



## 8. *Ámbito: Gestión interna*

### 8.2 *Indicador: Conflicto de interés*

¿Cuenta con política o declaración que identifique posibles situaciones de conflicto de interés que puedan afectar la conducta o toma de decisiones de los miembros del órgano de gobierno, colaboradores y los grupos de interés?





1. INTRODUCCIÓN
2. INDICADORES RELACIONADOS
3. NORMAS, CERTIFICACIONES, ESTÁNDARES, BUENAS PRÁCTICAS, ODS, LEYES RELACIONADAS AL INDICADOR DE CUMPLIMIENTO CONFLICTO DE INTERÉS.
4. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CREACIÓN DEL INDICADOR CONFLICTO DE INTERÉS
5. BENEFICIOS DE CONTAR CON EL INDICADOR CONFLICTO DE INTERÉS
6. RIESGOS DE NO CONTAR CON EL INDICADOR CONFLICTO DE INTERÉS
7. HERRAMIENTAS PARA DESARROLLAR SU POLÍTICA DE CONFLICTO DE INTERÉS
8. RECOMENDACIONES PARA GENERAR SU POLÍTICA DE CONFLICTO DE INTERÉS
9. ¿CÓMO APLICAR A LA ACREDITACIÓN PARA CADA UNO DE SUS 5 NIVELES DE DESARROLLO?
10. ¿QUÉ EVIDENCIAS POSTULAR PARA EL INDICADOR 17 – CONFLICTO DE INTERÉS
11. CONCLUSIÓN

## 1. Introducción

El manejo adecuado de los conflictos de interés es esencial para garantizar la integridad, imparcialidad y legitimidad de las decisiones tomadas por una organización. En el caso de las entidades, donde confluyen intereses de distintos actores como el consejo directivo, colaboradores, voluntarios, donantes y público que participa de los programas, contar con una política clara de conflicto de interés asegura la confianza institucional y protege la reputación de la entidad.

Este indicador busca verificar si la entidad cuenta con instrumentos y prácticas que previenen, identifican, gestionan y sancionan posibles conflictos de interés.

## 2. Indicadores Relacionados

| Indicadores                 | Ámbito                | Descripción  |
|-----------------------------|-----------------------|--|
| Informe anual institucional | Rendición de cuentas  | La entidad cuenta con un informe público con los resultados por programa e información financiera.       |
| Estructura operativa        | Gestión interna       | La entidad cuenta con un organigrama operativo con descripción de nombres, cargos y funciones            |
| Contratación y prestaciones | Condiciones laborales | La entidad cuenta con un plan de contratación donde se describan los beneficios o prestaciones otorgadas |



|                                 |                       |  |
|---------------------------------|-----------------------|--|
| Fuentes de ingreso              | Sostenibilidad        | La entidad cuenta con un documento que describa las fuentes de financiamiento proyectados para recibir en el año en curso. |
| Obligaciones legales y fiscales | Jurídico y normativo  | La entidad conoce y atiende sus obligaciones legales y fiscales.   |
| Gestión de donativos            | Rendición de cuentas  | La entidad cuenta con un Plan o programa sobre la ética de la procuración de fondos.                                       |
| Talento humano                  | Condiciones laborales | La entidad cuenta con un documento que describa los cargos, funciones, perfiles y puestos del talento humano.              |
| Análisis financiero             | Sostenibilidad        | La entidad cuenta con estados financieros dictaminados o estados simples, elaborados por un contador certificado.          |

### 3. Normas, certificaciones, estándares, buenas prácticas, ODS, leyes relacionadas al indicador de cumplimiento Conflicto de Interés.

| Categoría     | Especificación  | Descripción  |
|---------------|---|--|
| Norma o ley   | Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA) | La legislación mexicana no regula específicamente el conflicto de interés en las OSC, pero la LGRA establece los principios de integridad y transparencia que deben ser aplicados por todas las entidades, incluyendo las OSC que reciben recursos públicos. |
| Certificación | No hay una certificación que lo sustente                | La Ley General de Responsabilidades Administrativas define el conflicto de interés, pero su aplicación a las OSC es indirecta.   |
| Estándares    | No hay un estándar que lo sustente.                     | En México, no existe un estándar nacional para el manejo de conflictos de interés en las OSC (Organizaciones de la Sociedad Civil).  |
| ODS           | <b>16.</b> Paz, justicia e instituciones sólidas        | 16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas   |



|                |   |   |
|----------------|---|---|
| Buena práctica | Documento enlistando las acciones de la entidad para evitar el conflicto de interés | Documento y compromiso de implementación de una política o de una declaratoria de conflicto de interés. |
|----------------|---|---|

#### 4. Factores que influyen en la creación del indicador Conflicto de Interés

Este indicador surge ante la necesidad de asegurar que las decisiones institucionales no estén sesgadas por intereses personales, familiares o de terceros. Influyen los siguientes puntos:

- El necesario fortalecimiento de la gobernanza
- La relación con entidades donantes
- La responsabilidad ante el público que participa de los programas
- La profesionalización del sector
- La creciente exigencia de transparencia por parte de la ciudadanía y las entidades donantes.

#### 5. Beneficios de contar con el indicador Conflicto de Interés

- Refuerza la confianza de los grupos de interés internos y externos.
- Garantiza una toma de decisiones basada en el interés institucional y no en intereses personales.
- Previene la corrupción, el nepotismo y el uso inadecuado de recursos.
- Mejora la reputación organizacional ante aliados, donantes y comunidad.
- Establece canales formales de reporte y resolución, promoviendo la cultura ética interna.
- Aporta al fortalecimiento del gobierno corporativo y la responsabilidad institucional.

#### 6. Riesgos de No contar con el indicador Conflicto de Interés

- **Falta de credibilidad y confianza:** Donantes y aliados pueden percibir opacidad en la gestión de recursos.
- **Menor acceso a financiamiento:** Muchas entidades exigen procesos o políticas implementadas para gestionar el desempeño en torno al conflicto de interés.



## 7. Herramientas para desarrollar su política de Conflicto de Interés

Para fortalecer la elaboración y difusión del programa de conflicto de interés:

- Elaborar e implementar una política de conflicto de interés clara y accesible a todos los niveles de la organización.
- Establecer un formato de declaración anual de conflicto de interés para todos los miembros del consejo, equipo operativo y personas clave.
- Crear mecanismos de denuncia confidenciales, accesibles y eficaces, así como protocolos de atención y resolución de casos.
- Capacitar al equipo en la identificación y gestión de conflictos, utilizando casos simulados y ejemplos prácticos.
- Adoptar prácticas como revelar, distanciar, delegar o disociar en caso de detectar un conflicto activo.
- Integrar el monitoreo periódico de estos temas en la agenda del órgano de gobierno.

## 8. Recomendaciones para generar su política de Conflicto de Interés

- Socializar la política de conflicto de interés durante la inducción del personal y como parte del reglamento interno.
- Incluir en el manual de gobernanza un capítulo específico sobre ética y conflicto de interés.
- Documentar todos los casos identificados y su resolución como parte de un sistema de mejora continua.
- Incluir los resultados de la gestión de estos casos en el informe anual institucional.

## 9. ¿Cómo aplicar a la acreditación para cada uno de sus 5 niveles de desarrollo?

Cada nivel nos muestra una película y nos responde preguntas clave del estado de las entidades; ¿Con qué información cuenta la entidad para cada indicador?, ¿Qué le hace falta?, ¿Cómo podemos fortalecerla y apoyar su crecimiento?, ¿Cómo se compara con otras entidades?, ¿Cuento con prácticas que puedo compartir con otras entidades? ¿Con qué herramientas cuento para un continuo aprendizaje y desarrollo de la entidad?, entre otras preguntas. Los siguientes son los 5 niveles por indicador con los que cuenta el distintivo.

Nivel 1

Nivel 2

Nivel 3

Nivel 4

Nivel 5



|                                 |  |                |               |            |
|---------------------------------|--|----------------|---------------|------------|
| Compromiso<br>(Plan o Programa) | Sistema de gestión (Política manual o procedimiento) | Implementación | Consolidación | Innovación |
|---------------------------------|--|----------------|---------------|------------|

**Nota:** Es importante mencionar que para lograr avanzar de nivel es imperativo consolidar los niveles anteriores, esto significa que no se puede ser **Nivel 2** si aún no se tiene desarrollado el **Nivel 1** y así sucesivamente. Derivado de esto recomendamos que las entidades se enfoquen en postular siempre en el siguiente orden; Nivel 1, 2, 3, 4 y por último 5. Una entidad no puede postular a los niveles 4 y 5, sin haber pasado por los anteriores.

### 1. Compromiso – Nivel 1:

El **Compromiso – Nivel 1** nos muestra una entidad que ya tiene claro el propósito de cada indicador, ubica su importancia y cuenta con la temática inserta en la estrategia y prioridades a través de un plan o programa.

Una entidad consigue el nivel 1 postulando el plan o programa aplicable para cada indicador, o en su defecto la justificación de por qué no aplica para la entidad.

A continuación, presentamos un formato que sugerimos para la presentación de la evidencia en este nivel:

- [Accede a la plantilla para postular al nivel 1 Compromiso \(versión Word\)](#)
- [Accede a la plantilla para postular al nivel 1 Compromiso \(versión Excel\)](#)

**Notas:** Si la entidad ya cuenta con un plan o programa establecido puede postularlo en la plataforma, no es necesario que utilice el Excel sugerido; no obstante, invitamos a las entidades a revisar el contenido del documento sugerido por Cemefi para encontrar los elementos básicos que se buscan al postular.

### 2. Sistema de gestión - Nivel 2

El **Sistema de Gestión - Nivel 2** nos muestra una entidad con Sistema de Gestión, Políticas y Procedimientos para promover el plan o programa postulado en **Compromiso – Nivel 1**.

Con esto en mente entendemos por Sistema de Gestión, Política y Procedimiento lo siguiente:

|                    |          |               |
|--------------------|----------|---------------|
| Sistema de Gestión | Política | Procedimiento |
|--------------------|----------|---------------|



|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>Un sistema de gestión es un conjunto estructurado de políticas, procesos y recursos que se implementan de forma continua en una organización para alcanzar ciertos objetivos.</p>   | <p>Una política es un conjunto de principios, directrices o normas establecidas por una organización o entidad para guiar la toma de decisiones y el comportamiento en determinadas áreas.</p>   | <p>Un procedimiento o proceso es una secuencia de actividades estructuradas y relacionadas entre sí que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo específico, incluyen pasos claros, roles, insumos y salidas.</p>  |
| <p><b>Ejemplo:</b><br/>Aplicado a una Organización de la Sociedad Civil (OSC) enfocada en seguridad alimentaria</p>  |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un sistema de gestión que garantiza el acceso a alimentos nutritivos y suficientes para comunidades en situación de vulnerabilidad, a través de procesos organizados, eficientes y medibles.</li> </ul> | <p>Principios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Acceso garantizado</u>: La OSC se compromete a facilitar el acceso equitativo a alimentos nutritivos para las comunidades destinatarias.</li> <li>• <u>Sostenibilidad</u>: Se promoverán prácticas agroecológicas y modelos de producción local para fortalecer la autosuficiencia alimentaria.</li> <li>• <u>Transparencia y rendición de cuentas</u>: La distribución de recursos se realizará de manera justa y con mecanismos claros de seguimiento y auditoría.</li> </ul> | <p>Procedimiento para la Distribución de Alimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Objetivo</u>: Asegurar la entrega eficiente y equitativa de paquetes alimentarios a familias en situación de inseguridad alimentaria.</li> </ul> <p>Identificación de participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de encuestas para determinar niveles de inseguridad alimentaria.</li> <li>• Priorización de hogares con mayor vulnerabilidad (infancia, adultos mayores, personas con discapacidad).</li> </ul> <p>Planificación logística:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de rutas y centros de distribución.</li> <li>• Coordinación con proveedores y aliados para asegurar disponibilidad de alimentos.</li> </ul> <p>Entrega de alimentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución mensual en puntos estratégicos o entrega directa a domicilio en casos de movilidad reducida.</li> <li>• Registro de recepción mediante firma o validación digital.</li> </ul> |

A continuación, presentamos un formato que sugerimos para la presentación de la evidencia en este nivel:

- [Accede a la plantilla para postular al nivel 2 Sistema de Gestión](#)



### Notas:

Si la entidad ya cuenta con un Sistema de Gestión, Plan o Programa establecido puede postularlo en la plataforma, no es necesario que utilice el formato sugerido, no obstante, invitamos a las entidades a revisar el contenido del documento sugerido por Cemefi para encontrar los elementos básicos que se buscan al postular.

### 3. Implementación - Nivel 3:

La **Implementación - Nivel 3** nos muestra una entidad que ya cuenta tanto con **Compromiso – Nivel 1** como con **Sistema de Gestión - Nivel 2** para el indicador al que esté postulando, esto quiere decir que la entidad ya documentó y operativizó lo planteado tanto en Nivel 1 como en el Nivel 2.

Para postular de manera correcta **Implementación - Nivel 3** existen diversas metodologías, en general todas definen metas de manera clara y efectiva utilizando los siguientes criterios que invitamos a considerar:

1. Desarrollar metas específicas para el indicador que se esté postulando
2. Las metas planteadas cuentan con indicadores que las hacen medibles y mejorables
3. Las metas planteadas son alcanzables, relevantes y cuentan con un plazo definido para conseguirlas

### Aquí tienes algunos ejemplos aplicados a una entidad enfocada en seguridad alimentaria:

1. Desarrollar metas específicas para el indicador que se esté postulando:
  - Meta: Reducir en un 20% la inseguridad alimentaria moderada y severa en las comunidades rurales atendidas por la OSC en el estado de Guerrero en un plazo de 16 meses.
2. Las metas planteadas cuentan con indicadores que las hacen medibles y mejorables:
  - Indicadores:
    - Número de familias con paquetes alimentarios mensuales.
    - Porcentaje de familias que reportan mejoría en su seguridad alimentaria (según la Escala Latinoamericana y Caribeña de Seguridad Alimentaria - ELCSA).
    - Cantidad de huertos comunitarios implementados y en funcionamiento después de 6 meses.
3. Las metas planteadas son alcanzables, relevantes y cuentan con un plazo definido para conseguirlas:
  - Alcanzable: Basada en la capacidad operativa de la OSC y en la experiencia de programas previos con resultados similares.



- Relevante: Aborda una necesidad crítica en la comunidad y está alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 2: Hambre Cero).
- Plazo definido: Se espera cumplir la meta en 16 meses, con evaluaciones trimestrales para monitorear avances y ajustar estrategias.

A continuación, presentamos un formato que sugerimos para la presentación de la evidencia en este nivel:

- [Accede a la plantilla para postular al nivel 3 Implementación \(versión Word\)](#)
- [Accede a la plantilla para postular al nivel 3 Implementación \(versión Excel\)](#)

### Notas:

Si la entidad ya cuenta con Implementación del indicador establecido puede postularlo en la plataforma, no es necesario que utilice el formato sugerido, no obstante, invitamos a las entidades a revisar el contenido del documento sugerido por Cemefi para encontrar los elementos básicos que se buscan al postular.

#### 4. Consolidación - Nivel 4:

La **Consolidación - Nivel 4** solo aplica para entidades que ya presentaron y operan su Nivel 1 y Nivel 2 a través de un programa de **Implementación - Nivel 3**.

Consolidar implica tener resultados de lo implementado a través de los indicadores planteados. Contar con indicadores a los cuales se les dé seguimiento es la clave para poder plantear cambios y mejoras. Es por eso por lo que la creación de metas al momento de implementar el Nivel 3 es tan importante para poder presentar la **Consolidación – Nivel 4**.

A continuación, presentamos un formato que sugerimos para la presentación de la evidencia en este nivel:

- [Accede a la plantilla para postular al nivel 4 Consolidación](#)

### Notas:

Si la entidad ya cuenta con resultados y métricas consolidadas, es decir, resultados de los indicadores planteados y documentación que sustente los indicadores presentados, puede postularlos en la plataforma, no es necesario que utilice el formato sugerido; no obstante, invitamos a las entidades a revisar el contenido del documento sugerido por Cemefi para encontrar los elementos básicos que se buscan al postular.

#### 5. Innovación - Nivel 5:



La **Innovación – Nivel 5** solo aplica para entidades que ya presentaron y operan su Nivel 1 y Nivel 2 a través de un programa de Nivel 3 y presentan resultados de la medición a través de la postulación del Nivel 4.

Innovar implica hacer cambios y mejoras a partir de la información obtenida gracias al seguimiento cercano de los resultados de indicadores presentados en Nivel 3 y medidos en el Nivel 4. La innovación no es algo que aplique para todos los indicadores, ni tampoco algo que necesariamente sea deseable.

**Innovación – Nivel 5** implica, diseñar y aplicar mejores prácticas que vayan más allá del estándar común. También implica mostrar evidencia de la evolución y mejora continua, basada en la experiencia de los niveles anteriores

- [Accede a la plantilla para postular al nivel 5 Innovación](#)

Notas:

Si la entidad ha diseñado y aplica mejores prácticas que vayan más allá del estándar común o muestra evidencia de evolución y mejora continua, basada en la experiencia de niveles anteriores, puede postular al nivel 5.

## 10. ¿Qué evidencias postular para el Indicador 17 – Conflicto de Interés

| Nivel 1 desarrollo  | Nivel 2 desarrollo   | Nivel 3 desarrollo  | Nivel 4 desarrollo  | Nivel 5 desarrollo  |
|---|--|---|---|---|
| Compromiso  | Sistema de gestión   | Implementación  | Consolidación   | Innovación  |
| Documento esperado  | Documento esperado   | Documento esperado  | Documento esperado  | Documento esperado  |
| Plan o programa en <b>Excel o .pdf</b> para la identificación y manejo de conflictos de interés en la entidad | Política, manual o código en <b>Excel o .pdf</b> que describa el procedimiento para la gestión de conflictos de interés, (identificación, resolución y prevención) y las declaratorias correspondientes. | Documento en <b>Excel o .pdf</b> que describa los mecanismos de denuncia de casos de conflicto de interés y evidencia de que se encuentran vigentes disponibles de manera pública para su gestión | Documento en <b>Excel o .pdf</b> que describa la forma en que fueron atendidos los casos de conflictos de interés que se hayan presentado o sobre su manejo preventivo. | Documento en <b>Excel o .pdf</b> que describa buenas prácticas de transparencia en el manejo de conflictos de interés o alianzas estratégicas para ampliar el impacto del indicador |



## 11. Conclusión

El adecuado manejo de los conflictos de interés no solo es una buena práctica ética, sino una necesidad para asegurar la sostenibilidad y la legitimidad de las entidades. Al implementar mecanismos claros y eficaces para su prevención y gestión, las organizaciones fortalecen su gobernanza, reducen riesgos y consolidan su impacto social. La transparencia y la integridad deben ser valores fundamentales que guíen todas las decisiones institucionales.