscan dañar su imagen³⁶⁸ y que por ende es un juego en el que la fundación debe ejercer tácticas para ajustar esa neblina que existe en su entorno de manera que le favorezca y pueda apoyarla en cumplir con sus objetivos de crecimiento, siempre manteniéndose en la línea de la transparencia y la ética en sus acciones bajo estándares nacionales e internacionales que den fe de un manejo honrado. A mayor transparencia (publicación y accesibilidad de informes financieros), mejor control interno (operaciones efectivas y cumplimiento de promesas) y mejor gestión contable (conformidad con leyes y regulaciones) mayor será la confianza, lo cual se traduciría en más donaciones.³⁶⁹

Se habla entonces de una organización con un potencial extraordinario que sin embargo, como todo objeto que se vuelve parte de la conversación pública, ha polarizado a muchos y dado pie a un debate que ha traído al frente problemáticas de raíz como el desempeño del gobierno respecto al sistema de salud del país³⁷⁰ o el embrollo jurídico en el que se ven envueltas las organizaciones civiles para poder cumplir su labor.³⁷¹ Temas que sin duda dan para abrir subsecuentes líneas de investigación y de donde podrían surgir propuestas que den luz a una situación que en este momento no es favorecedora y tiene mucho que mejorar.

A pesar de un círculo vicioso en el que los mexicanos sí tienen una vocación altruista pero son partícipes de una desconfianza social que afecta la percepción hacia las organizaciones civiles y el gobierno, los resultados para la Fundación Teletón han sido buenos, se han cumplido las metas planteadas cada año las cuales apoyan a sus objetivos generales.³⁷² Estos resultados, así lo expresa la fundación, “son de todos”. Y son resultados tangibles que hablan

³⁶⁶ 1.3 “Fundación Teletón”

³⁶⁷ 8.3.1 “La influencia de la confianza y la percepción en el fin último”

³⁶⁸ 8.3.3 “La participación de las empresas”

³⁶⁹ 8.3.1 “La influencia de la confianza y la percepción en el fin último”

³⁷⁰ 8.3.2 “Colaboración: beneficio y controversia”

³⁷¹ 7.5.2 “El efecto del marco legal de México en la institución de organizaciones civiles”

³⁷² 8.1.3 “Objetivos de Fundación Teletón”

por sí solos. Es importante aquí que la sociedad tome acción. Si bien no todos son *buenos*, la realidad es que tampoco todos son *malos*. Pero antes de tomar una postura es importante que nos informemos e investiguemos. Una sociedad debe exigirle a las organizaciones civiles ya que éstas están al servicio del pueblo y por ende tienen que abrir sus puertas, darle su lugar al donador, hacerlo partícipe y rendirle cuentas.³⁷³ Y la sociedad debe responder también con una exigencia responsable, seria y fundamentada. Sólo así cambiará la percepción sobre las organizaciones civiles, sólo así aumentará la confianza.

9.2 Conclusiones sobre el método de caso

El método de caso se fundamenta en variables y evidencias, pero a su vez es una mezcla entre intuición, diálogo y razonamiento. Es precisamente este acercamiento hacia un fenómeno dentro de su contexto real que permite el adentrarse en un análisis profundo bajo un razonamiento lógico que a su vez se vincule con las teorías que soportan la investigación.

Este método, que por su naturaleza da cabida a un enfoque cualitativo y cuantitativo para acercarse lo más posible a la realidad, fue de gran utilidad al analizar el papel que el control interno, la transparencia, la confianza y la percepción juegan no solamente en el éxito de la Fundación Teletón, sino en cualquier institución que dependa de la figura de la persona para subsistir y crecer, aunado en el caso de las organizaciones civiles a variables como la vocación altruista y la resistencia.

En base a esto se pueden analizar y desarrollar estrategias financieras, administrativas y mercadológicas en las que no importa el tamaño de la muestra sino la profundidad del análisis que lleve a obtener teorías confiables que a su vez inspiren ideas, tácticas y nuevas líneas de investigación con el fin de contribuir al éxito de una organización.

³⁷³ 8.3.1 “La influencia de la confianza y la percepción en el fin último”

ANEXOS

Anexo 1. Lista de Instituciones del Programa FAI³⁷⁴

5 Porque el Fondo de Apoyo a Instituciones ha beneficiado a cientos de fundaciones.



ASOCIACIÓN MEXICANA DE AYUDA A NIÑOS CON CÁNCER DE AGUASCALIENTES A.C. - BENEFICADORES DEL GRUPO INTEGRACIÓN A.C. - COMUNIDAD AGAZZI A.C. - DIAGNÓSTICO Y ASesoría EN PROBLEMAS DEL DESARROLLO INFANTIL A.C. - DISEÑOS A LA PEDAGOGÍA SIGLO XXI A.C. - SISTEMA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA DE AGUASCALIENTES - PATRONATO CORAZÓN AMIGO DE AGUASCALIENTES A.C. - CENTRO DE EDUCACIÓN DIFERENCIAL ESPECIALIZADA PARA SORDOS A.C. - INSTITUTO DE EDUCACIÓN DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES/ CENTRO DE ATENCIÓN MÚLTIPLE 7 DE AGUASCALIENTES, AGUASCALIENTES - INSTITUTO DE EDUCACIÓN DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES/ CENTRO DE ATENCIÓN MÚLTIPLE 15 DE AGUASCALIENTES, AGUASCALIENTES - ASOCIACIÓN DE INTEGRACIÓN Y REHABILITACIÓN DE ALISTADOS DE ENSEÑADA A.C. - ASOCIACIÓN PRO AUTISMO A.C. - CENTRO DE ATENCIÓN MÚLTIPLE DE EDUCACIÓN ESPECIAL DE ENSEÑADA - CENTRO DE APRENDIZAJE Y CONVIVENCIA A.C. - COMITÉ PRO REHABILITACIÓN DEL NIÑO DEFICIENTE MENTAL I.B.P. - SISTEMA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA DE MEXICALI CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD WAÑIKUL - FUNDACIÓN PARA LOS NIÑOS DE LAS CALIFORNIAS HOSPITAL INFANTIL DE LAS CALIFORNIAS I.B.P. - INSTITUTO PEDAGÓGICO AUDITIVO ORAL A.C. - PASTOS DE PREESCOLAR A.C. - AMIGOS DE LOS NIÑOS DE CABO SAN LUCAS A.C. - ASOCIACIÓN DE MEJORAMIENTO PERMANENTE DE VIDA A.C. - CENTRO DE ATENCIÓN MÚLTIPLE DOCTORA MARGARITA GÓMEZ PALACIOS MÚRCOZ - DIF CABO SAN LUCAS - ANDEMOS JUNTOS A.C. - ASOCIACIÓN DR. AGUSTÍN CHARRI CORDERO A.C. - SISTEMA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA DEL MUNICIPIO DE CAMPECHE - FRATRES FRATERNIDAD CRISTIANA DE ENFERMOS Y LIMITADOS DE CIUDAD DEL CARMEN A.C. - PATRONATO CUENTA CONMIGO A.C. - PATRONATO PRO PERSONAS CON CAPACIDADES DIFERENTES A.C. - UNIDAD BÁSICA DE REHABILITACIÓN KALKINI - CENTRO DE ATENCIÓN MÚLTIPLE 11 - CENTRO DE ATENCIÓN MÚLTIPLE ARTEAGA - CENTRO DE ATENCIÓN MÚLTIPLE LIC. BENITO JUÁREZ TURNO MATUTINO - CENTRO DE ATENCIÓN NEUROINFANTE A.C. - CENTRO DE REHABILITACIÓN INTEGRAL GARY BRIMMER A.C. - CENTRO LAGUNERO DE EDUCACIÓN ESPECIAL A.C. - ESCUELA PARA INVIDENTES CLUB DE LEONES DE SATELITO - FUNDACIÓN DOWN DE LA LAGUNA A.C. - INSTITUTO LAGUNERO DE LA AUDICIÓN Y EL LENGUAJE A.C. - INSTITUTO DE DESARROLLO INTEGRAL DE LA LAGUNA A.C. - INSTITUTO JUVENIL SALTILLENSE A.C. - PRO INFANCIA VICENTINAS DE CHIAPAS A.C. - FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO FRAY MATÍAS DE CORDOBA A.C. - UNIDOS PRO DOWN A.C. - GOBIERNO DE CHIAPAS (PROYECTO ESPECIAL) - CASA DE ENFERMOS BUEN SAMARITANO, A.C. - ALDEAS INFANTILES SOS DE MÉXICO I.A.P. - ASOCIACIÓN MEXICANA DE AYUDA A NIÑOS CON CÁNCER DE CHIHUAHUA A.C. - ASOCIACIÓN DE PADRES DE NIÑOS MENTALMENTE IN-HABILITADOS A.C. - BRINDÉMONS ALEGRIA PARA VMIR A.C. - CENTRO DE ESTUDIOS PARA INVIDENTES A.C. - DESPERTANDO A LA VIDA A.C. - DISCAPACIDAD Y EXCELENCIA DE CHIHUAHUA A.C. - INSTITUTO DOWN DE CHIHUAHUA A.C. - INSTITUTO JOSÉ DÁVALOS A.C. - DIF MUNICIPAL DE DELICIAS CHIHUAHUA/ CENTRO DE REHABILITACIÓN INTEGRAL DE DELICIAS CHIHUAHUA - ENLACE DISTROFIA MUSCULAR DUCHENNE BECKER A.C. - VOLUNTARIAS VICENTINAS DE CHIHUAHUA A.C. (AL BERGUE SAN VICENTE DE PAULI) - ASOCIACIÓN PARA LOS DERECHOS DE PERSONAS CON ALTERACIONES MOTORAS I.A.P. - ASOCIACIÓN DE FAMILIARES Y AMIGOS DE PACIENTES ESQUIZOFRÉNICOS A.C. - ASOCIACIÓN MEXICANA DE AYUDA A NIÑOS CON CÁNCER DISTRITO FEDERAL I.A.P. - ASOCIACIÓN MEXICANA PRO NIÑO RETARDADO A.C. - ASOCIACIÓN MEXICANA DE FIBROSIS QUÍSTICA A.C. - ANGELOS DE CRISTAL I.A.P. - ASOCIACIÓN PRO PERSONAS CON PARÁLISIS CEREBRAL DISTRITO FEDERAL I.A.P. - ALTERNATIVAS DE COMUNICACIÓN PARA NECESIDADES ESPECIALES A.C. - ASOCIACIÓN DE DAMAS VOLUNTARIAS DEL INSTITUTO NACIONAL DE PEDIATRÍA I.A.P. - ASOCIACIÓN MEXICANA PARA EL ESTUDIO Y TRATAMIENTO DEL AUTISMO Y OTROS TRASTORNOS DEL DESARROLLO I.A.P. - ASOCIACIÓN PRO AYUDA DE LOS ENFERMOS DEL HOSPITAL I.A.P. - ASOCIACIÓN PRO INTEGRACIÓN DEL HIBRÓSTICO A.C. - AYUDA Y SOLIDARIDAD CON LAS NIÑAS DE LA CALLE I.A.P. - AYUDA A TODOS I.A.P. - CASA DE LA AMISTAD PARA NIÑOS CON CÁNCER I.A.P. - CASA HOGAR BEATRIZ DE SILVA - CASA HOGAR INSTITUTO HERBERT A.C. - CASA HOGAR PARA NIÑAS INVIDENTES ROSA DE LA TORRE LA ROSA A.C. - CASA HOGAR REGALO DE AMOR A.C. - COMUNIDAD ESPECIAL DE DESARROLLO E INTEGRACIÓN A.C. - CENTRO DE EDUCACIÓN ESPECIAL Y DE REHABILITACIÓN A.C. - CENTRO DE ATENCIÓN ESPECIAL NUEVA LUZ A.C. - CENTRO EDUCATIVO DOMUS A.C. - CENTRO DE CAPACITACIÓN ESPECIAL PARA JÓVENES A.C. - CENTRO DE HABILITACIÓN E INTEGRACIÓN PARA INVIDENTES I.A.P. - CLÍNICA MEXICANA DEL AUTISMO Y ALTERACIONES DEL DESARROLLO A.C. - COLEGIO SUPERIOR DE NEUROLOGÍA PSICOPEDAGÓGICA A.C. - COMUNIDAD CREER I.A.P. - COMUNIDAD DOWN A.C. - CONADE NACIONAL FINANCIERA - CONFEDERACIÓN MEXICANA DE ORGANIZACIONES A FAVOR DE LA PERSONA CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL A.C. - INSTITUCIÓN CONFIE A FAVOR DE LA PERSONA CON DEFICIENCIA MENTAL I.A.P. - CENTRO DE REHABILITACIÓN Y TERAPIA DE SAN JUAN OTAVOPAN I.A.P. - DIGNIFICACIÓN HUMANITARIA DEL DÉBIL MENTAL A.C. - EL ARCA DE MÉXICO I.A.P. - ENCO MARIPOSA BLANCA A.C. - ESCUELA LIBRE DE HOMEOPATÍA DE MÉXICO I.A.P. - ESFUERZO Y FELICIDAD I.A.P. - FUNDACIÓN DE ASISTENCIA PRIVADA CONDE DE VALENCIANA I.A.P. - FUNDACIÓN GOBERNARNA NAHOUIL I.A.P. - FONDO UNIDO DE MÉXICO ROTARY A.C. ROTARY INTERNATIONAL CLUB ROTARIO LAS TORRES DE SATELITE - FUNDACIÓN DE OBRAS SOCIALES DE SAN VICENTE DE PAULI I.A.P. - FUNDACIÓN REHABILITACIÓN E INTEGRACIÓN DOWN A.C. - FUNDACIÓN PROYO REAL I.A.P. - FUNDACIÓN BERTHA DE OSETTE I.A.P. - FUNDACIÓN DE AMOR PARA NIÑOS INVIDENTES I.A.P. - FUNDACIÓN DE AYUDA AL DÉBIL MENTAL - COLEGIO QUINTA SAN SEBASTIÁN Y RESIDENCIA SAN BENITO MENNI A.C. - FUNDACIÓN FRATERNIDAD SIN FRONTERAS I.A.P. - FUNDACIÓN HOSPITAL DE NUESTRA SEÑORA DE LA LUZ I.A.P. - FUNDACIÓN HUMANISTA DE AYUDA A DISCAPACITADOS I.A.P. - FUNDACIÓN INFANTIL RONALD MC DONALD A.C. - FUNDACIÓN JOHNN LANGDON DOWN A.C. - FUNDACIÓN MEXICANA DE AVIACIÓN I.A.P. - FUNDACIÓN MEXICANA PARA LA SALUD A.C. - FUNDACIÓN MICHOLI Y MAU I.A.P. - FUNDACIÓN NACIONAL DE INVESTIGACIÓN DE NIÑOS ROBADOS Y DESAPARECIDOS I.A.P. - FUNDACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LA FAMILIA I.A.P. - FUNDACIÓN VEN CON NOSOTROS A.C. - GENTE EXCEPCIONAL A.C. - GRUPO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA MAGDALENA CONTRERAS A.C. - GRUPO VALENTIN HALY A.C. - HOGAR NUESTRA SEÑORA DE LA CONSOLACIÓN PARA NIÑOS INCURABLES I.A.P. - HOMBRE NATURALIDAD A.C. - HOSPITAL DE ORTOPEDIA PARA NIÑOS DR. GERMÁN DÍAZ LOMBARDO - HOSPITAL INFANTIL DE MÉXICO FEDERICO GÓMEZ - INSTITUTO PARA LA FORMACIÓN INTEGRAL DEL SORDO A.C. - INSTITUTO MEXICANO DE LA AUDICIÓN Y EL LENGUAJE A.C. - INDUSTRIAS DE BUENA VOLUNTAD I.A.P. - INSTITUTO NACIONAL DE ENFERMEDADES RESPIRATORIAS - INSTITUTO NACIONAL INDIENISTA - INTEGRACIÓN DOWN I.A.P. - INSTITUTO PEDAGÓGICO PARA PROBLEMAS DEL LENGUAJE I.A.P. - LA CASTA DE SAN ÁNGEL I.A.P. - CENTRO DE ESTIMULACIÓN TEMPORAL LA GARZA I.A.P. - MADONNIN PACIFICI A.C. - MEDICINA Y ASISTENCIA SOCIAL A.C. - MINISTERIOS DE AMOR A.C. - MUJERES INDEPENDIENTES EN ACCIÓN A.C. - OBRA BRATU LUIS GUANELLA A.C. - OLIMPIADAS ESPECIALES DE MÉXICO A.C. - ORGANISMO MEXICANO PROMOTOR DEL DESARROLLO INTEGRAL DE LOS DISCAPACITADOS VISUALES A.C. - PATRONATO INDÍGENA A.C. - PIVO MÉXICO A.C. - SÍNDROME DE MARFÁN DE MÉXICO A.C. - SOCIEDAD MEXICANA DE LA DISTROFIA MUSCULAR A.C. - SÓLO POR AYUDAR A.C. - UNIDOS ASOCIACIÓN PRO TRANSPARENTE DE MÉDULA OSEA FRANCISCO CASARES CORTINA A.C. - UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA A.C. - VAMOS FDS A.C. - VARIETY CLUB DE MÉXICO I.A.P. - VIDA NUEVA A.C. - VOLUNTARIAS DE ZOCUAPAN I.A.P. - VOLUNTARIAS VICENTINAS ALBERGUE LA ESPERANZA I.A.P. - FUNDACIÓN PARA LA ASISTENCIA EDUCATIVA I.A.P. - CENTRO DE CIRUGÍA ESPECIAL DE MÉXICO I.A.P. - CLÍNICA FUNDACIÓN DE ATENCIÓN INTEGRAL A PERSONAS DOWN I.A.P. - THE AMERICAN BRITISH COWDRAY MEDICAL CENTER I.A.P. - FUNDACIÓN VENKA Y OGA A.C. - MUSEOS INTERACTIVOS - APOYO Y REHABILITACIÓN A.C. - CASA HOGAR DE LA SANTÍSIMA TRINIDAD I.A.P. - MEMORIA Y TOLERANCIA A.C. - FUNDACIÓN JOSÉ ORTEGA ROMERO A.C. - FUNDACIÓN RENOVAMIENTO DE APOYO A LA INFANCIA QUE LABORA, ESTUDIA Y SUPERA I.A.P. - ASOCIACIÓN MEXICANA PARA LA AUDICIÓN AYUDANOS A OÍR A.C. - AUTOSUFICIENCIA VISUAL, ESTIMULACIÓN Y REHABILITACIÓN, A.C. - FUNDACIÓN DOMUS ALPIDI A.C. - TODOS EN CRECIMIENTO I.A.P. - ASOCIACIÓN PARA EVITAR LA CEGUERA EN MÉXICO I.A.P. - FUNDACIÓN OBOULIA MONTES DE MOLINA I.A.P. - FUNDACIÓN BEATRIZ VELASCO DE ALIBARRAN I.A.P. - ASOCIACIÓN DE PADRES DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD AUDITIVA DE DURANGO A.C. - CENTRO DE CAPACITACIÓN PARA INVIDENTES A.C. - CENTRO DE RECREACIÓN EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN ESPECIAL A.C. - FUNDACIÓN LIVAME I.A.P. - FUNDACIÓN RAYMOND BELL I.A.P. - PATRONATO PRO DEFICIENTE MENTAL A.C. - ACAMAR CENTRO DE REHABILITACIÓN Y EDUCACIÓN ESPECIAL PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD A.C. - AMOR PARA VIDA A.C. - ASOCIACIÓN ÉXITO EN PRO DEL DEFICIENTE MENTAL A.C. - ASOCIACIÓN HOGAR INFANTIL SAN LUIS GONZAGA I.A.P. - CENTRO DE ATENCIÓN MÚLTIPLE JOSÉ MARTÍ - CASA HOGAR LA DIVINA PROVIDENCIA A.C. - CASA VOLUNTARIAS I.A.P. - CENTRO CULTURAL PEDRA ANGULAR A.C. - CENTRO DE DESARROLLO COMUNITARIO JUAN DIEGO I.A.P. - CENTRO DE PROMOCIÓN EDUCATIVA BISK A.C. - CARTAS GUADIANA - COMUNIDAD MOSS I.A.P. A.C. - CENTRO DE REHABILITACIÓN Y EDUCACIÓN ESPECIAL DE TOLLUCA - CENTRO DE REHABILITACIÓN E INTEGRACIÓN SOCIAL CHALCO - CENTRO DE REHABILITACIÓN E INTEGRACIÓN SOCIAL CUAUTITLÁN - CENTRO DE REHABILITACIÓN E INTEGRACIÓN SOCIAL ECATEPEC - SISTEMA MUNICIPAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA DE CUAUTITLÁN MÉXICO - EL MEDICANTO A.C. - FONDO VALLE DE BRAVO SOLIDARIDAD A.C. - FUNDACIÓN CEDAC CENTRO DE EDUCACIÓN DOWN A.C. - GRUPO SUPERACIÓN DE DISCAPACITADOS DE ZUMAPÁN A.C. - HOGARES PROVIDENCIA TOLLUCA I.A.P. - INSTITUTO MEXICANO PARA EL DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO I.A.P. - INSTITUTO PRO AYUDA DE ATENCIÓN MÚLTIPLE DE EDUCACIÓN ESPECIAL DE VALLE DE BRAVO A.C. - REFUGIO DE MARÍA A.C. - SOCIEDAD PRO EDUCACIÓN ESPECIAL Y DESARROLLO DE TOLLUCA I.A.P. - TADO A.C. - UNIDAD BÁSICA DE REHABILITACIÓN DE COACUILCO - UNIDOS EN EL DESARROLLO HUMANO I.A.P. - UNIDAD DE REHABILITACIÓN E INTEGRACIÓN SOCIAL JILOTEPEC - VIDA Y FAMILIA A.C. - ASOCIACIÓN POR AMOR Y AMISTAD UN RAYITO DE LUZ I.A.P. - AYUDAME A AYUDARTE I.A.P. - FUNDACIÓN MARK I.A.P. - FUNDACIÓN INCLÚYEME A.C. - DIF AKAPULCO - DIF HUIJQUILICÁN - EL BUEN SAMARITANO I.A.P. - VEMOS CON EL CORAZÓN I.A.P. - KADIMIA A.C. - ASOCIACIÓN DE AMIGOS DEL DOWN A.C. - ASOCIACIÓN LEONESA DE ADAPTACIÓN DEL DOWN A.C. - ASOCIACIÓN LEONESA PARA LA DISTROFIA MUSCULAR A.C. - CARTAS DE LEÓN UNIDOS PARA AYUDAR CARTAS DIOGESS DE LEÓN A.C. - CASA PRIMAVERA A.C. - CENTRO DE APOYO PSICOPEDAGÓGICO PARA CIEGOS Y DÉBILES VISUALES A.C. - CENTRO DE APRENDIZAJE Y LENGUAJE ESPECIAL MISOL A.C. - CENTRO DE CRECIMIENTO A.C. - CENTRO DE ORIENTACIÓN JUVENIL A.C. - CENTRO DE REHABILITACIÓN CELAYA A.C. - CMI PATRONATO PRO INVIDENTE Y DÉBILES VISUALES A.C. - DIDAXIS CENTRO DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA A.C. - SISTEMA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA DE LEÓN GUANAJUATO - ESCUELA DE EDUCACIÓN ESPECIAL MARIANA A.C. - FUNDACIÓN COMUNITARIA REGIONAL A.C. - FUNDACIÓN DOWN MORELOS A.C. - FUNDACIÓN LEONESA SERVIR A.C. - INSTITUTO DE REHABILITACIÓN Y EDUCACIÓN ESPECIAL DE LEÓN A.C. - INSTITUTO IRRAPURTESE DOWN A.C. - INSTITUTO PEDAGÓGICO DE LEÓN A.C. - RECUPERACIÓN INFANTIL DE LEÓN A.C. - UNIÓN GUANAJUATENSE DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD A.C. - COMISIÓN MUNICIPAL DEL DEPORTE Y ATENCIÓN A LA JUVENTUD DE CELAYA A.C. - AMANC GUERRERO ASOCIACIÓN MEXICANA DE AYUDA A NIÑOS CON CÁNCER A.C. - ASOCIACIÓN DE NEUROINTEGRACIÓN EN EL DAÑO CEREBRAL A.C. - CENTRO DE ATENCIÓN MÚLTIPLE AYUTLA - CENTRO DE ATENCIÓN MÚLTIPLE TEMPORAL - CENTRO DE ATENCIÓN MÚLTIPLE IGNACIO MANUEL ALTAMIRANO - CENTRO DE ATENCIÓN MÚLTIPLE LA LAJA - DESPERTAR A LA ALEGRIA A.C. - SISTEMA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA DE GUERRERO - LA AMSPA MUSEO DEL NIÑO - CENTRO DE ATENCIÓN MÚLTIPLE 12 ESCUELA DE EDUCACIÓN ESPECIAL PROGRESO DE OBREGÓN - CENTRO DE ATENCIÓN MÚLTIPLE 13 INSTITUTO HIDALGUENSE DE EDUCACIÓN - CENTRO DE ATENCIÓN MÚLTIPLE 2 PROFESORA DOLORES FERRA DE BATTLE - CENTRO ESPECIAL DE DESARROLLO NEUROLOGICO A.C. - GRUPO CIEGOS FUNDACIÓN HIDALGUENSE A.C. - CENTRO DE REHABILITACIÓN INTEGRAL DE HIDALGO - CENTRO DE TERAPIA EDUCATIVA HIDALGUENSE A.C. - SISTEMA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA DEL MUNICIPIO DE APAN HIDALGO - FUNDACIÓN MANUEL SÁNCHEZ VITE A.C. - UNIDAD BÁSICA DE REHABILITACIÓN E INTEGRACIÓN SOCIAL EMILIANO ZAPATA - SISTEMA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA EN EL ESTADO DE HIDALGO - ASOCIACIÓN DE PADRES DE FAMILIA DE NIÑOS DOWN A.C. INSTITUTO DOWN DE OCCIDENTE - CENTRO DE INTEGRACIÓN DOWN A.C. - CENTRO INTEGRAL DE REHABILITACIÓN INFANTIL A.C. - CLÍNICA DE REHABILITACIÓN VALLARTA SANTA BARBARA A.C. - CENTRO ORTOPÉDICO DE REHABILITACIÓN INFANTIL A.C. - ESCUELA MIXTA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DEL INVIDENTE INSTITUTO HELEN KELLER A.C. - FUNDACIÓN POR LOS NIÑOS DEL PLANETA A.C. - GRUPO DE AYUDA A NIÑOS Y ANCIANOS A.C. - GOTTITAS DE VIDA A.C. - INSTITUTO ALTEÑO PARA EL DESARROLLO DE JALISCO A.C. - LA CASA DOWN DE GUADALAJARA A.C. - MI GRAN ESPERANZA A.C. - UN NUEVO SOL INSTITUTO PARA NIÑOS DOWN A.C. - ASOCIACIÓN DE DISTROFIA MUSCULAR DE OCCIDENTE A.C. - FUNDACIÓN SANTA MARTA A.C. - FUNDACIÓN HOSPITALES CIVILES DE GUADALAJARA A.C. - MAMÁS UNIDAS POR LA REHABILITACIÓN DE SUS HIJOS A.C. - DIF JALISCO - CENTRO PSICOEDUCATIVO FREIRE A.C. - CENTRO DE REHABILITACIÓN A PERSONAS CON PARÁLISIS CEREBRAL A.C. - CENTRO DE REHABILITACIÓN UN MUNDO MEJOR A.C. - CENTRO DE REHABILITACIÓN Y EDUCACIÓN ESPECIAL DE MORELIA - CENTRO DE EDUCACIÓN DOWN RIVLAND A.C. - DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA MUNICIPIO DE URUAPAN - INSTITUTO MICHOCANCO DE AUDICIÓN Y LENGUAJE I.A.P. - PROGRAMA DE REHABILITACIÓN Y EDUCACIÓN EN SALUD I.A.P. - TOCIPAN I.A.P. - ACEPTAME COMO SOY A.C. - ASOCIACIÓN MEXICANA DE AYUDA A NIÑOS CON CÁNCER DE MORELOS A.C. - ASOCIACIÓN PRO PERSONAS CON PARÁLISIS CEREBRAL DE MORELOS A.C. - CENTRO DE REHABILITACIÓN PARA CIEGOS I.A.P. - CON NOSOTROS A.C. - CRIA PATRONATO PRO ATENCIÓN DE LA SALUD MARTIR CHINAMECA - CENTRO DE REHABILITACIÓN INFANTIL DE CUERNAVACA A.C. - FUNDACIÓN DE APOYO INFANTIL CUENCA UNIDAD DE APOYO INFANTIL CUENCA NEXAPA A.C. - INSTITUTO DOWN DE CUERNAVACA A.C. - INSTITUTO EDUCATIVO PARA NIÑOS CON ALTERACIONES DEL PEQUEÑO GRUPO A.C. - NUESTROS NIÑOS A.C. - PATRONATO DEL CENTRO DE REHABILITACIÓN INTEGRAL DE JOZUILA A.C. - ESTIMULO CENTRO DE ESTIMULACIÓN Y DESARROLLO NEUROCOGNITIVO A.C. - FUNDACIÓN ALEJANDRO GARCÍA DURÁN "PADRE CHINCHACHOMÁ" A.C. - CÍRCULO DE ATENCIÓN INTEGRAL PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD A.C. - SISTEMA PARA

³⁷⁴ No contiene todas, es una muestra de algunas de las casi 500 que han sido beneficiadas.

Anexo 2. Transparencia Evento Teletón 2010

TRANSPARENCIA EVENTO TELETÓN

Gracias a la confianza y apoyo de la Sociedad Mexicana, en el Evento Teletón 2010 logramos superar la meta, recaudando entre empresas y sociedad un total de \$446,851,910, ¡gracias por tu donativo!

El 77.9% de estos recursos se utilizaron en la construcción de dos nuevos Centros de Rehabilitación Infantil Teletón (CRIT), uno en el Estado de Puebla y otro en el Distrito Federal. Ambos centros fueron inaugurados en noviembre de 2011. Al mes de mayo de 2012 se han atendido ya a 773 y 744 niños con discapacidad en Puebla y el Distrito Federal respectivamente.

También durante el 2011, y conforme al anuncio hecho durante el Evento Teletón 2010, se destinaron \$59,959,308 para apoyar en el tratamiento del cáncer infantil a diversas instituciones en el país. Se beneficiaron, principalmente con equipamiento, al Hospital O'Horán en Mérida, el Hospital del Niño en Toluca, el Hospital Infantil de Sonora, el Centro Estatal de Cancerología "Miguel Dorantes" en Xalapa, Veracruz; así como a la Unidad Oncológica Teletón del Hospital del Niño "Rodolfo Nieto Padrón" en Tabasco.

Por otro lado, el Fondo de Apoyo a Instituciones distribuyó, conforme a las solicitudes recibidas, el 4.4% del total de los recursos recaudados entre 42 instituciones que atienden personas con discapacidad y cáncer en 19 estados de la República Mexicana. Entre estas se encuentran la Asociación Pro Personas con Parálisis Cerebral, A.C., el Hospital de Ortopedia para Niños "Dr. Germán Díaz Lombardo", el Instituto Nuevo Amanecer, A.B.P., la institución Unidos Pro Trasplante Médula Ósea "Francisco Casas Cortina", I.A.P., y la Casa de la Amistad para Niños con Cáncer, I.A.P., entre otras.

Al Sistema CRIT se destinaron \$12,036,903 para cubrir parte de los gastos de operación del 2011 de los 17 Centros de Rehabilitación Infantil Teletón: Estado de México, Occidente, Oaxaca, Aguascalientes, Guanajuato, Coahuila, Hidalgo, Chiapas, Chihuahua, Quintana Roo, Neza, Tamaulipas, Yucatán, Durango, Veracruz, Sonora y Baja California Sur.

Finalmente, en el Instituto Teletón de Estudios Superiores en Rehabilitación (ITESUR) se invirtió el 1.6% del total recaudado, beneficiando la formación de especialistas en Rehabilitación Pediátrica, Rehabilitación Pulmonar Pediátrica, Medicina de Electrodiagnóstico y Medicina en Rehabilitación, así como a las licenciaturas en Terapia Física y Terapia Ocupacional.

TRANSPARENCIA EVENTO TELETÓN

INGRESOS EVENTO TELETÓN 2010

446'851,910

TOTAL RECAUDADO

446'851,910

Construcción y equipamiento CRIT D.F.	180'346,017
Construcción y equipamiento CRIT Puebla	167'722,773
Apoyo al tratamiento del cáncer infantil	59'959,308
Fondo de Apoyo a Instituciones	19'561,562
Sistema CRIT (17 centros)	12'036,903
Instituto Teletón de Estudios Superiores en Rehabilitación (ITESUR)	7'225,346

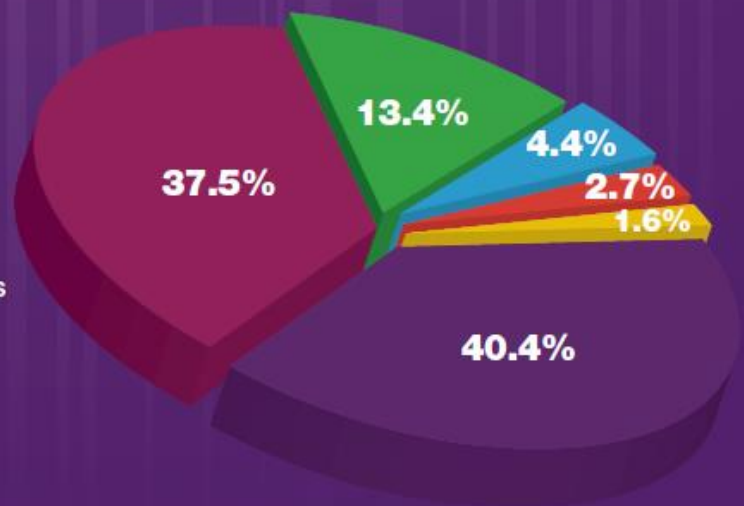
TOTAL EGRESO

446'851,910

Cifras en pesos

EGRESOS EVENTO TELETÓN

- Construcción y equipamiento CRIT D.F.
- Construcción y equipamiento CRIT Puebla
- Apoyo al tratamiento del cáncer infantil
- Fondo de Apoyo a Instituciones
- Sistema CRIT (17 centros)
- Instituto Teletón de Estudios Superiores en Rehabilitación (ITESUR)



FUNDACIÓN TELETÓN MÉXICO, A.C.

Anexo 3. Balance general CRIT Occidente 2012

FUNDACIÓN TELETON MÉXICO, A.C.		
BALANCE GENERAL		
(Occidente)		
Cifras expresadas en pesos mexicanos		
	31 Diciembre de	
	2012	2011
ACTIVO		
Circulante		
Efectivo	443,161	692,832
Instrumentos financieros	2,979,308	2,368,030
	<u>3,422,469</u>	<u>3,060,863</u>
Cuentas por cobrar:		
Cuentas por recuperar	36,050	49,530
IVA Acreditable	21,600,861	17,715,001
Deudores Diversos	123,619	175,595
	<u>21,760,530</u>	<u>17,940,125</u>
Pagos Anticipados	5,305	6,045
Suma Activo Circulante	25,188,303	21,007,033
INMUEBLES MOBILIARIO EQUIPO Y CONSTRUCCIONES EN PROCESO- Neto	107,711,187	118,458,245
OTROS ACTIVOS		
Depósitos Otorgados en Garantía	24,296	24,296
	<u>24,296</u>	<u>24,296</u>
TOTAL ACTIVO	<u><u>132,923,786</u></u>	<u><u>139,489,575</u></u>
PASIVO Y PATRIMONIO		
Pasivo a Corto Plazo		
Proveedores	4,317,640	483,086
Cuentas por pagar y otros gastos acumulados	16,530	29,050
Impuestos por pagar	4,753,262	3,911,662
Suma pasivo a corto plazo	<u>9,087,432</u>	<u>4,423,798</u>
Pasivo a Largo Plazo		
Pasivo Laboral	10,212,229	8,353,002
Suma el Pasivo Total	<u>19,299,661</u>	<u>12,776,800</u>
PATRIMONIO		
Aportación de la Fundación	446,823,047	420,432,585
Resultado de ejercicios Anteriores	(293,719,810)	(257,446,804)
Resultado del Ejercicio	(39,479,112)	(36,273,006)
Suma Patrimonio Total	<u>113,624,125</u>	<u>126,712,775</u>
Total pasivo y patrimonio	<u><u>132,923,786</u></u>	<u><u>139,489,575</u></u>
Cuentas de Orden		
Obligaciones laborales (COD)	3,887,741	3,849,625
Obligaciones laborales (COA)	(3,887,741)	(3,849,625)

Anexo 4. Estado de Actividades CRIT Occidente 2012

FUNDACIÓN TELETON MÉXICO, A.C.		
ESTADO DE ACTIVIDADES		
(Occidente)		
Cifras expresadas en pesos mexicanos		
	Año que terminó el 31 de Diciembre de	
	2012	2011
<u>Cambio en el patrimonio no restringido</u>		
Saldos Iniciales	(293,719,810)	(257,446,804)
Traspaso Patrimonial	446,823,047	420,432,585
Efecto de cambio contable al 1 de Enero de 2012		
<u>Ingresos y contribuciones por:</u>		
Donativos	73,326,005	71,915,280
Intereses ganados, utilidad en venta y valuación de instrumentos financieros	7,850	5,749
Ingresos Rec. Serv. Asist.	2,450,574	2,266,566
Otros Ingresos	1,387,930	1,270,100
Total Ingresos y contribuciones no restringidos	77,172,358	75,457,695
Patrimonio neto liberado de restricciones	0	0
Total rendimientos ganancias y otros apoyos no restringidos	77,172,358	75,457,695
<u>Gastos por:</u>		
Servicio de asistencia	95,892,325	90,220,416
Depreciación y amortización	12,583,749	12,394,785
Gastos de Admon	1,619,727	3,973,447
Viáticos	593,043	727,524
Comisiones Bancarias	31,893	47,780
Ayudas económicas	5,930,135	4,365,922
Impuesto sobre la renta	598	828
Total Gastos	116,651,470	111,730,702
Disminución aumento en el patrimonio no restringido	(39,479,112)	(36,273,006)
Patrimonio no restringido al final del año	(333,198,922)	(293,719,810)
Resultado Patrimonial	113,624,125	126,712,775

BIBLIOGRAFÍA

ABLANEDO TERRAZAS, Ileri, *Las organizaciones de la sociedad civil en la legislación mexicana*, United States Agency for International Development (USAID), Washington, D.C., 2009.

ABLANEDO TERRAZAS, Ileri y GARCÍA, Sergio, "Promoción de una agenda fiscal para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil: Sistematización de la experiencia mexicana", International Center for Not-for-Profit Law/USAID/CSL, Washington, 2008, p.23, 24 y 61-64.

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION (APA), (s.f.), "Autism", obtenido en Abril del 2014 desde <https://www.apa.org/topics/autism/index.aspx>

BENNET, J.T. y DILORENZO, T.J., *Unhealthy Charities: Hazardous to Your Health and Wealth*, Basic Books, New York, 1994.

BENSON, John, "Managing to lead", en *New Hampshire Business Review*, Septiembre del 2009, obtenido desde:

<http://www.thefreelibrary.com/Managing+to+lead.-a0208219186>

BERMEJO, José Ernesto, "Las Organizaciones de la Sociedad Civil en México", en *Bien Común*, Fundación Rafael Preciado Hernández A.C., Número 151, Julio 2007.

BESEL, Karl, WILLIAMS, Charlotte L y KLAK Joanna, "Nonprofit Sustainability During Times of Uncertainty", en *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 22, no. 1, Otoño 2011, Wiley Periodicals, Inc., pp. 53-65.

BHATTACHARYA R. y TINKLEMAN D., "How Tough Are Better Business Bureau/Wise Giving Alliance Financial Standards?", en *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 38(3), 2009, pp. 467-489.

BOWMAN, W., "Should donors care about overhead costs? Do they care?", en *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 35 (2), 2006, pp. 288-310.

BROWN, M.S., "Giving USA 2008: The Annual Report on Philanthropy for the Year 2007", en *Giving USA Foundation*, Indianapolis, 2008.

BUTCHER, Jacqueline, "Marco conceptual de la acción solidaria y voluntaria", en *México Solidario, participación ciudadana y voluntariado*, Limusa, México, 2008.

CABRERA, Rafael, "Teletón: El monopolio de la atención a la discapacidad", en *Semanario EMEQUIS*, México, Diciembre del 2012, obtenido desde:

<http://www.m-x.com.mx/xml/pdf/295/36.pdf>

CALVILLO VELASCO, Miriam y FAVELA GAVIA, Alejandro, "Dimensiones cuantitativas de las organizaciones civiles en México", en *Las organizaciones civiles mexicanas hoy*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F., 2004, pp. 82.

CÁMARA DE DIPUTADOS, H. Congreso de la Unión, México, 2014, desde <http://www.diputados.gob.mx/>

CAMPBELL, B., "Donors Want to Know Where the \$\$ Goes!", en *Fund Raising Management*, vol. 29, 1998, pp. 40-42.

CARRILLO, Patricia, MAYEC, Socorro, TAPIA, Mónica y LAYTON, Michael D., *Diagnóstico sobre Filantropía Corporativa en México*, Alternativas y Capacidades A.C., México D.F., 2009 obtenido desde <http://www.filantropia.itam.mx/docs/DiagnosticoFilCorp.pdf>

CENTRO DE DOCUMENTACIÓN SOBRE ORGANIZACIONES CIVILES (CEDIOC), 2001, en CALVILLO, Miriam y FAVELA, Alejandro, "Dimensiones cuantitativas de las organizaciones civiles en México", en CADENA, Jorge, *Las Organizaciones Civiles Mexicanas Hoy*, Universidad Nacional Autónoma de México, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, México, 2004.

CENTRO DE ESTUDIOS SOCIALES Y DE OPINIÓN PÚBLICA (CESOP), *La opinión ciudadana en temas nacionales*, Encuestas CESOP 2007, Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública-Cámara de Diputados, México, p. 13.

CENTRO DE RECURSOS INTERNACIONALES PARA ORGANIZACIONES CIVILES, A.C. (CERI), obtenido en Abril del 2014, desde:

http://recursosinternacionales.org/talleres_osc/osc_fondos_internacionales

CENTRO MEXICANO PARA LA FILANTROPIA (CEMEFI), (s.f.), obtenido en Abril del 2014, desde <http://www.cemefi.org/>

CENTRO NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL (CONEVAL), “Estudio de Medición de la Pobreza en México”, México, 2012, obtenido en Abril del 2014 desde <http://www.coneval.gob.mx/>

CEREBRO, “¿Donar al Teletón? He ahí un dilema”, en *El Cerebro Habla*, México, Diciembre del 2010, obtenido desde:

<http://elcerebrohabla.com/2010/12/03/%C2%BFdonar-al-teleton-he-ahi-un-dilema/>

CHERNY, J., GORDON, A.R. y HERSON, R.J.L., *Accounting – A Social Institution: A Unified Theory for the Measurement of the Profit and Nonprofit Sectors*, Quorum Books, New York, 1992.

CLAYTON, Andrew, OAKLEY, Peter y TAYLOR, Jon, *Civil Society Organizations and Service Provisions. Civil Society and Movements*, United Nations Research Institute for Social Development, Génova, Suiza, Octubre del 2000.

CNAAN, Ram A., JONES, Kathleen, DICKIN, Allison, SALOMON, Michele, “Nonprofit Watchdogs: Do they serve the average donor?”, en *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 21, no. 4, Verano 2011, Wiley Periodicals, Inc., pp. 381-397.

COMMISSION ON ACCREDITATION OF REHABILITATION FACILITIES (CARF), (s.f.), obtenido en Abril del 2014, desde <http://www.carf.org/home/>

CONSEJO DE SALUBRIDAD GENERAL (CSG), (s.f.), obtenido en Abril del 2014, desde <http://www.csg.gob.mx/>

CRESPO, Ricardo F., Crespo, Ricardo F., “The Epistemological Status of Managerial Knowledge and the Case Method”, en *Second ISBEE World Congress “The Ethical Challenges of Globalization”, Proceedings Latin America*, 2000, pp. 210-218.

CROCKER, Ben, “La realidad de Teletón y Televisa en México”, en *Hojeando Vida*, México, Agosto del 2010, obtenido desde:

<http://hojeandovida.wordpress.com/2010/08/07/la-realidad-del-teleton-y-televisa-en-mxico/>

DAGNINO, Evelina, OLVERA, Alberto y PANFICHI, Aldo, *La disputa por la construcción democrática en América Latina*, CIESAS, FCE y Universidad Veracruzana, México, 2006.

DELACERDA GASTÉLUM, José, *La Estrategia de las Latinas*, LID Editorial Mexicana, México, 2009.

DE LOS REYES, Oscar, MEZA, Myrna Alejandra, et al., *Directorio Nacional de Profesionalización para Organizaciones de la Sociedad Civil 2009*, Instituto Mora, Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil, Consejo Técnico Consultivo, México, 2009.

DE POURTALES, Alejandro, “El Teletón de Televisa: chantaje emocional, manipulación mediática y deducción de impuestos”, en *PijamaSurf*, México, Diciembre del 2012, obtenido desde:

<http://pijamasurf.com/2011/12/el-teleton-de-televisa-chantaje-emocional-manipulacion-mediatica-y-deducccion-de-impuestos/>

DEZOORT, T., “An analysis of experience effects on audit committee members’ judgements”, en *Accounting, Organizations and Society*, Enero 1998, pp. 1-22.

ELLET, William, *The Case Study Handbook*, Harvard Business Press, Boston, MA, 2007.

ENCISO, Angélica, "Está garantizado el tratamiento para todo niño con cáncer", en *La Jornada*, México, Febrero del 2012, p. 42.

ESTRELLA, Juan Jesús y COBOS, Verónica, "Tercer Sector y Comunicación, entre la expectativas y las capacidades", en *Investigación Universitaria Multidisciplinaria*, Año 9, no. 9, México, Diciembre del 2010.

FAMA, R. y JENSEN, M., "Separation of Ownership and Control", en *The Journal of Law & Economics*, vol. 26 (2), 1983, pp. 301-325.

FERNÁNDEZ, José Carlos, *El bien común como finalidad de la empresa*, Universidad de Navarra, Pamplona, España, 2009, p. 29.

FOWLER, Alan, *Civil Society, NGOs and Social Development: Changing the Rules of the Game*, United Nations Research Institute for Social Development, Génova, Suiza, 2000.

FUENTES ARMENDÁRIZ, María Teresa, "Ventajas de la Filantropía Empresarial. Guía Estratégica de Donación para Líderes Empresariales", *Tesis de Maestría para obtener el grado de Maestro en Administración*, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, Guadalajara, Jalisco, 2010.

FRYDMAN, Fernando, *Cultivar el compromiso. Manual de desarrollo de fondos para organizaciones sociales*, Granica, Buenos Aires, 2003.

FUKUYAMA, Francis, *La confianza*, Atlántida, Buenos Aires-México, 1996.

GARCÍA C., Antonio, *La contabilidad de las fundaciones y asociaciones*, Gestión 2000, Barcelona, 2006, p. 10.

GARCÍA, Sergio, HEVIA, Felipe, LAYTON, Michael D. (et al.), "Leyes Estatales de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil: Análisis y Recomendaciones", Iniciativa Ciudadana y Desarrollo Social, INCIDE Social, A.C., ITAM, México, Junio del 2010.

GARCÍA, Sergio, LAYTON, Michael D., RODRÍGUEZ, Judith y ROSAS, Ana Paulina, "Donativos privados 2006: una aproximación a la contribución ciudadana con las causas sociales", Incide Social A.C., ITAM, Alternativas y Capacidades A.C., 2009.

GARCÍA, Sergio, LAYTON, Michael, GARCÍA, Laura y ABLANEDO, Ileri, "Definición de una Agenda Fiscal para el Desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México", Incide Social/ITAM/ICNL/Cemefi, 2007, p. 47.

GEORGE, Alexander L. y BENNETT, Andrew, *Case studies and theory development in the social sciences*, MIT Press, Cambridge, MA., 2005.

GONZÁLEZ, Fabiola, "Las 35 más innovadoras del sector público", en *Information Week Mexico*, México, Octubre del 2010, p. 28, obtenido desde: <http://www.comimsa.com.mx/documentos/InformationWeek-ArticuloLas35masinnovadorasdelSP.pdf>

GORDON, Teresa P. y KHUMAWALA, Saleha B., "The demand for not-for-profit financial statements: A model for individual giving", en *Journal of Accounting Literature*, vol. 18, 1999, pp. 31-56.

GORDON, Teresa P., KHUMAWALA, Saleha B., KRAUT Marla y NEELY, Daniel G., "Five Dimensions of Effectiveness for Nonprofit Annual Reports", en *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 21, no. 2, Invierno 2010, Wiley Periodicals, Inc, pp. 209-228.

GRANT, Japhy, "Don't Buy Here: 10 Companies that Hate Gays", en *Queerty.com*, Estados Unidos, Febrero del 2009.

Great Place to Work, (s.f.), obtenido en Abril del 2014, desde: <http://www.greatplacetowork.com.mx/mejores-empresas/mas-de-500-empleados-y-multinacionales>

HANDY, Femida, "How We Beg: The Analysis of Direct Mail Appeals", en *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 2000, pp. 287-302.

HARBAUGH, W.T., MAYR, U., y BURGHART, D.R., "Neutral Responses to Taxation and Voluntary Giving Reveals Motives for Charitable Donations", en *Science*, vol. 316, 2007, pp.1622-1625.

HARRIS, C., "Baptist Foundation Charges Resurface; Five Again Indicted in Fraud After Case Was Tossed.", en *Arizona Republic*, 29, Octubre 2002, p. 10B.

HERRERA, Luis Javier, "Sociedad Civil y Compromiso Ciudadano", en *Bien Común*, Fundación Rafael Preciado Hernández A.C., Número 151, Julio 2007.

HIBBERT, S. y HORNE S., "Giving to Charity: Questioning the Donor Decision Process.", en *Journal of Consumer Marketing*, vol. 28(2), 1996, pp. 4-13.

INSTITUCIÓN COMPROMETIDA CON LA INCLUSIÓN (ICI), (s.f.), obtenido en Abril del 2014, desde <http://ici.conapred.org.mx/>

INSTITUTO FEDERAL DE ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROTECCIÓN DE DATOS (IFAI), (s.f.), obtenido en Marzo del 2014, desde <http://inicio.ifai.org.mx/>

INSTITUTO NACIONAL DE DESARROLLO SOCIAL (INDESOL), (s.f.), obtenido en Marzo del 2014, desde <http://www.indesol.gob.mx/>

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE, *Reglamento de Titulación para Maestría en Administración*, México, 21 de Enero del 2009.

IRRARÁZABAL, Ignacio y GUZMÁN, Julio, "Too Much or Too Little?", en *Philanthropy and Social Change in Latin America*, Harvard University Press, Estados Unidos, 2005, p. 287.

ISO 26000 SOCIAL RESPONSIBILITY, (s.f.), obtenido en Abril del 2014, desde <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>

KOTLER, Philip y KELLER, Kavin L., *Dirección de Marketing*, Pearson Educación, México, 2006.

LAYTON, Michael y MORENO, Alejandro, "Donaciones y donantes en México: Una mirada a través de la II Encuesta Nacional de Filantropía y Sociedad Civil", Proyecto sobre Filantropía y Sociedad Civil, Instituto Tecnológico Autónomo de México, México D.F., 2008, obtenido desde: <http://www.filantropia.itam.mx/docs/Donaciones.pdf>

LAYTON, Michael y MORENO, Alejandro, "Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil (ENAFI)", ITAM, México, 2013, obtenida desde: <http://www.enafi.itam.mx/es/results.php>

LEÓN PÉREZ, Alfonso y PALMA CANO, Israel, "Diagnóstico de la situación de los actores sociales que promueven el desarrollo social", Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), Diario Oficial de la Federación, México, Octubre del 2009.

LI, Wei, MCDOWELL, Evelyn y HU, Michael, "Effects of Financial Efficiency and Choice to Restrict Contributions on Individual Donations", en *Accounting Horizons*, vol. 26, no. 1, 2012, pp. 111-123.

LLANO CIFUENTES, Carlos, *Análisis de la acción directiva*, Editorial Limusa, México, 1979, p. 46.

LLANO CIFUENTES, Carlos, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, FCE, México, 1997.

LLANO CIFUENTES, Carlos, *Humildad y Liderazgo*, FCE, México, 2004.

LUNA, Claudia, "El papel de las organizaciones no lucrativas en México", en *El Independiente de Hidalgo*, México, 17 de Noviembre del 2011.

MARTIN, M.W., "Virtuous Giving: Philanthropy, Voluntary Service, and Caring", en *Indiana University Press*, Bloomington, 1994.

MARTÍNEZ VARA, Alberto, "¡Otra vez el Teletón!", en *Periódico Mural*, Primera Sección, México, 29 de Noviembre del 2012, puede obtenerse desde: <http://albertomartinezvara.wordpress.com/2012/12/03/otra-vez-el-teleton/>

MENDOZA, Karent, "Se estima que hay 45 mil niños con autismo en México", en *Dis-capacidad.com*, México, Abril del 2013.

NALEBUFF, Barry J., y BRADENBURGER, Adam M., *Coo-petencia*, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1996.

NUNNENKAMP, Peter y HANNES, Öhler, "Funding, Competition and the Efficiency of NGOs: An Empirical Analysis of Non-charitable Expenditure of US NGOs Engaged in Foreign Aid", en *KYKLOS*, vol. 65, no. 1, Febrero 2012, pp. 81-110.

OCEJO ROJO, Almudena, "Estudio diagnóstico sobre los programas y acciones de fomento a las actividades de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) realizadas por la administración pública federal durante el período 2006 y 2007", Secretaría Técnica de la Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil, México, 2010, obtenido desde:

http://paraosc.segob.gob.mx/work/models/PARAOSC/Resource/80/1/images/evaluacion_2006_2007.pdf

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE TELETONES (ORITEL), (s.f.), obtenido en Abril del 2014, desde <http://www.oritel.org/>

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO, "Medición de las Actividades Científicas y Tecnológicas. Directrices propuestas para recabar e interpretar datos de la innovación tecnológica: Manual Oslo", 1997.

PARSONS, Linda M., "Is accounting information from nonprofit organizations useful to donors? A review of charitable giving and value-relevance.", en *Journal of Accounting Literature*, vol. 22, 2003, pp. 104-129.

PARSONS, Linda M., "The Impact of Financial Information and Voluntary Disclosures on Contributions to Not-For-Profit Organizations", en *Behavioral Research in Accounting*, vol. 19, 2007, pp. 179-196.

PETROVITS, Christine, SHAKESPEARE, Catherine y SHIH, Aimee, "The Causes and Consequences of Internal Control Problems in Nonprofit Organizations", en *The Accounting Review*, vol. 86, no. 1, 2011, pp. 325-357.

PONCE, Daniel, "Formación profesional", en BREÑA, Laura (coord.), *Agenda Ciudadana de Políticas Públicas para el fortalecimiento de la sociedad civil*, Incide Social A.C., México, 2007.

PORTER, Michel E. y KRAMER, Mark R., "Creating Shared Value", en *Harvard Business Review*, Estados Unidos, Enero-Febrero del 2011.

PORTER, Michel E. y KRAMER, Mark R., "The competitive advantage of Corporate Philanthropy", en *Harvard Business Review*, Estados Unidos, Diciembre del 2002.

RIBAR, David C. y WILHELM, Mark O., "Altruistic and Joy-of-Giving Motivations in Charitable Behavior", en *Journal of Political Economy*, vol. 110, no. 2, 2002, pp. 425-457.

RIFKIN, Jeremy, *El Fin del Trabajo*, Paidós, México, 1996.

ROBLEDO ÁLVAREZ, María del Carmen, "Marco jurídico normativo", en BREÑA, Laura (coord.), *Agenda Ciudadana de Políticas Públicas para el fortalecimiento de la sociedad civil*, Incide Social A.C., México D.F., 2007.

SALAMON, Lester M., SOKOLOWSKI, Wojciech S. y LIST, Regina, *Global Civil Society. An Overview*, The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, Center for Civil Society Studies, Estados Unidos, 2003.

SANGUINETTI, Juan José, *Lógica*, Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona, 1994.

SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, *Encuesta Nacional sobre Cultura Política y Prácticas Ciudadanas 2012*, obtenido en Abril del 2014 desde:

http://www.encup.gob.mx/en/Encup/Documentacion_2012

SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, *Reporte Confianza*, México, 2009, obtenido en Abril del 2014 desde:

http://www.gobernacion.gob.mx/work/models/SEGOB/Resource/946/4/images/Reporte_Confianza.pdf

SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA, (s.f.), obtenido desde <http://www.sat.gob.mx/>

Sin autor, "Abandona tratamiento 30% de niños con cáncer", en *NewsOaxaca.com*, México, Noviembre del 2012, obtenido desde: <http://newsoaxaca.com/index.php/general/6474-abandona-tratamiento-30-de-ninos-con-cancer>

Sin autor, "Corrupción en México aumenta sin detenerse", en *El Informador*, Diciembre del 2013, obtenido desde:

<http://www.informador.com.mx/mexico/2013/500554/6/corrupcion-en-mexico-aumenta-sin-detenerse.htm>

Sin autor, "Hay en México 45 mil niños con autismo", en *El Occidental*, Organizacional Editorial Mexicana, México, Abril del 2013, obtenido en Abril del 2014 desde <http://www.oem.com.mx/eloccidental/notas/n2933186.htm>

SMITH, Brett R., BRONLEY, María L. y BARR, Terri F., "Funding Implications of Social Enterprise: The Role of Mission Consistency, Entrepreneurial Competence, and Attitude Toward Social Enterprise on Donor Behavior" en *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 31, no. 1, Primavera 2012, pp. 142-157.

SUPERBRANDS MEXICO, (s.f.), obtenido en Abril del 2014, desde <http://www.superbrands.mx/>
TAPIA, Mónica, "Organizaciones de la sociedad civil y políticas públicas", en Méndez, José Luis (Coord.), *Del Estado autoritario al gobierno dividido; situación y perspectivas del Estado y las políticas públicas en el régimen democrático presidencial mexicano*, El Colegio de México, México, D.F., 2009.

TAPIA, Mónica y ROBLES, Gisela, *Retos institucionales del marco legal y financiamiento a las organizaciones de la sociedad civil*, Alternativas y Capacidades, A.C, INDESOL, México, 2006.

TELETÓN, obtenido desde <http://teleton.org/>

TELETONMEXICO YOUTUBE, obtenido desde: <https://www.youtube.com/user/TeletonMexico>

TUEMPRESA.GOB.MX, Secretaría de Economía, Asociaciones Civiles, obtenido en Marzo del 2014, desde <http://www.tuempresa.gob.mx/>

ORTIZ IBARZ, José María, *La hora de la ética empresarial*, McGraw Hill, Madrid, 1995.

UNITED STATES CENSUS BUREAU, (s.f.), obtenido el 17 de Febrero del 2013, desde <http://www.census.gov/population/international/>

VELÁZQUEZ, Ivonne, "¿Qué es el Teletón?", en *EsMas.com*, México, Diciembre del 2008.

VERDUZCO, Gustavo, *Organizaciones no lucrativas: visión de su trayectoria en México*, El Colegio de México, Centro Mexicano para la Filantropía, México, 2003.

VERDUZCO, Gustavo, LIST, Regina y LESTER, Salamon, *Perfil del sector no lucrativo en México*, The Johns Hopkins University y CEMEFI, México, 2001.

VERDUZCO, María Isabel, LEAL, Jesús y TAPIA, Mónica, *Fondos Públicos para las Organizaciones de la Sociedad Civil*, Alternativas y Capacidades A.C., México, Noviembre del 2009.

VERMEER, Thomas E., RAGHUNANDAN, K. y FORGIONE, Dana A., "The Composition of Nonprofit Audit Committees", en *Accounting Horizons*, vol. 20, no. 1, Marzo 2006, pp. 75-90.

VERNIS, Alfred, *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*, Granica, Barcelona, 2004.

VIDAL, Pau, TORRES, Domingo, GUIX, Bárbara y PEÑA R., María, "La responsabilidad social de las organizaciones no lucrativas", en *Colección Papers de Investigación OTS*, Observatorio del Tercer Sector, España, Abril del 2005, obtenido desde:

http://www.observatoritercersector.org/pdf/publicacions/03_rso_cs.pdf

VILLAMIL, Jenaro, "El Teletón: La falsa ayuda de la televisión a los niños", en *Revista Proceso*, Edición especial No. 26, "La infancia en México: Erase una vez", México, Diciembre del 2011, obtenido desde:

<http://nacionalistasmexicanos.blogspot.mx/2011/12/el-teleton-la-falsa-ayuda-de-la.html>

WANGO (Asociación Mundial de Organizaciones No-Gubernamentales), "Código de Ética y Conducta para las ONG" obtenido en Marzo del 2014, desde <http://www.wango.org/codeofethics/COESpanish.pdf>

WHORISKEY, P. y SALMON, J.L., "Dealing of Charity Executive Concealed: United Way Audit Flagged Issue in '87.", en *Washington Post*, 17, Agosto 2003, p. C01.

WIKIPEDIA, "Impuesto Empresarial a Tasa Única", obtenido el 9 de Abril del 2014 desde: http://es.wikipedia.org/wiki/Impuesto_Empresarial_a_Tasa_%C3%9Anica

WIKIPEDIA, "Institución de Asistencia Privada", obtenido el 9 de Abril del 2014 desde: http://es.wikipedia.org/wiki/Instituci%C3%B3n_de_Asiencia_Privada

WU, Sharon, "Beyond Chick-Fil-A: These Other Corporations Donate To Anti-Gay Causes Too", en *NYULocal.com*, Estados Unidos, Abril del 2012.

YACUZZI, Enrique, "El Estudio de Caso como Metodología de Investigación: Teoría, Mecanismos Causales, Validación", Universidad del CEMA, Argentina, 2005, obtenido el 7 de Marzo del 2013 desde: <http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf>

YIN, Robert K., *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, 1994, p. 23.

YOUNG, Dennis R., "Complementary, Supplementary, or Adversarial? Nonprofit-Government Relations", en BORIS, Elizabeth y STEUERLE, Eugene, *Nonprofits & Government. Collaboration & Conflict*. Washington, D.C., The Urban Institute Press.

ZEPEDA GALVÁN, Darío, "El corazón del Teletón", en *Crisol Plural*, México, Diciembre del 2008, obtenido desde: <http://crisolplural.com/2008/12/05/el-corazon-del-teleton/>